UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

MENTORING **COMO PRÁTICA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

MARCELO HENRIQUE CURBETE

MARINGÁ
2018

MARCELO HENRIQUE CURBETE

MENTORING COMO PRÁTICA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá como requisito obrigatório à obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Linha de pesquisa: Organizações e Conhecimento

Orientadora: Profa. Dra. Rejane Sartori

Co-Orientadora: Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado

MARINGÁ

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C975m Curbete, Marcelo Henrique.

Mentoring como prática de compartilhamento de conhecimento em uma empresa de desenvolvimento de software / Marcelo Henrique Curbete. – Maringá-PR: UniCesumar, 2018.

137 f. : il.color.; 30 cm.

Orientadora: Rejane Sartori.

Coorientadora: Hilka Pelizza Vier Machado.

Dissertação (mestrado) – UNICESUMAR - Centro Universitário de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, 2018.

1. Gestão do conhecimento. 2. *Mentoring*. 3. Compartilhamento de conhecimento. 4. Desenvolvimento de software. I. Título.

CDD – 006

MARCELO HENRIQUE CURBETE

MENTORING COMO PRÁTICA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá como requisito obrigatório à obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Linha de pesquisa: Organizações e Conhecimento

Maringá, 14 de março de 2018.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profa. Dra. Rejane Sartori, Orientador
Centro Universitário de Maringá

_____

Prof. Dr. Eduardo Giugliani
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Membro externo

_____

Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia
Centro Universitário de Maringá

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, José Rubens e Fátima, pelo amor e o apoio incondicional durante toda a minha vida.

Agradeço à Professora Dra. Rejane Sartori, pela paciência e pelo espírito de superação. Mesmo distantes, mas com muita sinergia e positividade, guiou os meus passos e contribuiu em todos os momentos.

Aos meus ex-colegas de trabalho, vinculados direta ou indiretamente ao Programa Mentor, que tanto me ajudaram na concretização deste sonho.

Por fim, agradeço à empresa em que foi realizada esta pesquisa, minha base de crescimento pessoal e profissional durante muitos anos.

RESUMO

Diante das contínuas mudanças a que as organizações são expostas a fim de garantir a sobrevivência e a perenidade dos negócios, a Gestão do Conhecimento destaca-se como um fator crítico de sucesso para as estratégias organizacionais. A necessidade de preservação e compartilhamento do conhecimento organizacional são condições essenciais para garantir esse êxito. Práticas como o *mentoring* têm sido utilizadas para promover o compartilhamento do conhecimento em diversos contextos, especialmente entre colaboradores seniores e juniores. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência do *mentoring* no processo de compartilhamento do conhecimento dos profissionais de uma empresa da área de desenvolvimento de *software*. Para tanto, a estratégia metodológica empregada contempla a abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e estudo de caso. A coleta de dados foi efetuada por meio de aplicação de questionários embasados nas fases do processo de compartilhamento do conhecimento e nas práticas do *mentoring*, tendo como sujeitos da pesquisa os atores do Programa Mentor da empresa. Os achados demonstram que a prática do *mentoring* influencia no compartilhamento do conhecimento dos profissionais. Constataram-se benefícios advindos da relação mentor-mentorado não apenas para as carreiras, mas também para a vida pessoal. Também foi possível perceber como ocorreu o compartilhamento do conhecimento no Programa Mentor quando analisados os tipos e formas de compartilhamento, habilidades adquiridas pelos participantes e suas respectivas vivências durante o Programa. Os resultados demonstram ainda a necessidade de implementar melhorias no Programa Mentor no que tange ao fortalecimento das relações entre mentores e mentorados após o término do Programa, reconhecer os esforços dispensados por mentores e mentorados, bem como incrementar a aplicação de tecnologias de informação e comunicação como recursos para maximizar o compartilhamento de conhecimentos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, *mentoring*, compartilhamento do conhecimento, desenvolvimento de software.

ABSTRACT

Considering the continuous changes that organizations are exposed, to keep the permanence of business, knowledge management appears as a critical factor of success to entrepreneurial strategies. The need of preservation and organizational knowledge sharing are essential conditions to ensure this success. Practices such as mentoring have been used to provide knowledge sharing in several contests, especially between senior and junior employees. In this case, the general objective of this survey is analyze the influence of mentoring in the process of knowledge sharing of professionals of a software development enterprise. Therefore, the methodological strategy used includes qualitative approach, descriptive and case study. The data gathering comprises, through the application of questionnaires based on the knowledge sharing phases and the mentoring practices, with a view to the Mentor Program of the company unit. The findings demonstrate that the practice of mentoring influences the sharing of professional knowledge. The benefits of a mentor-mentored relationship were found not only for careers, but also for personal life. It was also possible to understand how the sharing of knowledge took place in the Mentor Program, in the practical scope, when analyzing the types and forms of sharing, skills acquired by the participants and their respective experiences. The results also demonstrate the need to implement improvements in the Mentor Program, in terms of actor's relationships after the end of the Program, recognition of the efforts of mentor and mentored and increased application of information and communication technologies as resources to maximize the knowledge sharing.

Keywords: *Knowledge management, mentoring, knowledge sharing, software development.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da dissertação..... 19
Figura 2. Espiral do conhecimento..... 26
Figura 3. Ciclo de Gestão do Conhecimento de Wiig..... 29
Figura 4. Ciclo de Gestão do Conhecimento de Meyer e Zack..... 30
Figura 5. Ciclo de Gestão do Conhecimento de McElroy..... 31
Figura 6. Ciclo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Willians..... 32
Figura 7. Ciclo da Gestão do Conhecimento da CEN..... 33
Figura 8. Ciclo da Gestão do Conhecimento de Narteh..... 34
Figura 9. Ciclo Integrado de Gestão do Conhecimento..... 35
Figura 10. Ciclo de Gestão do Conhecimento..... 36
Figura 11. Modelo de Compartilhamento do Conhecimento..... 40
Figura 12. Classificação da pesquisa..... 70
Figura 13. Arquitetura organizacional da unidade..... 83
Figura 14. TICs para o compartilhamento do conhecimento..... 102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perspectivas da Gestão do Conhecimento..... 27
Quadro 2. Ciclos da Gestão do Conhecimento..... 28
Quadro 3. Fases e ações do processo de compartilhamento de conhecimentos..... 41
Quadro 4. Ferramentas e práticas de compartilhamento do conhecimento..... 51
Quadro 5. Conceitos de *mentoring*..... 53
Quadro 6. Fases e ações do *mentoring*..... 56
Quadro 7. Funções de carreira..... 60
Quadro 8. Funções psicossociais..... 61
Quadro 9. Elementos e respectivas características e/ou requisitos do compartilhamento do conhecimento..... 65
Quadro 10. Elementos e respectivas características e/ou requisitos do *mentoring*..... 67
Quadro 11. Relação entre as fases do processo de compartilhamento do conhecimento e as fases da prática do *mentoring*..... 68
Quadro 12. Artigos completos na base *Scopus*..... 73
Quadro 13. Artigos selecionados para o portfólio bibliográfico a partir da *Scopus*..... 73
Quadro 14. Dissertações ou teses selecionadas para o portfólio bibliográfico a partir da BTD/CAPES..... 74
Quadro 15. Fatores de análise do compartilhamento do conhecimento..... 76
Quadro 16. Quantidade e tipos de questões do questionário..... 77
Quadro 17. Respondentes da pesquisa..... 79
Quadro 18. Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de Iniciação..... 88
Quadro 19. Atributos do mentor na visão dos mentorados..... 91
Quadro 20. Atributos do mentorado na visão dos mentores..... 92
Quadro 21. Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de Implementação..... 94
Quadro 22. Tipos de conhecimentos compartilhados..... 95
Quadro 23. Formas de compartilhamento do conhecimento entre mentor e mentorado..... 96

Quadro 24. Formas de compartilhamento do conhecimento na visão dos mentores..... 96
Quadro 25. Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de Apoio..... 100
Quadro 26. Novas habilidades adquiridas pelos mentorados..... 105
Quadro 27. Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de Incorporação..... 108
Quadro 28. Tempo para os mentorados aplicarem o conhecimento recebido..... 113
Quadro 29. Benefícios proporcionados pelo Programa Mentor..... 115
Quadro 30. Análise sistêmica do portfólio bibliográfico..... 129

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 12

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA..... 12

1.2. OBJETIVOS..... 15

1.2.1. Objetivo Geral..... 15

1.2.2. Objetivos Específicos..... 15

1.3. JUSTIFICATIVA..... 15

1.4. ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGGCO..... 17

1.5. ESTRUTURA DO DOCUMENTO..... 18

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS, CICLOS E FERRAMENTAS..... 20

2.1. ASPECTOS GERAIS SOBRE CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO..... 20

2.2. CICLOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO..... 28

2.3. COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: CONCEITOS, PROCESSOS, ESTÍMULOS E OBSTÁCULOS..... 37

2.3.1. O processo de compartilhamento do conhecimento: fases, elementos e ações..... 40

2.3.2. Estímulos e obstáculos ao compartilhamento do conhecimento..... 46

2.4. PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO..... 49

2.5. *MENTORING* COMO PRÁTICA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO..... 52

2.5.1. Origem e conceitos..... 52

2.5.2 Tipos, fases e ações do *mentoring*..... 54

2.5.3 Funções e vantagens do *mentoring*..... 59

2.5.4 *Mentoring* como prática de compartilhamento do conhecimento..... 62

2.6. CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO..... 64

3. METODOLOGIA..... 70

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... 70

3.2. ETAPAS DA PESQUISA..... 72

3.3. COLETA DE DADOS..... 74
3.4. SUJEITOS DA PESQUISA..... 78
3.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS..... 79
3.6. DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÃO DA PESQUISA..... 81
4. RESULTADOS DA PESQUISA..... 82
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... 82
4.2. O PROGRAMA MENTOR..... 85
4.3. O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO PROGRAMA MENTOR. 86
4.3.1 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Iniciação..... 87
4.3.2 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Implementação..... 93
4.3.3 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Apoio..... 99
4.3.4 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Incorporação..... 107
4.4. INFLUÊNCIA DO PROGRAMA MENTOR NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO..... 112
5. CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS..... 117
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 117
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... 120
REFERÊNCIAS..... 121
APÊNDICES..... 126
APÊNDICE A – ANÁLISE SISTÊMICA DOS ARTIGOS E DISSERTAÇÕES ESCOLHIDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO REFERENCIAL TEÓRICO..... 127
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO..... 130
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... 131

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os aspectos que contextualizam e delineiam esta pesquisa. Para tanto, faz-se uma exposição do tema e caracteriza-se o problema de pesquisa. Na sequência, são indicados os objetivos e a justificativa, bem como os aspectos que caracterizam a aderência desta dissertação ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Por fim, apresenta-se a estrutura deste documento.

Contudo, inicialmente é pertinente esclarecer três termos frequentemente utilizados nesta dissertação: processos, práticas e ferramentas relacionadas à Gestão do Conhecimento. A expressão "processo" compreende "um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas". Um processo tem como objetivo produzir resultados para a organização e pode estar em distintos níveis de detalhamento, sendo frequentemente relacionado às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio (BRASIL, 2013).

Por sua vez, entende-se por "prática" as práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior (BATISTA, 2004), ao passo que ferramentas são recursos utilizados na aplicação das práticas, com o objetivo de modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-os para toda a organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

É característica do ser humano viver em sociedade. Somente por meio da interação social é possível expandir suas potencialidades e faculdades. O ser humano busca no outro as experiências ou faculdades que não possui e desta interação há crescimento, desenvolvimento pessoal e social. Nesse sentido, há que ser considerada a importância da sua socialização em diferentes contextos - pessoas, famílias, instituições e organizações.

Quando esse contexto é limitado ao ambiente corporativo, a socialização entre colaboradores deve ser revista e analisada, pois é através dela que as relações se aprimoram e o

conhecimento se transmite. A integração do indivíduo às organizações consiste em torná-lo parte delas, incorporando-o a uma rede de troca de conhecimentos e experiências. Esse processo é contínuo e cíclico, durando o tempo em que elas persistirem no desempenho de suas atividades. Dalkir (2011) afirma que a socialização do conhecimento permite que os relacionamentos das pessoas sejam mapeados a ponto de permitir identificar de quem o conhecimento flui e para quem será transmitido. Para a autora, a aplicação prática da socialização e, consequentemente, do compartilhamento do conhecimento, pode levar à melhoria da produtividade.

O compartilhamento de conhecimento estruturado pode gerar insumos para que as organizações possam tomar decisões mais rápidas e precisas, melhorar o relacionamento com os clientes, produzir mais rápido, melhorar a produtividade e reduzir custos. Trata-se de um elemento essencial no contexto corporativo, pois é a partir dele que experiências são aprimoradas e novos saberes são compartilhados (TERRA, 2005).

O compartilhamento do conhecimento é um elemento importante para as organizações. Devido a sua importância, Karkoulian, Halawi e Mccarthy (2008) argumentam que diversos são os estudos relativos a aspectos e metodologias que envolvem o conhecimento organizacional, destacando-se nesse cenário a área de Gestão do Conhecimento, que tem o propósito de gerir o capital intangível da empresa e todas as estratégias relacionadas a ele, estimulando o seu compartilhamento.

A Gestão do Conhecimento, na visão de Gaspar (2010), é realizada a partir de um conjunto de práticas voltadas para melhor gerir o recurso *conhecimento*. Nessa perspectiva, segundo o autor, o conhecimento abandona sua posição de passivo, abstrato e imutável, passando a representar grande parte do capital de uma empresa, tornando-se um importante elemento para a definição de diferenciais entre as organizações. Como afirma Corso (2006), a Gestão do Conhecimento tem sido reconhecida como um fator-chave de sucesso na obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

É nesse ambiente, em que o principal ativo de uma organização é seu capital intelectual, que se insere esta pesquisa. O conhecimento é um dos recursos mais valiosos utilizados pelos colaboradores das empresas integrantes do setor de Tecnologia da Informação (TI), e estes colaboradores são, na sua maioria, trabalhadores do conhecimento altamente qualificados que desenvolvem suas atividades ainda que em ambientes de teletrabalho, ou seja, quando estão distantes das instalações físicas da empresa. Portanto, gerir esse recurso por meio da utilização de

práticas de Gestão do Conhecimento é uma das possibilidades de melhoria dessas empresas (GASPAR, 2010).

Diversas são as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas para realizar o processo de geração do conhecimento e todas permitem a explicitação do conhecimento individual com vistas a torná-lo um bem coletivo, contudo, cada uma é melhor adequada a um setor ou segmento de atividade do que outra (PICININ; KOVALESKI; RAIMUNDI, 2010). Para este estudo, optou-se pelo *mentoring*, uma prática de desenvolvimento profissional que consiste em um indivíduo especialista ajudar outro com menos conhecimento.

De acordo com Silva (2008), *mentoring* é um processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente – mentor – com outra com menos experiência – mentorado – com o objetivo de orientar para o crescimento pessoal e profissional do mentorado. A vantagem de sua utilização pode ser verificada em Bernhoeft (2001, p. 15): "é a melhor forma para a atualização e o constante crescimento do capital humano presente em todas as organizações. Oferece alto benefício a custo baixo".

Nesse sentido, orienta-se então esta pesquisa para o estudo do *mentoring* em uma empresa do setor de TI que possui um programa de *mentoring* em andamento. Essa empresa produz valor essencialmente a partir da capacidade intelectual de seus colaboradores, e desta forma, acredita-se que o *mentoring*, uma das práticas da Gestão do Conhecimento, é apropriado para apoiar a formação contínua de colaboradores dessa empresa e, assim, construir os conhecimentos necessários ao desenvolvimento dos seus produtos.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que norteia este estudo é: de que modo o *mentoring* influencia no compartilhamento do conhecimento de profissionais do setor de desenvolvimento de software?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a influência da prática do *mentoring* no processo de compartilhamento do conhecimento dos profissionais de uma empresa de desenvolvimento de software.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, esta pesquisa norteia-se pelos seguintes objetivos específicos:

a) identificar, na literatura relativa à Gestão do Conhecimento, os elementos presentes no *mentoring* que contribuem para o compartilhamento do conhecimento;
b) identificar as formas de compartilhamento do conhecimento presentes no Programa Mentor da empresa objeto de estudo;
c) averiguar a influência do Programa Mentor no compartilhamento do conhecimento organizacional.

1.3. JUSTIFICATIVA

Na era do conhecimento o que mais adiciona valor aos produtos e serviços são as atividades inteligentes e não as rotineiras (CORSO, 2006). Portanto, para conseguir resultados mais significativos, torna-se importante o desenvolvimento de competências no âmbito do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). Por essa razão, esta pesquisa intenta analisar como funciona esse processo em um contexto atual de uma organização que utiliza a socialização como uma das principais práticas de Gestão do Conhecimento para a transmissão de conhecimentos.

Nesse sentido, a organização alvo desta pesquisa - uma empresa desenvolvedora de softwares - recebe anualmente dezenas de jovens programadores em busca de desenvolvimento e reconhecimento profissional. É uma condição *sine qua non* que, quanto maior conhecimento agregado sobre as ferramentas de desenvolvimento de sistemas, linguagens de programação, conhecimento do negócio e instruções sobre o uso do programa a ser desenvolvido, maiores serão as chances de crescimento profissional devido ao acúmulo de conhecimentos e habilidades que o profissional possui.

A gestão dos recursos humanos é realizada pela própria empresa, por meio de um software de sua autoria, que possui, além de módulos relacionados à pagadoria, processos para gestão de desempenho e capacitação por competências, constituindo-se assim em algumas iniciativas recorrentes de Gestão do Conhecimento.

De qualquer maneira, por mais que existam tais iniciativas, estas se demonstram insuficientes para tornar mais rápido o desenvolvimento dos colaboradores das áreas técnicas no tocante aos conhecimentos necessários para o bom exercício da função, visto que demandam alta especificidade. Isso se dá pelo fato de que a unidade da empresa selecionada para esta pesquisa tem seu trabalho direcionado para a área de saúde suplementar, constituída, basicamente, por operadoras de planos de saúde particulares. Desse modo, além de contar com técnicos, é essencial que os colaboradores conheçam as diferentes regras de negócio para somente então, em um terceiro momento, colocar em prática os conhecimentos em lógica de programação herdados da carreira acadêmica. Não obstante, as regras referidas a essa área sofrem constantes evoluções e criações, configurando um cenário profissional de grandes mudanças.

Por se tratar de um conhecimento específico, manter colaboradores formados e atualizados em relação ao trabalho que devem desempenhar na empresa configura-se grande desafio. Sendo assim, espera-se que os profissionais menos experientes, mas que possuem potencial necessário para serem capacitados, possam dispor de conhecimentos que visem o melhor desempenho de suas atribuições e contribuam para o crescimento da empresa.

Diante desse cenário, justifica-se a realização de um estudo que demonstre o *mentoring* como importante elemento na socialização e compartilhamento do conhecimento. Em detrimento dos argumentos expostos, esse cenário vê nas implicações do processo de *mentoring* o ponto fulcral da Gestão do Conhecimento, que pode sanar a necessidade da organização de contar com colaboradores que possuam conhecimentos específicos relativos ao negócio da empresa.

Ademais, o presente estudo procura identificar como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento no contexto de um programa de mentoria de uma empresa de desenvolvimento de software e verificar sua influência nesse processo. Outrossim, justifica-se esta pesquisa por contribuir com o avanço das discussões no campo científico, no que concerne a Gestão do Conhecimento e suas correlações no setor de TI.

1.4. ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGGCO

O Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) do Centro Universitário de Maringá tem como objetivo principal buscar soluções científicas e tecnológicas para a implementação de processos de gestão organizacional orientados pelo conhecimento.

Fundamentado nas linhas de pesquisa *Organizações e Conhecimento* e *Educação e Conhecimento*, que objetivam, respectivamente, investigar, estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e a implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento nas organizações, abarca o desenvolvimento de pesquisas para o desenvolvimento e aplicação do conhecimento nas organizações públicas e privadas.

A partir da perspectiva de seu objetivo e linhas de pesquisa, de forma interdisciplinar, nas áreas de gestão, educação, tecnologia e outras áreas correlatas, tendo o conhecimento como o insumo fundamental para garantir a competitividade das empresas, a presente pesquisa torna-se aderente a esse Programa.

O caráter interdisciplinar é evidenciado pela análise do *mentoring* como prática de compartilhamento do conhecimento no contexto de uma organização de desenvolvimento de *software*, promovendo a interação das áreas de desenvolvimento de software e gestão, caracterizando assim esta pesquisa como relacionada à linha de pesquisa Organizações e Conhecimento do PPGGCO.

1.5. ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco partes. Este capítulo introdutório contém a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas para a realização deste estudo, a aderência da pesquisa ao PPGGCO, finalizando com esta estrutura.

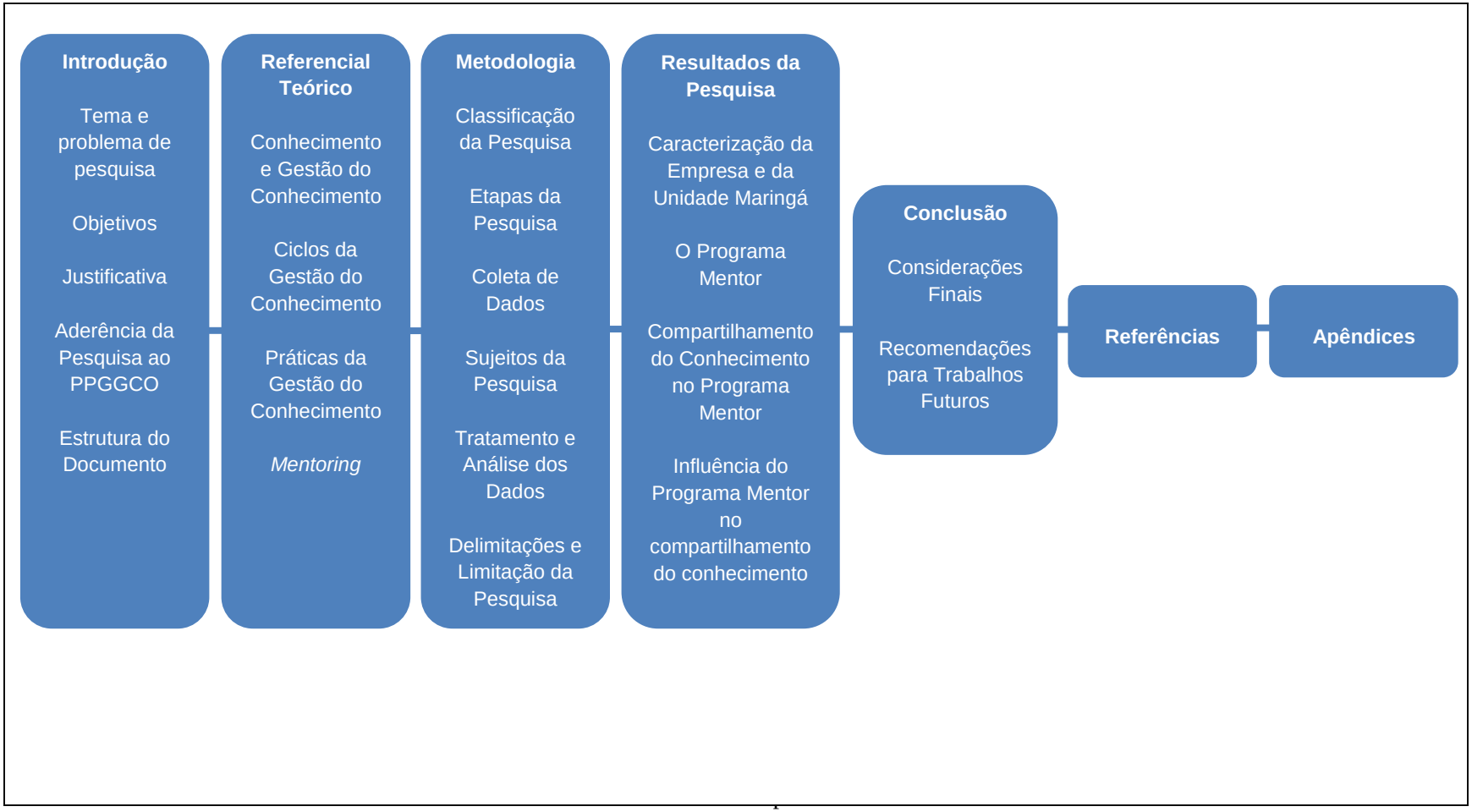
No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico que embasa esta pesquisa. Neste capítulo estão expostos os conceitos de conhecimento e de Gestão do Conhecimento e seus respectivos ciclos. Além disso, contextualizam-se as práticas da Gestão do Conhecimento e se introduz o *mentoring*, à luz dos principais autores que tratam dessas temáticas.

O terceiro capítulo trata da metodologia, em que são descritos a classificação da pesquisa e suas etapas, os procedimentos para a coleta, tratamento e análise dos dados, além de serem assinaladas as delimitações e limitação da pesquisa.

O quarto capítulo relata os resultados da pesquisa, onde são apresentados os elementos presentes na prática do *mentoring* que contribuem para o compartilhamento do conhecimento, as formas de compartilhar conhecimento presentes no Programa Mentor da unidade da empresa objeto de estudo, de acordo com cada fase do processo de compartilhamento do conhecimento de Tonet e Paz (2006), bem como a influência desse Programa neste processo.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais desta pesquisa e recomendações para trabalhos futuros, seguido das referências utilizadas e dos apêndices.

A estrutura desta dissertação está representada na Figura 1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS, CICLOS E FERRAMENTAS

Este capítulo apresenta as definições basilares para a realização desta pesquisa, com vistas a delimitar o campo de estudo e dissertar sobre os conhecimentos produzidos cientificamente. Assim, aborda-se sobre conhecimento e Gestão do Conhecimento, compreendendo seus modelos, ciclos e práticas, com ênfase em uma das práticas de Gestão do Conhecimento, o *mentoring*.

2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por conhecimento entende-se o conjunto de saberes e práticas que cada indivíduo constrói individualmente em determinado meio social. É a internalização do empírico no consciente humano, um produto da mente que está em constante transformação. Parte-se do princípio de que cada um é responsável pelo próprio conhecimento, pois se agrega o que é selecionado como válido em nosso construto mental.

Segundo Carvalho (2012), o conhecimento está incorporado na mente das pessoas, que trazem consigo experiências anteriores, *insights*, valores, crenças, compromissos e inúmeros outros elementos que subjazem da mente do sujeito. Brauner e Becker (2005) corroboram com essa perspectiva ao afirmar que o conhecimento é intrínseco do ser humano, ocorrendo como resultado de suas experiências ou por meio do pensamento ou raciocínio, sendo, portanto, uma atividade tipicamente humana.

A inteligência é fundamental para o ser humano, pois a partir dela é que se construíram sociedades e houve a evolução em diversos aspectos. Graças ao conhecimento, hoje as pessoas se envolvem em ciências diversas. Seja na educação, meio ambiente, medicina ou tecnologia, dentre outras áreas, o conhecimento é compartilhado entre as pessoas para que haja um trabalho em prol de benefícios que incluem desde o desenvolvimento e bem-estar social até o crescimento de grandes indústrias e corporações.

Deve-se considerar, ainda, que o ser humano aprende o tempo todo, tanto em contextos formais quanto não formais. Estar em uma sala de aula é aprender a partir do compartilhamento

do professor. Ler a bula de um medicamento também o é, pois se obtém informações a partir do compartilhamento de elementos técnicos apresentados pela indústria farmacêutica. Desta maneira, o conhecimento sempre será agregado a partir da experiência do compartilhamento de informações entre alguém na posição de aprendiz e outra pessoa ou organização que divide a informação buscada.

Logo, incluem-se neste leque as aulas em sala, as discussões em fóruns de internet, a programação televisiva e radiofônica, a conversa entre amigos, entre tantos outros contextos que poderiam ser elencados. Destaca-se nesta pesquisa, todavia, a importância do compartilhamento de conhecimentos no meio corporativo, pois se entende que é a partir desta experiência que a empresa pode aumentar sua produtividade e expandir seus horizontes. Dessa maneira, a troca de experiências e conhecimentos entre os colaboradores de uma organização também é um contexto de aprendizado, que deve ser estudado e compreendido.

A aquisição de conhecimentos dentro de uma empresa, tanto em nível individual quanto grupal, permite à organização agir de modo dinâmico. Assim, tudo aquilo que os colaboradores de uma empresa aprenderam ou codificaram deve estar acessível e relevante, à disposição de todos os membros da empresa de uma maneira que o conhecimento seja facilmente acessado.

> Sendo o conhecimento entendido como um recurso e identificado como potencializador de outros recursos, é lógico raciocinar que vários processos ligados a ele, como a captura, criação, compartilhamento, disseminação, organização, aplicação de conhecimento, entre outros, devem ter um tratamento diferenciado na gestão das empresas (FERRARESI, 2010, p. 13).

De acordo com Dalkir (2011), o conhecimento nas organizações deve ser abundante, porém seu uso não pode significar consumi-lo. Isso equivale afirmar que não basta uma organização possuir um legado à disposição de seu crescimento. É necessário que haja uma política de sua utilização, pois segundo a autora, a capacidade das pessoas em usar o conhecimento da organização é uma característica potencialmente escassa. Dessa maneira, o que pode acontecer em organizações que não estejam preparadas é a perda do conhecimento adquirido resultante de sua transferência.

Esta constatação exige que, ao se tratar de Gestão do Conhecimento, as reflexões devem ser alteradas, uma vez que o gerenciamento principal não deve ser − o que ingenuamente se faz − do conhecimento propriamente dito, mas sim das instâncias que o detém. Diante deste

pensamento, a Gestão do Conhecimento deve considerar o conhecimento que sai pela porta da organização no fim do dia, ou seja, as pessoas que o encontram.

Quando se compreende o que representa o termo conhecimento, entende-se a importância em retê-lo para a evolução de uma organização. O conhecimento é um bem imensurável dentro de uma empresa, o que ela tem de mais importante, e aquilo que é paradoxalmente mais facilmente perdido, pois quando há a rescisão de um colaborador ele leva consigo tudo aquilo que aprendeu no exercício de suas atribuições. Além disso, pode ainda levar essa herança para uma empresa concorrente.

Dalkir (2011) postula que o conhecimento organizacional não tem por intento substituir a individualização do conhecimento. Para a autora, o objetivo da Gestão do Conhecimento, na realidade, é complementar o conhecimento individual, fortalecendo-o e permitindo que ele fique mais consistente. Dessa maneira, o conhecimento torna-se abertamente empregado. Diante de tal constatação, a autora afirma que a Gestão do Conhecimento

> [...] representa uma deliberada abordagem sistemática para garantir a plena utilização da organização de base de conhecimento, juntamente com o potencial de habilidades individuais, competências, pensamentos, inovações e ideias para criar uma organização mais eficiente e eficaz (DALKIR, 2011, p. 2[1]. Tradução do autor).

Assim, cabe à Gestão do Conhecimento relacionar a base de saberes e conteúdos da organização e relacioná-la aos colaboradores. Essa tarefa demanda sérias implicações, pois cada colaborador apresenta características individuais, bem como potenciais diferentes. Portanto, aplicar a Gestão de Conhecimentos no corpo de colaboradores de uma organização requer a união de diversos critérios a fim de garantir sua plena utilização.

Para Picinin, Kovaleski e Raimundi (2010), as organizações que utilizam com eficiência os recursos humanos, dentre outros aspectos, ajudam a conquistar e manter a vantagem competitiva[2]. Nesse sentido, compartilhar conhecimentos, dentro de uma organização, é um fator

---

[1] *Knowledge management represents a deliberate and systematic approach to ensure the full utilization of the organization's knowledge base, coupled with the potential of individual skills, competencies, thoughts, innovations, and ideas to create a more efficient and effective organization (DALKIR, 2011, p.2).*

[2] Segundo Davenport e Prusak (1998), as únicas vantagens competitivas que uma empresa tem são o que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

fundamental para que haja a melhoria dos serviços, aumento de produtividade e até mesmo satisfação pessoal dos colaboradores. Em suas palavras, os autores consideram que

> [...] o uso e promoção da Gestão do Conhecimento nas organizações é considerado fator importante na busca por competitividade, pois ela é responsável por pequenas transformações, como melhor distribuição no setor produtivo, melhorias nos postos de trabalho, ou informatização de uma empresa, onde envolve mudanças no ambiente de produção e especialização de colaboradores. A Gestão do Conhecimento auxilia no processo de geração de inovações, pois sistematiza e organiza as informações possibilitando o avanço da pesquisa e desenvolvimento (P&D) para inovações (PICININ; KOVALESKI; RAIMUNDI, 2010, p. 17).

A capacidade de as organizações utilizarem com eficiência os recursos técnicos e humanos, de prever e responder às mudanças ambientais, são fatores importantes na conquista e manutenção da vantagem competitiva. Além disso, um planejamento estratégico adequado e o incentivo à Gestão do Conhecimento garantem melhorias no desempenho da organização. Detalhes relativos à maneira como o processo é definido e executado e a relação existente entre os agentes transformadores influenciam nos fatores determinantes do ambiente competitivo.

Na visão de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento não está limitado apenas à base de conhecimentos ou à criação do legado organizacional. Para ele, o conhecimento compreende também rotinas, processos, normas e práticas empresariais. Em outras palavras, o conhecimento engloba o conteúdo teórico, mas é amplamente trabalhado nos meios sociais. Isso requer a conciliação de conhecimentos e práticas organizacionais. Essa necessidade foi melhor amparada pelo pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997), que viram no conhecimento um conjunto dinâmico norteado pelas crenças pessoais em detrimento de uma verdade na busca pelo conhecimento.

Para Wiig (2000) fica evidente que a Gestão do Conhecimento insere novas opções na promoção de conhecimentos que estejam à disposição de uma sociedade corporativa[3]. Essa inserção, por outro lado, indica a necessidade de se adquirir novas responsabilidades na Gestão do Conhecimento, orientadas para obter efetividade e melhoria.

---

[3] Evidentemente, as considerações de Wiig (2000) ultrapassam a esfera organizacional para a divulgação de conhecimentos. A diminuição do *corpus* de análise para suas verificações, no entanto, foi restrita devido ao estudo de caso objetivado nesta pesquisa.

Além disso, o autor amplia o horizonte de conhecimentos acerca da Gestão do Conhecimento ao mencionar que o conhecimento deve ser gerido de maneira implícita na organização, sem que haja um foco específico. A garantia da efetividade neste modelo está no fato de que a Gestão do Conhecimento deve ser conduzida de modo a concentrar-se nas prioridades da organização, desenvolvendo um sistema permeável que dissemine as práticas necessárias pela organização como um todo.

Diante desta configuração, ao aplicar a Gestão do Conhecimento, suas práticas se voltam para a identificação e o aproveitamento do Capital Intelectual, definido por Santiago (2007) como a capacidade de ganhos futuros sob o ponto de vista humano, considerando que exista a capacidade contínua de se criar e proporcionar valor de qualidade superior. Nessa perspectiva, as práticas são norteadas para o levantamento dos conhecimentos necessários para o desempenho de funções pertinentes e para os demais processos de Gestão do Conhecimento, que visam oferecer suporte, infraestrutura e liderança para a organização. Wiig (2000) crê que a Gestão do Conhecimento conseguirá introduzir novas opções, capacidades e práticas que auxiliam a organização a se transformar e a assumir novas responsabilidades voltadas para sua efetividade e melhoria.

Ao abordar a Gestão de Conhecimento é relevante versar sobre as formas de conhecimento categorizadas na disciplina em questão. Desta maneira, destacam-se os conhecimentos tácito e explícito. Trata-se de tipos de conhecimentos que se complementam e equivalem aos conhecimentos internalizados na mente humana e os tipos externalizáveis. Baseando-se nos modelos de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser exemplificado por meio de esquemas mentais ou uma determinada habilidade técnica que a pessoa detenha. Nesse sentido, o que o alimenta é a experiência do indivíduo. Já o conhecimento explícito é configurado na situação a partir da qual um indivíduo reconfigura um conhecimento externo dentro do seu esquema de saberes.

Para Picinin, Kovalescki e Raimundi (2010, p. 19):

> [...] o conhecimento apresenta tanto um componente tácito quanto um componente explícito e, como conseqüência, pode ser mais ou menos fácil de ser propagado. A crescente vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à dificuldade em que outras têm para copiar seu conhecimento. O conhecimento não está entranhado somente nos indivíduos ou nas rotinas de trabalho das organizações, mas está cada vez mais presente nas redes de

> conhecimentos que ligam as organizações a seus clientes, fornecedores, colaboradores, e o desafio está exatamente em perceber e enfrentar as limitações das novas tecnologias de informação que permitem a existência desta rede, uma vez que estas tecnologias têm se orientado mais no sentido de mover a informação de uma pessoa para outra.

Em face dos argumentos apresentados, destaca-se que o conhecimento nunca é meramente tácito ou exclusivamente explícito, mas sim uma combinação entre ambos. A concorrência, ao copiar um modelo de conhecimento, terá certa dificuldade, uma vez que este varia de acordo com o tipo de conhecimento – tácito ou explícito – a que se tem acesso. Deste motivo resulta a conclusão de que a Gestão do Conhecimento, se empregada de maneira adequada, tende a aumentar a competitividade não apenas por aprimorar os saberes dos colaboradores de uma organização, mas também por proteger tais conhecimentos dentro dos muros da própria empresa.

Uma das metodologias proporcionadas para melhorar o processo e gerenciar o conhecimento é a de Nonaka e Takeuchi (1997). Estes autores apresentam a espiral do conhecimento, importante modelo já consolidado na Gestão do Conhecimento, que visa a efetivação no compartilhamento de conhecimentos organizacionais. A espiral do conhecimento tem por finalidade promover a inovação dentro das organizações nas quais é aplicada. Este modelo foca na criação de conhecimento voltado para as capacidades da organização de uma maneira geral. Neste sentido, o objetivo da espiral do conhecimento é viabilizar o saber individual para que ele possa ser completamente compartilhado pela organização, englobando os produtos, serviços e sistemas primados pela organização.

O modelo sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997), representado na Figura 2, classifica o conhecimento em quatro categorias distintas, externalização, combinação, internalização e socialização, que são apresentados conforme o gerenciamento do conhecimento em determinada situação.

Figura 2. Espiral do conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Este modelo considera o conhecimento em detrimento de sua utilização. Neste sentido, o conhecimento tácito pode ser compartilhado, configurando a socialização. A partir dessa forma de disseminação, existe a externalização, que é a condensação dos conhecimentos apresentados, de forma a explicitar o saber para uma ou mais pessoas. Sequencialmente, a fase da combinação amplifica os saberes socializados, que são internalizados pelos indivíduos que participam da socialização do conhecimento.

A criação desse modelo é importante, pois além de categorizar o conhecimento, permite a integração de várias pessoas por meio de um modelo de Gestão do Conhecimento, no qual o compartilhamento de informações se dá de uma maneira natural e face à face. Dentro da espiral do conhecimento, os autores postulam a criação do conhecimento por meio de uma interação prática e dinâmica, de maneira contínua. Por conseguinte, cabe às organizações promover a articulação, organização e sistematização de conhecimentos tácitos individuais, que devem desenvolver ferramentas e modelos que acumulem e compartilhem o conhecimento a ser criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Há uma real importância da Gestão do Conhecimento para as organizações na modernidade, pois em uma sociedade na qual os fatos e conhecimentos mudam todos os dias, gerenciar e preservar saberes pode se revelar uma ação eficaz. Por outro lado, deve-se considerar que

> [...] as organizações estão inseridas num cenário de mudanças constantes e significativas, sendo forçadas a reestruturar seus setores que tangem questões tecnológicas e gerenciais. É incessante a busca por informação e a sua transformação em conhecimento estratégico. A capacidade tecnológica ou competências para conversão e Gestão do Conhecimento é um fator que afeta a competitividade das empresas (PICININ; KOVALESKI; RAIMUNDI, 2010, p. 25).

Picinin, Kovaleski e Raimundi (2010) consideram que, mesmo em um ambiente de eventuais transformações, é justamente o conhecimento que protagoniza o contexto de ação, visto que apenas mediante o conhecimento e a informação é que as inovações podem se tornar realidade. Porém, para que haja efetividade neste sentido, é essencial que este conhecimento seja compartilhado.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento é vista como uma estratégia de conversão de saberes em valores, cuja finalidade principal é reconhecer os bens intelectuais e também os talentos da organização, e a partir deles, transformar os conhecimentos em maior produtividade e valor e, consequentemente, atingir o aumento de competitividade. Para que este fim seja alcançado, é necessário não apenas criar um conhecimento ou programa de trocas de conhecimentos, mas sim trabalhar em prol da transferência e da aplicação do conhecimento, cuidando de sua integração com o todo da empresa e seu adequado gerenciamento.

Considerando essa abordagem, Dalkir (2011) elaborou premissas que devem ser apreciadas no momento de se criar uma estratégia para que a Gestão do Conhecimento possa converter saberes em valores. Dessa maneira, tem-se algumas perspectivas que se somam a esta visão, demonstradas no Quadro 1.

Perspectivas	Premissas da Gestão do Conhecimento
Perspectiva de negócios	Gestão de conhecimento como atividade, com os princípios de tratar o conhecimento de modo a refleti-lo nas ações de estratégia, política e níveis da organização, e promover uma conexão direta entre o conhecimento tácito e explícito, convertendo-os em resultados para os negócios.
Perspectiva científica	Gestão do Conhecimento como um apanhado de percepções, entendimentos e conhecimentos práticos que todos possuem. É um recurso fundamental que nos permite funcionar de maneira inteligente que, quando utilizado de forma adequada, resulta no aumento da eficácia.
Perspectiva tecnológica	A informação é transformada em conhecimento acionável e disponibilizada sem esforço de modo utilizável, para que as pessoas possam aplicá-la, fornecendo um fluxo contínuo de conhecimento para as pessoas certas no momento certo, permitindo a tomada de decisões eficientes no negócio.

Quadro 1: Perspectivas de Gestão do Conhecimento
Fonte: Dalkir (2011).

As três perspectivas de Gestão do Conhecimento apresentadas por Dalkir (2011) envolvem características benéficas para o eixo corporativo, seja sob o viés de negócios, científico ou tecnológico, permitindo-se constatar que a Gestão do Conhecimento é essencial para o bom andamento do trabalho em tais esferas.

Assim, com vistas a apoiar as corporações a gerenciar seu conhecimento, a Gestão do Conhecimento é caracterizada por um processo cíclico formado por um conjunto de atividades que visam adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente e alinhada com os objetivos da organização (CEN, 2004). Esse processo é abordado na próxima seção.

2.2 CICLOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Distintos modelos de ciclos da Gestão do Conhecimento foram propostos por diversos autores com vistas a apoiar as organizações a gerenciar o conhecimento. Esses ciclos são compostos por diversas etapas, tais como criação, compartilhamento, disseminação e aplicação. No Quadro 2 apresentam-se os principais ciclos da Gestão do Conhecimento presentes na literatura e respectivas etapas.

Autores	**Etapas do ciclo da Gestão do Conhecimento**
Wiig (1993)	Construir o conhecimento, reter, distribuir e aplicar.
Meyer e Zack (1996)	Aquisição de dados e informações, refinamento, armazenagem, distribuição e apresentação.
McElroy (1999)	Aprendizagem individual e grupal, aquisição de informação, formulação de conhecimentos, requerimentos de conhecimentos codificados, avaliação, integração do conhecimento, transmissão e *feedback*.
Bukowitz e Willians (2000)	Obter, usar, aprender, contribuir, avaliar, construir, desfazer.
Comissão Europeia de Normalização (2004)	Identificação do conhecimento, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação.
Narteh (2008)	Conversão, roteamento, disseminação e aplicação de conhecimento.
Dalkir (2011)	Captura e criação, compartilhamento e disseminação e aquisição e aplicação de conhecimento.
Dorow, Calle e Rados (2015)	Captura e criação de conhecimentos, compartilhamento, disseminação e aplicação do conhecimento.

Quadro 2: Ciclos da Gestão do Conhecimento
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Wiig (1993), Meyer e Zack (1996), McElroy (1999), Bukowitz e Willians (2000), CEN (2004), Narteh (2008), Dalkir (2011) e Dorrow, Calle e Rados (2015).

Wigg (1993) considera que o conhecimento é a principal força que determina e impulsiona a capacidade de agir inteligentemente. Para o autor, o conhecimento é criado e usado pelas pessoas dentro da organização por meio de um ciclo sistematizado em quatro etapas: construir o conhecimento, reter o conhecimento, distribuir o conhecimento e aplicá-lo. Estas etapas são representadas na Figura 3.

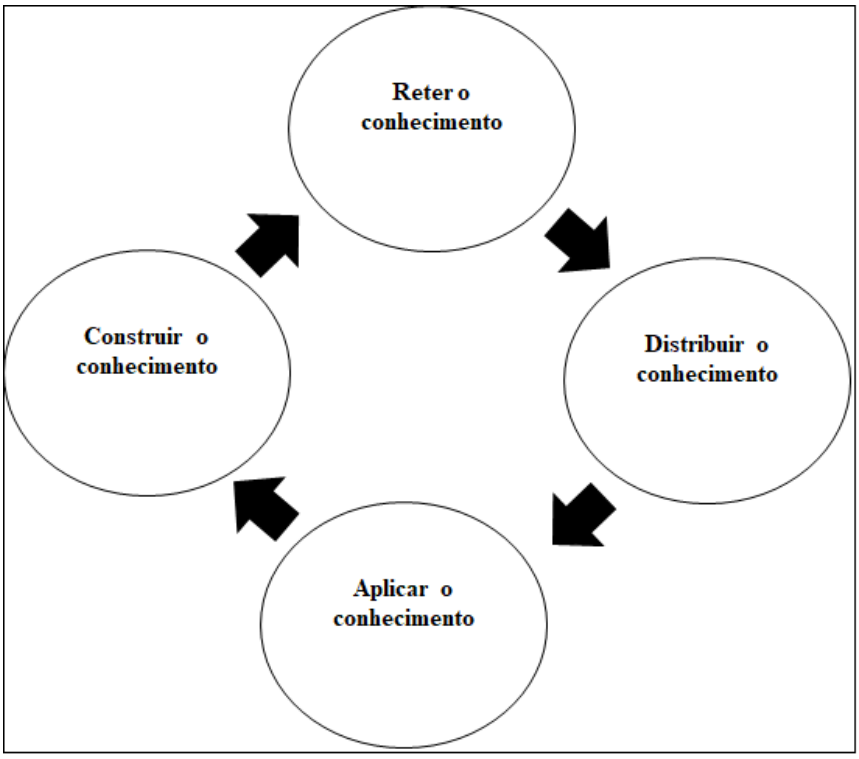


Figura 3. Ciclo da Gestão do Conhecimento de Wiig.
Fonte: Adaptado de Wiig (1993).

Na visão de Wiig (1993), o momento inicial do ciclo está na retenção de conhecimentos. Essa etapa é de fundamental importância, pois a partir desta estratégia o legado intelectual da empresa é mantido. A partir dessa etapa, o ciclo de Wiig (1993) visa distribuir o conhecimento retido para que então ele possa ser aplicado. Dessa maneira, por ser compartilhado, o conhecimento é construído coletivamente pelos sujeitos envolvidos nessa interação.

Meyer e Zack (1996) criaram seu ciclo da Gestão do Conhecimento a partir da apresentação do conhecimento tácito. Na etapa do refinamento, atribuída aos colaboradores que têm mais experiência, este conhecimento passa para a etapa de armazenagem, ou seja, equivale à retenção do legado intelectual da empresa e preservação da memória organizacional. Na etapa da

distribuição, o conhecimento é passado para os colaboradores que necessitam desse saber, agora transformado em conhecimento explícito. Após ocorrer a distribuição do conhecimento, estes colaboradores assimilam novos saberes e práticas, levando à etapa de aquisição de dados e informações. Esse ciclo está representado na Figura 4.

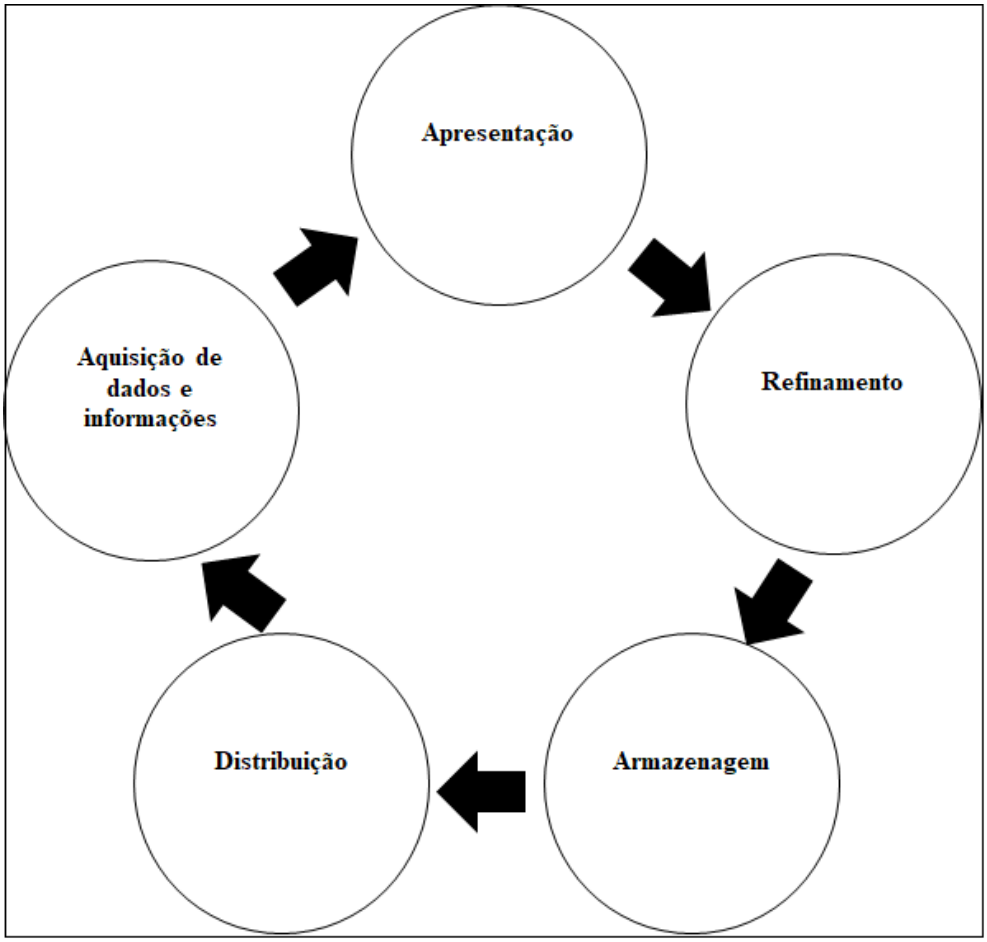


Figura 4. Ciclo da Gestão do Conhecimento de Meyer e Zack.
Fonte: Adaptado de Meyer e Zack (1996).

O ciclo de Meyer e Zack (1996) aponta para a necessidade de uma constante renovação para evitar que se atinja um estado obsoleto do conhecimento.

McElroy, por sua vez, apresenta em seu ciclo da Gestão do Conhecimento uma evidente descrição da avaliação do conhecimento, que deve ser conscientemente alinhado aos interesses da empresa ou por ela descartados (DALKIR, 2011). Essa estrutura não é exatamente um ciclo, mas sim uma linha de acontecimentos organizacionais que, ao se sucederem, interagem de modo a permitir o compartilhamento de conhecimentos.

Assim, o ciclo de McElroy (1999) é constituído pelos processos de produção e integração do conhecimento, destacando como processos chave para a produção de conhecimento a aprendizagem individual e em grupo, a aquisição de informações que, unidas, levam à formulação de conhecimentos codificados. A partir desse momento, há a avaliação e a integração do conhecimento, sua transmissão e posterior *feedback*, compondo a base de conhecimento organizacional. Esses processos estão representados na Figura 5.

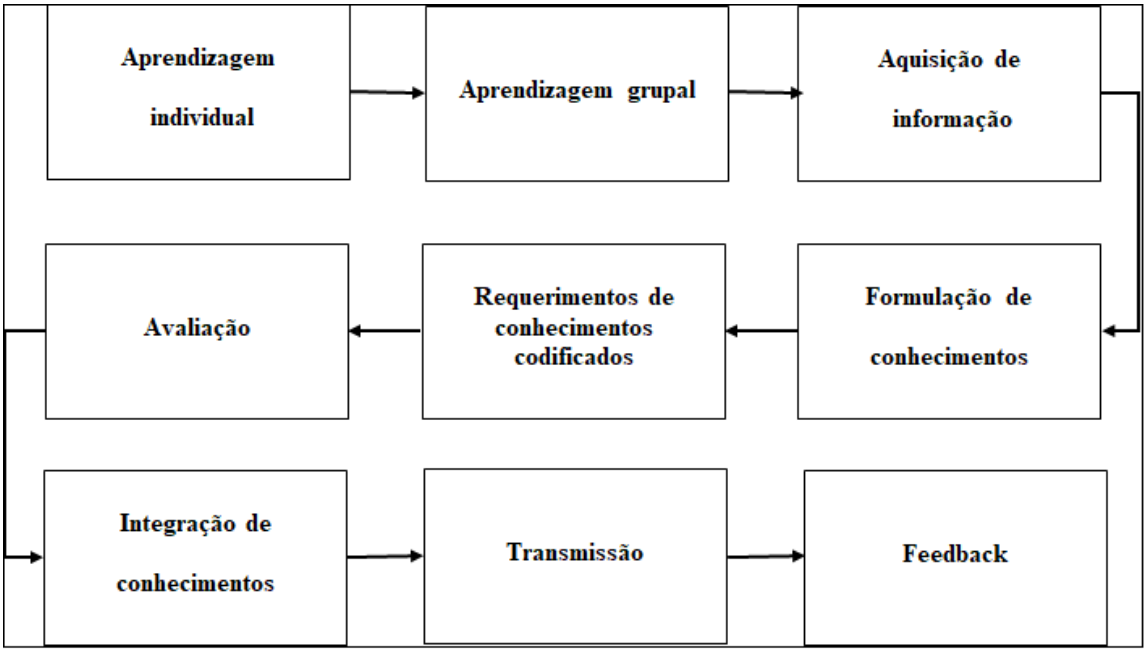


Figura 5. Ciclo da Gestão do Conhecimento de McElroy (1999).
Fonte: Adaptado de McElroy (1999).

McElroy (1999) considera que a Gestão do Conhecimento acontece a partir dos processos que produzem conhecimentos e o integram ao todo corporativo. Este conhecimento deve ter uma série de *feedbacks* vinculados à memória organizacional, crenças e requerimentos. Em sua concepção, a aprendizagem individual leva, consequentemente, à aprendizagem grupal, pois os colaboradores se comunicam o tempo todo. Assim, a aquisição de informação é um processo vivo e contínuo, o que inevitavelmente leva à formulação de conhecimentos. Ao requerer os conhecimentos codificados, a avaliação do conhecimento adquirido leva à integração de conhecimentos que, a partir da transmissão, permite gerar o *feedback* que está atrelado às estratégias organizacionais.

Dalkir (2011) lembra que um dos pontos mais relevantes do trabalho de McElroy concentra-se na ênfase dada à avaliação do novo conhecimento explícito, com o intuito de verificar se ele é ou não relevante para a base de conhecimentos da empresa.

Bukowitz e Williams (2000) apresentam um ciclo da Gestão do Conhecimento pautado nas fases de obtenção e uso, a partir dos quais ocorre a aprendizagem. Esta, por sua vez, leva às fases de contribuição e avaliação, construção, desfazendo o saber anterior. A esse respeito, a experiência adquirida com o uso do conhecimento existente na base da organização origina novas reivindicações e crenças, resultando em um novo ciclo (DALKIR, 2011). Esse processo está representado na Figura 6.

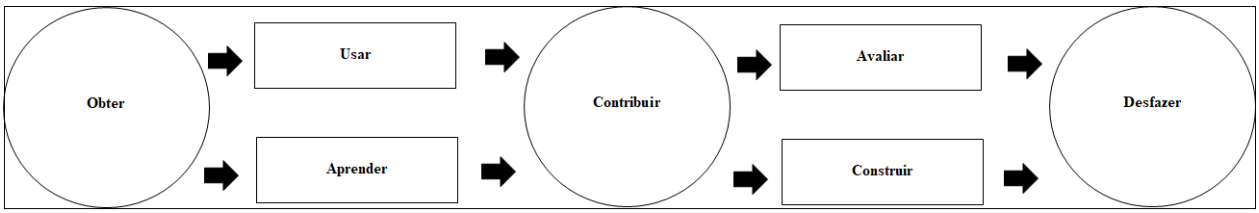


Figura 6. Ciclo da Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Willians.
Fonte: Adaptado de Bukowitz e Willians (2000).

O ciclo de Bukowitz e Williams (2000), na visão de Dalkir (2011), é mais abrangente em relação aos anteriores, considerando que apresenta melhor a noção do conhecimento tácito incorporado à Gestão do Conhecimento, evidenciando a criação de valor. A partir da obtenção do conhecimento tácito, que deve ser utilizado para usar e aprender, este é levado diretamente à contribuição. Dessa maneira, esta contribuição é avaliada e levada à construção de novos significados, que desfazem o saber anterior.

No olhar de Dorow, Calle e Rados (2015), a importância do ciclo proposto por esses autores reside no conhecimento composto por repositórios de conhecimento, mas também percebidos em relacionamentos, tecnologias de informação, infraestruturas de comunicação, habilidades dos colaboradores, processos, inteligência organizacional e, por fim, em fontes externas.

A Comissão Europeia de Normatização (CEN) também propõe um ciclo da Gestão do Conhecimento com ênfase em cinco atividades que visam facilitar as implantações da Gestão do Conhecimento nas organizações, a saber: identificar, criar, armazenar, compartilhar e possibilitar a aplicação do conhecimento. Este ciclo está representado na Figura 7.

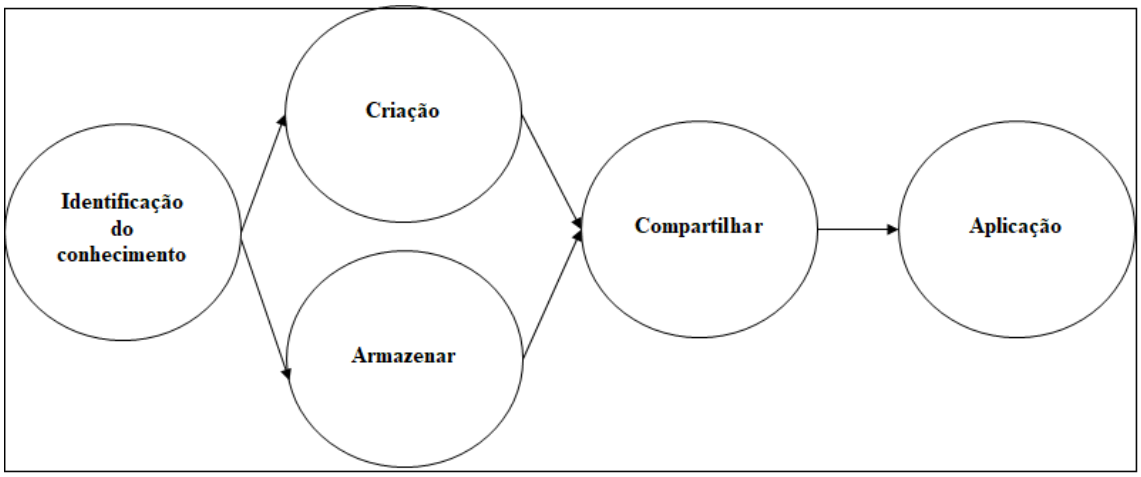


Figura 7. Ciclo da Gestão do Conhecimento da CEN.
Fonte: Adaptado de CEN (2004).

A partir da identificação do conhecimento, sua criação e armazenamento são concebidos e praticados dentro da estrutura organizacional. O compartilhamento, ocorrido após esse momento, leva à aplicação de novos saberes na prática de negócio. O *framework* da CEN considera importante na Gestão do Conhecimento basicamente três elementos, o foco do negócio, o próprio ciclo da Gestão do Conhecimento e as competências individuais e organizacionais, que atuam como facilitadores das atividades do ciclo, conforme comentado por Dorow, Calle e Rados (2015).

Ainda para esses autores,

> a criação do conhecimento, segundo CEN (2004), é um processo que pode acontecer em níveis individuais ou de grupo, quase sempre através de interação social, treinamento, aprender fazendo, solução de problemas conjunta e tormenta de ideias. Também pode acontecer no nível organizacional através de processos de inovação ou comunidades de prática (DOROW; CALLE; RADOS, 2015, p. 13).

A partir de tais dizeres, armazenar conhecimentos envolve memorizar os saberes e institucionalizá-los, seja nas estruturas organizacionais, processos ou culturas da organização. É fundamental que esse armazenamento disponibilize o conhecimento para acesso livre.

Narteh (2008) apresenta um ciclo da Gestão do Conhecimento mais sucinto, baseado na conversão do conhecimento a partir do roteamento, disseminação e aplicação, o que permite que o conhecimento tácito seja convertido em métodos de saberes aplicáveis à prática, para que então

o roteamento permita seu compartilhamento efetivo. A partir da internalização destes saberes, sua aplicação será, então, possível. A descrição desse ciclo está ilustrada na Figura 8.

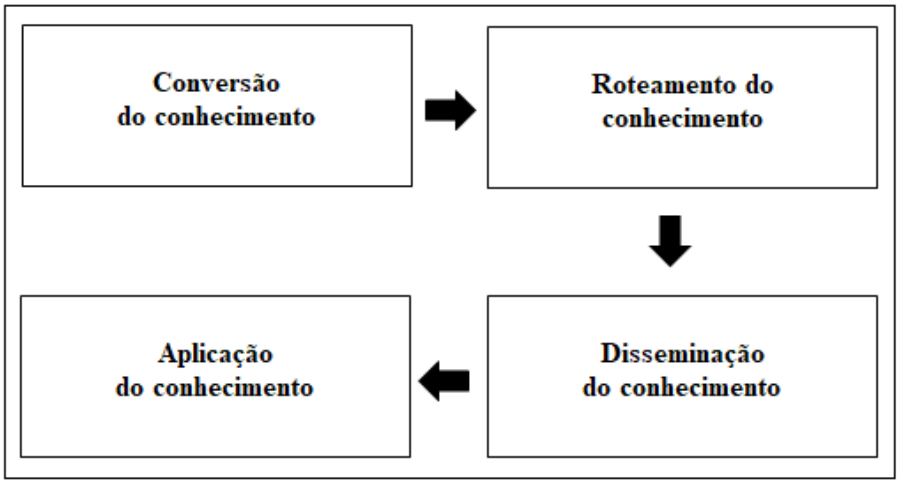


Figura 8. Ciclo da Gestão do Conhecimento de Narteh.
Fonte: Adaptado de Narteh (2008).

Na visão de Narteh (2008), a facilidade existente tanto para transferir quanto para adquirir conhecimentos é influenciada pela natureza e características inerentes ao próprio conhecimento.

A partir da análise das diversas abordagens dos autores acima citados, Dalkir (2011) propôs o Ciclo Integrado para a Gestão do Conhecimento, estruturado em três etapas: captura e criação do conhecimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento e aquisição e aplicação do conhecimento. A autora afirma que nesse ciclo, representado na Figura 9, foram agregados os elementos mais significativos de todos os ciclos apresentados anteriormente.

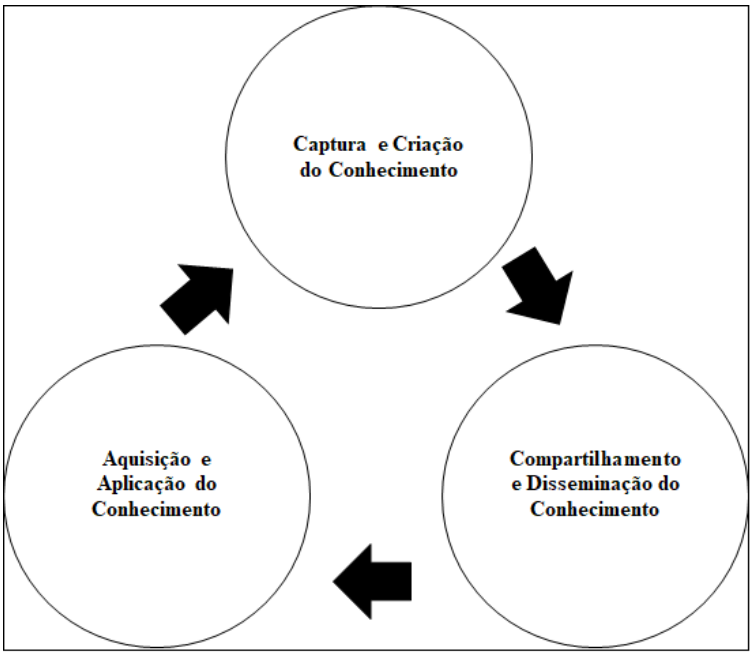


Figura 9. Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento.
Fonte: Dalkir (2011).

Os ciclos da Gestão do Conhecimento apresentados por Dalkir mostram as etapas do processo de aquisição, criação, armazenamento e compartilhamento como uma possibilidade de gerar valor para a empresa, tornando-a mais competitiva. O ciclo, obviamente, se inicia a partir da captura ou criação de um novo conhecimento, critério este que, na perspectiva dalkiriana, equivale à identificação e codificação de um conhecimento específico, seja ele dentro da organização ou diante de outro determinado contexto. Esse conhecimento pode, ainda, ser fruto de um ambiente externo ou da própria memória organizacional (DALKIR, 2011).

Uma vez identificados os conhecimentos a serem capturados, o ciclo de Dalkir evidencia a necessidade de se promover o compartilhamento deste conhecimento latente. Nesse sentido, após uma criteriosa avaliação do conhecimento já capturado, é essencial que se contextualize a informação, promovendo de forma mais eficaz a ligação entre o conteúdo formado e seus detentores (DALKIR, 2011). Ilustrando esta condição na prática, é neste momento que se promove o compartilhamento de conteúdos entre os membros de uma empresa.

Diante desse cenário, o processo de aquisição do conhecimento, no conceito da autora, necessita de relevância e altos níveis de qualidade – considerando que assim poderá ser aplicado com maior eficiência. Soma-se a este argumento o pensamento de Wiig (1993), que sugere como

formas de aquisição os processos que se relacionam direta ou indiretamente à construção do conhecimento, principalmente no que tange à partilha e aplicação de conhecimentos.

Dalkir (2011) ainda defende que o processo de aquisição necessita de várias áreas, entendidas como fontes de conhecimento, para permitir a construção do conhecimento. Neste sentido, fala-se em processos que incluem alcançar conhecimento, analisar o conhecimento que se adquiriu, reconstruí-lo, codificá-lo e, por fim, organizar o conhecimento obtido no fim deste ciclo. Nesse sentido, pode-se mencionar a memória organizacional como o conjunto destas aquisições dentro de um determinado contexto corporativo.

Por fim, Dorow, Calle e Rados (2015) apresentam uma proposta mais atualizada de ciclo da Gestão do Conhecimento, que inclui a captura e criação de conhecimentos que fomentarão o compartilhamento e a disseminação de novos saberes, levando à aplicação de um novo conhecimento, conforme pode ser visto na Figura 10.

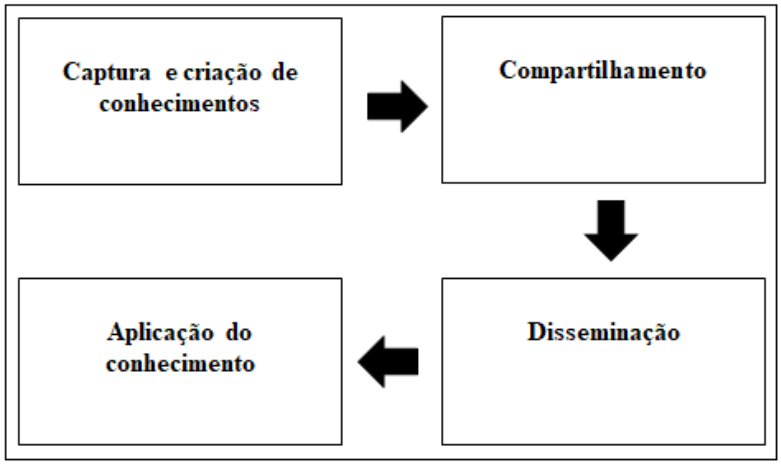


Figura 10. Ciclo da Gestão do Conhecimento.
Fonte: Adaptado de Dorow, Calle e Rados (2015).

Dorow, Calle e Rados (2015) baseiam seu modelo de ciclo da Gestão do Conhecimento com ênfase na geração de valor, que pode ocorrer em cada uma das fases apresentadas. Em sua visão, os autores afirmam que “a própria execução das práticas de GC em cada uma das atividades do ciclo, desenvolve competências individuais e coletivas” (DOROW; CALLE; RADOS, 2015, p. 18), o que é, segundo a *Asian Productivity Organization* (APO), uma forma efetiva de geração de valor, pois melhora a capacidade de aprendizagem e inovação. A aplicação

é considerada geradora de valor por apresentar resultados de negócio, resolução de problemas e melhoria de desempenho na organização.

A despeito da importância dos processos de aquisição, criação e armazenamento, esta pesquisa aborda com maior profundidade o processo de compartilhamento do conhecimento, pois "[...] uma vez que o conhecimento tenha sido capturado e codificado, ele precisa ser compartilhado e divulgado para toda a organização" (DALKIR, 2011, p. 110, tradução nossa[4]). É importante destacar que os demais processos não são ignorados no estudo, porém o viés se sustentará por meio do compartilhamento por ser esse o processo mais diretamente relacionado ao *mentoring*, alvo de investigação nesta pesquisa.

2.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: CONCEITOS, PROCESSOS, ESTÍMULOS E OBSTÁCULOS

Diversos estudos indicam que o conhecimento pode ser compartilhado entre indivíduos e organizações, contudo, como afirmam Tonet e Paz (2006), não há consenso na literatura sobre o que é compartilhamento de conhecimento e como ele ocorre. Segundo essas autoras, "no atual cenário das organizações, o compartilhamento de conhecimento tem mostrado ser de suma importância, mas de difícil concretização; embora o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, ainda não há consenso empírico sobre o significado do construto" (TONET; PAZ, 2006, p. 76).

O compartilhamento do conhecimento, para Bartol e Srivastava (2002), é um componente chave dos sistemas de Gestão do Conhecimento e pode ser definido como o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros. De forma análoga, Lin (2007) o define como uma cultura de interação social, em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades. Brachos *et al.* (2007) e Van den Hooff e Van Weenen (2004) consideram que compartilhar conhecimento resulta tanto em doá-lo como em recebê-lo, possibilitando ao indivíduo combinar ideias, opiniões e informações distintas e oportunizando construir novos conhecimentos a partir daqueles adquiridos por outros.

---

[4] *Once knowledge has been captured and codified, it needs to be shared and disseminated throughout the organization* (DALKIR, 2011, p. 110).

O compartilhamento do conhecimento é um fenômeno natural que ocorre entre as pessoas, sendo que as empresas que melhor compartilham conhecimento possuem algum tipo de mecanismo que possibilita essa ocorrência (STEWART, 2002). Na visão de Reis (2016, p. 37), o compartilhamento do conhecimento surge como "uma cadeia de eventos a partir da identificação do conhecimento chave necessário e das pessoas que necessitam desse conhecimento". Assim, compartilhar e receber conhecimento, para esse autor, "ocorre na interação pessoal, no relacionamento social, seja em nível de conhecimento tácito ou de conhecimento explícito". Em outras palavras, um formato de estratégia para o compartilhamento do conhecimento reside no reconhecimento da organização sobre os saberes que precisam prioritariamente ser compartilhados ou armazenados em documentos, sendo esse o ponto de partida daquilo que Reis (2016) chama de conhecimento chave. A partir dessa iniciativa, a organização poderá então traçar as estratégias necessárias para que o compartilhamento aconteça.

Do mesmo modo, McElroy (1999) afirma que o conhecimento nas organizações acontece na mente das pessoas, de maneira individual e de forma subjetiva, mas também deve ocorrer de modo explícito e objetivo. A partir dessa relação deveria haver meios de identificar o conhecimento que seja de valor para a empresa, e uma vez que ocorra esse reconhecimento, é preciso então traçar ações de compartilhamento desses conhecimentos. Portanto, trata-se de um elemento essencial para a saúde organizacional, pois permite a descentralização de recursos detentores de conhecimento.

A relevância do compartilhamento do conhecimento pode ser evidenciada a partir dos dizeres de Tonet e Paz (2006, p. 76):

> No ambiente das organizações e dos negócios, o interesse pelo conhecimento acentua-se a partir da constatação, por exemplo, de que o valor de mercado de algumas empresas chega a ser inúmeras vezes maior do que o valor do patrimônio financeiro e físico que possuem; suas ações valem tanto, porque incorporam valores intangíveis, como a marca e a imagem que possuem em face dos mercados, a capacidade de inovação, o talento dos seus executivos, a competência dos empregados. Grande parte desse valor intangível é agregada pela posse de conhecimento, que resulta da incorporação de novas experiências, de reflexão, da aprendizagem contínua e compartilhada.

Tonet e Paz (2006) argumentam que para as empresas o compartilhamento de conhecimento é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo assim a disseminação e

posse do conhecimento de que necessitam. Um grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que podem ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente. Para os empregados e trabalhadores, de uma forma geral, compartilhar conhecimento é um procedimento para ajudar a suprir a necessidade de aprender continuamente, imposta a cada profissional que deseja manter-se qualificado para o trabalho que realiza.

Assim, se de um lado a empresa necessita que os conhecimentos sejam compartilhados para que os colaboradores gradualmente detenham mais conhecimentos, orientados para produtividade, de outro tem-se a demanda dos funcionários por aprenderem mais, para que com o aumento da experiência possam ser reconhecidos e obter melhores ganhos, sejam salariais ou de posição dentro da empresa.

Desta forma, o compartilhamento de conhecimento é um processo que envolve a percepção de compreender os acontecimentos que se sucedem a partir do momento em que as pessoas compartilham informações em um contexto de trabalho. Isso inclui troca de experiências e conhecimentos, e é papel da organização observar esse processo e discutir os elementos que o sustentam. É ainda dever da empresa contribuir para a melhoria da eficácia dessa experiência (TONET; PAZ, 2006).

Isto posto pode-se constatar a importância do compartilhamento do conhecimento como forte instrumento que apoia a necessidade das empresas e, consequentemente, dos colaboradores das organizações, de aprender continuamente, a fim de que possam melhorar suas competências acerca das atividades laborais que realizam.

Com o objetivo de ajudar entender o que acontece quando os indivíduos compartilham no trabalho os conhecimentos que detém e analisar os elementos que integram esse processo, a fim de contribuir para melhorar a sua eficiência e resultados, Tonet e Paz (2006) desenvolveram um modelo para compartilhamento de conhecimento. Esse modelo, em detrimento da existência de outros modelos de compartilhamento do conhecimento, foi o escolhido para esta pesquisa uma vez que é o mais citado nos documentos encontrados na pesquisa efetuada nas bases de dados *Scopus* e Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (BTD/Capes), descrita na seção 3.2 deste documento, como em Niazi, Wilson e Zowgui (2006),

Geisler (2007), Silva, Halawi e Mccarthy (2008), Silva (2008), Lumbreras, Palacios e Acosta (2011), Monteiro (2013), Poncioni (2014) e Santos (2015).

2.3.1. O processo de compartilhamento do conhecimento: fases, elementos e ações

Tonet e Paz (2006) consideram que o compartilhamento do conhecimento é um processo que se desdobra em quatro fases, são elas: iniciação, implementação, apoio e incorporação, e pauta-se em quatro elementos, a fonte, o destinatário, o conhecimento e o contexto, representados na Figura 11.

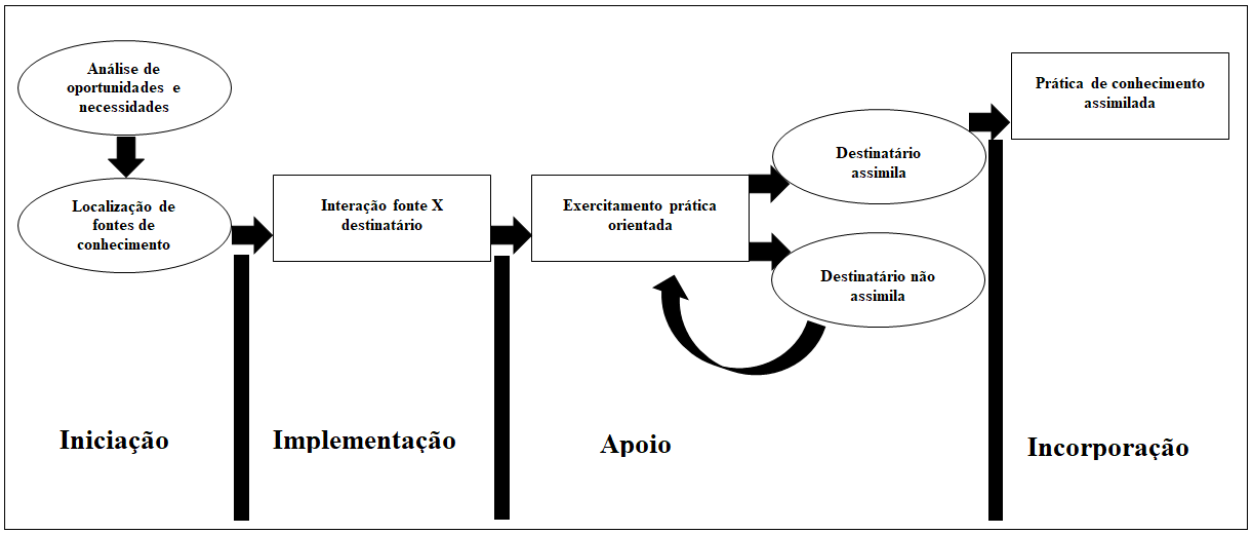


Figura 11. Modelo de Compartilhamento do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Tonet e Paz (2006, p. 81).

Cada uma dessas fases é caracterizada por ações específicas, às quais se encontram relacionadas no Quadro 3 e descritas a seguir.

Fase	Ação
Iniciação	Identificação e análise de necessidades de conhecimento Identificação de oportunidades para emprego de novos conhecimentos Identificação de fontes de conhecimento
Implementação	Integração de fontes e destinatários do conhecimento
Apoio	Criar espaços propícios para compartilhar conhecimento Exercitar o conhecimento compartilhado Comprovar a assimilação do conhecimento por meio do desenvolvimento de habilidades
Incorporação	Disseminação e aplicação do conhecimento compartilhado

Quadro 3: Fases e ações do processo de compartilhamento de conhecimentos.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Tonet e Paz (2006)

A primeira fase, **iniciação**, consiste em ações orientadas à identificação e análise de necessidades de conhecimentos a serem compartilhados. Nesta fase igualmente se verificam as oportunidades existentes para a utilização de novos conhecimentos ou identificação de fontes a partir das quais estes conhecimentos podem ser obtidos. Essa fase depende principalmente da capacidade da organização para localizar demandas existentes, perceber as oportunidades de transferência de conhecimentos que se encontram circunscritos a indivíduos ou grupos de trabalho e manter contextos favoráveis à busca e criação de conhecimento (TONET; PAZ, 2006).

A segunda fase, **implementação**, equivale ao desempenho de ações voltadas para integrar fontes e alvos do conhecimento. Nesta fase devem ser estabelecidos os vínculos entre a fonte do conhecimento demandado e seu destinatário e ainda as condições para que a troca de conhecimento ocorra. Aspectos relativos às habilidades individuais, tanto da fonte para repassar o que sabe como do destinatário para receber e compreender o conhecimento requerido são determinantes nessa fase. A troca de conhecimentos entre e fonte e o destinatário pode ocorrer de forma sincrônica, onde o conhecimento é assimilado pelo destinatário na forma como lhe foi passado pela fonte, permitindo a ambos, fonte e destinatário, deter o mesmo conhecimento em graus diferentes de experiência, ou na forma diacrônica, em que ocorre um diálogo entre fonte e destinatário, que passam então a estudar e analisar o problema, buscando soluções alternativas (TONET; PAZ, 2006).

A terceira fase, **apoio**, tem como objetivo criar oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos já repassados e assim evitar o uso indevido e inadequado do conhecimento ou o retorno à fase anterior. Assim, nessa fase existe oportunidade para a geração de ações destinadas a criar espaços propícios para o compartilhamento do conhecimento e orientar sua prática até que

a assimilação do conhecimento seja atingida e comprovada pelo desenvolvimento de habilidades necessárias (TONET; PAZ, 2006).

Por fim, a fase da **incorporação** é responsável pela disseminação do conhecimento compartilhado. Envolve a aplicação prática do conhecimento recebido (TONET; PAZ, 2006).

O compartilhamento de conhecimentos, com base nessas fases, deve iniciar-se a partir da fonte do conhecimento, ou seja, do detentor dos saberes que devem ser compartilhados. É ideal que essa fonte tenha uma série de requisitos, descritos por Tonet e Paz (2006) como boa técnica comunicativa, competência no desempenho de suas funções e ser valorizado na organização. É importante também acreditar naquilo que se está fazendo, passando credibilidade àqueles que precisam adquirir o conhecimento compartilhado. Sobre o item mais importante de todo este processo – o conhecimento a ser compartilhado – os autores mencionam que:

> O nível de domínio do conhecimento a ser compartilhado é outro aspecto que interfere no processo em estudo; ninguém é capaz de repassar algo que não possui; por outro lado, se a fonte é por demais especializada, poderá ter dificuldade de entrar em sintonia com um destinatário neófito em sua área, e errar ao empregar linguagem e procedimentos técnicos que o recebedor não consiga entender. Também o contexto organizacional e a forma como a fonte nele está inserida podem influenciar o repasse de conhecimento: o tipo de organização e a realidade organizacional, as crenças e valores que permeiam essa realidade, os papéis que a fonte desempenha na organização, suas atribuições, o prestígio que possui, a influência que consegue exercer, são aspectos que interferem no desempenho da fonte ao repassar o que sabe. Grupos ou equipes de trabalho habituados a ouvir os seus próprios membros, acostumados a procurar intragrupo o conhecimento de que precisam antes de buscá-lo fora, contribuem para que as pessoas se disponham a assumir o papel de fonte repassadora de conhecimento no trabalho (TONET; PAZ, 2006, p. 88).

Como se pode perceber, existe uma série de considerações que devem ser assumidas no momento de planejar uma ação de compartilhamento. Mais do que o saber propriamente dito, é essencial que o delineamento da ação considere o ambiente organizacional, o grupo no qual o conhecimento deve ser construído, o nível de qualificação da fonte, seu aspecto comportamental, o modo de como fazer o compartilhamento. Esses fatores devem ser planejados com cautela e devem estar em acordo com os objetivos estratégicos da corporação.

Tonet e Paz (2006) argumentam ainda que não é só com a fonte do conhecimento que deve haver preocupação quando se fala em compartilhar o conhecimento. É necessário considerar também o destinatário do compartilhamento, seja ele individual ou um grupo de pessoas, pois

este possui uma determinada expectativa em detrimento da necessidade de aquisição do conhecimento. Desta forma, sendo uma necessidade ou um desafio, é preciso que haja cuidado para não criar demasiada expectativa neste elo do processo; é preciso relacionar o novo conhecimento aos significados que a ação pode ter para o destinatário, pois isto pode incluir o abandono às práticas já consolidadas em seu afazer, o que seria uma mudança em nível maior para essa pessoa. O destinatário deve ter também boas características comunicativas, principalmente referentes a si e ao conhecimento que recebe, bem como liberdade para reportar-se à fonte do conhecimento.

Tonet e Paz (2006, p. 89) consideram que existe ainda uma série de características que determinam se o destinatário está apto para participar do compartilhamento de conhecimento:

> Se possui habilidades para ouvir e refletir sobre o que lhe passam, ou para elaborar perguntas que permitam esclarecer informações recebidas e direcionar a sua aplicabilidade; se acredita ser capaz de aprender e usar bem o novo conhecimento; se vê o conhecimento a ser apreendido como importante para si e para o seu trabalho; se percebe a fonte do conhecimento como capaz e confiável; e se partilha os valores e crenças do contexto organizacional ao qual pertence, certamente terá maior facilidade em incorporar o novo conhecimento.

Ainda segundo as autoras, os níveis de conhecimento a serem compartilhados e o contexto no qual o compartilhamento ocorrerá são igualmente pertinentes e relevantes para o processo de compartilhamento da informação. Assim, o conhecimento deve ter três características principais: um bom nível de compreensão, ou seja, compreensibilidade, utilidade para aquele que agregará o conhecimento a sua vivência e, por fim, validade. Essas duas últimas relacionam-se ao modo de aplicar o conhecimento e ao percentual de atendimento que o compartilhamento trará à prática do colaborador; a compreensibilidade está diretamente ligada ao compartilhamento do conhecimento e diz respeito a como foi realizado esse processo, pois quanto mais o receptor compreende o conhecimento compartilhado, menor ambiguidade haverá no resultado desse compartilhamento. Para as autoras trata-se de um objetivo sensato, pois “alto nível de ambiguidade pode corresponder a baixo nível de transferência do conhecimento, mesmo que haja grande empenho no seu compartilhamento” (TONET; PAZ, 2006, p. 90).

Por fim, o contexto no qual o conhecimento é compartilhado é de grande importância em todo o processo. Lembram as autoras que uma estrutura organizacional extremamente centralizada ou formal pode inibir tanto a criação quanto a disseminação dos conhecimentos

necessários. Assim, o contexto ideal para o compartilhamento do conhecimento, mesmo estando vinculado às características gerais da organização, não necessariamente dependerá do tipo de empresa no qual é praticado. Sobre isso, as autoras postulam que:

> É certo, entretanto, que as organizações autocráticas, com procedimentos rígidos, tendem a inibir o compartilhamento de conhecimento, sejam elas empresas públicas ou privadas, órgãos de governo ou organizações não governamentais. Algumas variáveis de contexto se mostram particularmente relacionadas ao compartilhamento de conhecimento, como as atitudes e crenças predominantes na cultura e a liderança, ou o apoio formal dado ao compartilhamento. Em uma mesma organização, subculturas refratárias ao compartilhamento de conhecimento podem coexistir com outras, mais favoráveis (TONET; PAZ, 2006, p. 90).

Do mesmo modo, Paghaled *et al.* (2011) argumentam que a estratégia para o compartilhamento de informações situa-se no nível organizacional e deve incluir modelo de gestão, estrutura da organização e infraestrutura. Os autores recomendam incluir o tamanho das unidades de negócios da organização, liderança, processos operacionais e cultura ao sistema de recompensas.

Embora Tonet e Paz (2006) não mencionem o ambiente ideal para que haja o compartilhamento do conhecimento, reforçam fortemente que a rigidez do contexto pode inibir os resultados esperados a partir da ação de compartilhamento, e destacam que a construção de relacionamentos cooperativos e de confiança mútua são fatores associados aos melhores resultados de transmissão de conhecimentos. A confiança, na perspectiva das autoras, surge da coerência entre os valores que o indivíduo propaga e sua vivência no cotidiano da empresa, e para tanto, deve haver uma coerência entre a fala e a prática, sendo que as organizações que sustentam e incentivam esse valor tendem a ouvir e valorizar as ideias advindas de seus colaboradores. Além disso, devem lidar com todos em uma escala de maneira justa e igualitária, o que também fomenta o contexto de compartilhamento de conhecimentos de forma favorável. Isso gera

> [...] o estabelecimento de um clima misto de consenso e questionamento contínuo, construído por meio de treinamentos, discussões, leituras, trabalhos em equipe e rodízio de funções e papéis; estão ainda a disponibilização de espaços e tempo para o compartilhamento de conhecimento; a realização de reuniões frequentes e rápidas; o abandono do olhar acostumado; o estímulo ao questionamento e o apoio ao fazer diferente; a incorporação na linguagem cotidiana, de aforismos ou máximas estimuladores de mudança, tais como: "... e

> por que não?...", ou então, "...se funcionou, está na hora de melhorar...", ou ainda, "...manda quem pode, faz diferente quem sabe" (TONET; PAZ, 2006, p. 90).

Ressalta-se que não obstante se tratar de aspectos que carecem de um cuidado minucioso no planejamento de ações de compartilhamento, desde que sejam seguidas tais recomendações o compartilhamento tende a ser frutífero. No entanto, embora muito se fale sobre o compartilhamento de conhecimentos e informações, e os meios de preparação que se devem considerar quando se planejam a iniciativa, é essencial que se discutam, também, as práticas que estão à disposição para que o compartilhamento de fato aconteça.

> Os fatores individuais são decisivos para o compartilhamento do conhecimento, sendo que na maior parte dos casos os trabalhadores são quem efetivamente decidem se querem compartilhar ou não seus conhecimentos, [...] apesar da tecnologia facilitar o armazenamento do conhecimento explícito, o conhecimento tácito reside nas mentes das pessoas e sua disponibilidade e uso dependem das relações e decisões individuais (QUEIROZ *et.al*., 2017, p. 27).

Assim, é evidente que para haver o compartilhamento do conhecimento, apesar de todas as estratégias que a organização dispuser para tal, deve-se considerar o indivíduo conhecedor como ponto fundamental dessa equação, pois somente a partir dele é que os saberes poderão ou não ser compartilhados com os demais.

Desse modo, é preciso criar planos de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, o qual pode ser mais facilmente disseminado entre as pessoas de uma empresa. Caso o conhecimento tácito não seja transmitido, ele jamais será considerado conhecimento explícito. Reis (2016) alerta que não basta transformar uma forma de conhecimento em outra. Esse tipo de conversão, para a autora, não acontece de uma forma direta.

> O fato de trazer à consciência transforma e amplifica o conhecimento tácito, criando outra dimensão para este conhecimento. Há um novo conhecimento. A interação entre pessoas nas etapas de conversão do conhecimento é, portanto, um pré-requisito para o compartilhamento do conhecimento. Esta interação envolve ações individuais e organizacionais para identificação de conhecimentos chaves e para a identificação de necessidades (REIS, 2016, p. 38).

Compartilhar conhecimentos para Reis (2016) é uma forma de colaborar para a criação de um novo conhecimento. Isso exige a colaboração de diferentes pessoas, desde que estas estejam

orientadas a um mesmo fim. Nesse processo de criação, todos os sujeitos envolvidos contribuirão de alguma maneira para aquilo que está sendo criado. É justamente nesse momento que os conhecimentos tácitos e explícitos serão incluídos, dando origem a um novo formato.

> O compartilhamento do conhecimento é um elemento essencial à Gestão do Conhecimento. Está dentro das ações e intenções mínimas, muito próximo das relações e intenções mínimas, muito próximo das relações com o conhecimento tácito. Ou seja, assim como o conhecimento tácito opera no nível do sujeito e está relacionado àquilo que o sujeito conhece a partir do seu próprio entendimento de mundo, o compartilhamento é uma ação intencional, também em nível de sujeito, cujo campo de atuação é a colaboração (REIS, 2016, p. 43).

Desta forma, considera-se que fazer essa transformação de conhecimentos constitui-se em um desafio, principalmente considerando a globalização das organizações nos dias atuais.

2.3.2. Estímulos e obstáculos ao compartilhamento do conhecimento

Existem alguns fatores que podem influenciar o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores de uma empresa. Para Queiroz *et al.* (2017) alguns desses fatores referem-se à natureza do conhecimento a ser compartilhado, à motivação que as pessoas recebem para compartilhar o conhecimento que possuem, às oportunidades para fazê-lo e à cultura organizacional a que o colaborador está exposto em seu ambiente de trabalho. Embora possua diversas variáveis para que possa ocorrer, o compartilhamento do conhecimento é um passo fundamental para que haja a criação de uma aprendizagem organizacional, definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização (GUNS, 1998, p. 33).

Esses autores apontam que existem cinco fatores de fundamental importância para estimular o compartilhamento do conhecimento. Primeiramente está a direção de sua liderança, sendo que o estilo de gerenciamento a que o colaborador detentor do saber se submete pode incentivar ou retrair a iniciativa de compartilhar o conhecimento. Em segunda mão está o ambiente de trabalho e o grupo em que o colaborador está inserido, que também tem o poder de influenciar o compartilhamento do conhecimento. Um fator coadjuvante a esse processo é a oportunidade de aprendizado que o colaborador possa ter, pois se a produção do trabalho é

voltada à aprendizagem, o fato de aprender e ensinar estimula o crescimento da posição que o colaborador atua. Por fim, essa cadeia de estratégias voltadas ao estímulo do compartilhamento de conhecimento conta com um sistema de recompensa e reconhecimento ao colaborador que disseminou o conhecimento com os demais colegas.

Do mesmo modo, Reis (2016) considera que a motivação do colaborador detentor do conhecimento é o ponto de partida para a efetivação dessa transformação. A partir de estratégias de motivação esse indivíduo estará mais propenso a compartilhar seus conhecimentos. A autora esclarece que

> [...] o compartilhamento pode ser relativo a conhecimentos técnicos, ideias, experiências, vivências, expectativas, dentre outros. Entretanto, este não é um comportamento automático, dependendo da vontade dos sujeitos envolvidos, de estímulos e de espaços conscientemente preparados para isso (REIS, 2016, p. 37).

Por sua vez, vários são os obstáculos que dificultam o compartilhamento de conhecimento, dentre os quais se destacam:

> [...] o conhecimento é ainda percebido como poder, a linguagem muitas vezes não consensual entre os especialistas, principalmente com relação aos conceitos, a resistência a novas ideias, a acomodação de alguns participantes que se isolavam devido à sobreposição de alguns sobre os outros e a limitação do tempo devido à extensão dos debates (SATO *et al*., 2015, p. 321).

Muitos colaboradores, quando detém um conhecimento específico, percebem seu poder como única fonte do saber. Assim, sua salvaguarda na empresa passa a ser seu conhecimento. Disseminá-lo pode significar riscos e por isto o compartilhamento fica seriamente ameaçado. A partir desta equação, outros fatores como, resistência a mudanças ou acomodação na posição em que se encontram perpetuam a dificuldade em disseminar um conhecimento de que mais equipes e pessoas necessitam. Nesse caso, Faoro *et al*. (2017) sugerem que se incentive a socialização dos colaboradores, com vistas a estimular um ambiente agradável de trabalho que venha a propiciar, naturalmente, a troca de conhecimentos. Em suas palavras:

> [...] os mecanismos de socialização podem desempenhar um papel importante no sentido de facilitar o compartilhamento do conhecimento pelo caminho das fronteiras organizacionais. Ao fornecer uma “linguagem comum” e criar entendimento compartilhado, os mecanismos de socialização facilitam o

> compartilhamento tanto do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito entre os parceiros (FAORO *et al.*, 2017, p. 57).

Nesse sentido, de acordo com Duarte e Silva (2017, p. 37), o compartilhamento de informações e conhecimento pode resultar da educação formal ou das práticas informais no cotidiano do trabalho. No fluxo formal têm-se "os processos, atividades e tarefas desenvolvidas baseadas em padrões, normas, procedimentos e especificações claras e, sobretudo, registrados em algum suporte". Já no fluxo informal encontram-se "as vivências e experiências dos sujeitos organizacionais que, por sua vez, estão imbricados nas relações humanas no contexto organizacional".

Para que haja um contexto formal de compartilhamento de informação, tem-se como exemplo as feiras de tecnologias, reuniões, pedidos de esclarecimento de dúvidas entre colegas de trabalho e programas de mentoria (FAORO *et al.*, 2017). Podem ser considerados contextos formais de compartilhamento todas as atividades que incluem planejamento e incluem processos anteriormente definidos e em conformidade com os objetivos a serem alcançados. Para Duarte e Silva (2017),

> [...] por se tratar de um comportamento que surge de uma ação individual, o compartilhamento pode ser condicionado dependendo do contexto que o envolve e dos ambientes que são utilizados para esse fim. Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação (TIC), por meio dos seus ambientes virtuais, são consideradas como possíveis recursos que podem auxiliar a gestão da informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) no que concerne à maximização da prática do compartilhamento entre seus membros. A disponibilização de recursos que facilitem esse comportamento é de vital importância para as organizações (DUARTE; SILVA, 2017, p. 33).

Para que haja uma maior sustentação do processo de compartilhamento, é necessário que este seja algo muito bem definido, planejado e sustentado. Nas palavras de Reis (2016, p. 41), "um alto nível de compartilhamento do conhecimento tenderá a aumentar o número de ideias e elementos que está sendo discutido. A troca de experiência de realidades, de visões de mundo amplifica a criação do conhecimento".

2.4 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta seção relata as principais práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento voltadas ao compartilhamento do conhecimento.

Existe uma série de características que devem ser consideradas no momento de gerenciar o conhecimento organizacional. Isso deve ser feito devido ao fato de que o conhecimento tem seu papel redimensionado quando se tenta compreender a organização em sua total complexidade. Nesse sentido, fatores como adaptação às mudanças ambientais, empenho na aprendizagem constante e mobilização do conhecimento e experiência são características que têm influências nos processos de Gestão do Conhecimento, pois são insumos do fazer organizacional. Assim, conceber práticas e ferramentas para Gestão do Conhecimento requer considerar variados contextos e objetivos ampliados.

Os principais modelos teóricos de Gestão do Conhecimento, de acordo com Dalkir (2011), são baseados em distintos critérios. Eles representam uma aproximação holística dessa área, pois são compreensivos e consideram as pessoas, os processos e as dimensões de tecnologias e organização. Além disso, foram revisados, criticados e discutidos de maneira extensiva na literatura relativa à Gestão do Conhecimento e têm sido implementados e testados para a validação de propostas efetivas.

Práticas de Gestão do Conhecimento derivam de um compilado acerca dos métodos da aplicação de suas práticas e das ferramentas necessárias para efetivá-las. Dividem-se entre métodos e ferramentas que podem ou não ser voltados para a área de TI, porém, é difícil traçar uma linha divisória entre os dois. Comunicação e colaboração são invariavelmente interligadas e é difícil estabelecer onde termina um e começa o outro (DALKIR, 2011).

Nesse contexto, e considerando o escopo desta pesquisa, as ferramentas e práticas apresentadas não fazem distinção de método. De acordo com o *Knowledge Management Tools and Techniques Manual* da APO, existem diversas ferramentas e práticas que se destacam por suas características de compartilhamento do conhecimento, as quais são apresentadas no Quadro 4.

Ferramentas e Práticas	Descrição
Áreas de trabalho colaborativas	O espaço de trabalho físico é onde ocorrem as interações humanas e pode ser projetado para estimular o compartilhamento do conhecimento. Quando se observa a dinâmica das relações interpessoais, é possível definir estratégias de aprimoramento do espaço de trabalho, estimulando a forma como as pessoas interagem e compartilham o que sabem.
Avaliação de aprendizagem	Normalmente utilizada na conclusão de uma fase de um projeto. O objetivo é compartilhar as lições aprendidas pela equipe do projeto, propiciando a aprendizagem contínua e melhoria das competências dos integrantes que apoiarão nas fases seguintes.
Avaliação pós-ação	Técnica parecida com a Avaliação de Aprendizagem, porém realizada na conclusão de um projeto.
Bases de conhecimento	São constituídas por repositórios digitais nos quais ficam armazenados documentos com informações sobre o produto ou serviço, que pode ser acessado pelos membros da empresa para esclarecimento de dúvidas e aprendizagem. É um documento eletrônico em constante transformação, visto que a rede é colaborativa. Dessa maneira, os conhecimentos são compartilhados e atualizados a todo instante, e o colaborador pode valer-se de tal ferramenta de acordo com sua necessidade e tempo.
Bibliotecas de documentos	Trata-se de uma ferramenta mais formal para divulgação de conhecimentos, contudo seu fácil acesso configura importante característica a seu desempenho.
Blogs	São *websites*, tipicamente alimentados por pequenos artigos ou histórias, muitas vezes relacionados a assuntos específicos. Para publicação, além de texto podem ser usadas imagens, vídeos e áudio. Os *blogs* oferecem uma maneira fácil para as pessoas, equipes e organizações compartilharem informações acerca de assuntos predefinidos e tornar estas informações disponíveis para um público amplo.
Cafés do conhecimento	Ritual formal que estimula a discussão em grupo, a fim de que as pessoas possam refletir e compartilhar seus pensamentos e *insights* acerca de um tema. Nesses encontros não é permitido o julgamento das ideias partilhadas, pelo contrário, incentiva as pessoas a disseminarem suas reflexões, desenvolvendo uma percepção mais profunda acerca do assunto discutido.
***Clusters* de conhecimento**	Termo atribuído a um grupo de pessoas, equipes e organizações que, juntos, colaboram, aprendem e compartilham o que sabem em prol do crescimento mútuo.
Compartilhamento de vídeo	Trata-se de um meio muito poderoso para a captura e o compartilhamento do conhecimento e tem se mostrado efetivo em matéria de compartilhamento do conhecimento tácito. O vídeo é um meio apropriado quando se tem o desejo de mostrar algo, exibir uma informação visual. Ao invés de dizer como se fazer, a pessoa tem condições de demonstrar como fazer.
Comunidades de prática	São compostas por grupos de pessoas, presencial e/ou virtualmente, que compartilham seus conhecimentos acerca de um tema específico que já praticam, mas que buscam aprimorá-lo ainda mais. Podem ser formadas espontaneamente ou intencionalmente a fim de compartilhar o que sabem e criar novas habilidades.
Espaços colaborativos virtuais	São espaços de trabalho virtuais que permitem às pessoas trabalharem nos mesmos projetos, mesmo que fisicamente distantes. São ferramentas tecnológicas que permitem o compartilhamento de documentos, edição colaborativa e áudio e/ou vídeo conferência.
Localizador de especialistas	Ferramenta tecnológica que auxilia na localização de uma pessoa que detém um determinado conhecimento que está sendo procurado. Assemelha-se a um serviço de páginas amarelas, que se apoia na busca e conexão das pessoas que precisam do

	conhecimento e a pessoa que o possui.
Mentoring	É uma prática que tem se mostrado altamente eficaz e tornou-se especialmente popular nos últimos anos. É entendida como uma relação de desenvolvimento entre duas pessoas, na qual o mentor apoia o protegido em seu desenvolvimento. O mentor é aquele que conduz o protegido ou mentorado e é também conduzido na busca da realização total, por meio do provimento de apoios de carreira e sociais. Realizada através de agendas intencionais, apoia no compartilhamento de experiências e aprendizagem.
Portal do conhecimento	São tidos normalmente como a evolução das intranets. Durante esse processo de evolução incorporou novas tecnologias que permitem a localização e o compartilhamento de grandes quantidades de informações, sejam elas advindas de fontes internas (colaboradores) ou externas (clientes e fornecedores). É capaz de fornecer conteúdos personalizados de acordo com as atividades de cada usuário, enfatizando o acesso a informações não estruturadas e a localização de especialistas, detentores de conhecimentos específicos.
Redes sociais	São compostas por grupos de pessoas que possuem interesses comuns. Tratam-se de sistemas *online* que permitem encontrar pessoas que possuem interesses parecidos, agregar grupos e subgrupos e direcionar a comunicação para esse fim, bem como admitem compartilhar conteúdos, tornando-se uma poderosa ferramenta de compartilhamento do conhecimento. Quando bem orientada, pode propiciar aos membros acesso a conteúdos altamente relevantes, além de *networking*. Na organização permite, além da capacitação de colaboradores, a aproximação com atuais clientes e potenciais novos clientes.
Revisão pré-ação	Consiste na reunião de *experts* para obtenção e revisão de conhecimentos necessários, a partir da *expertise*, experiência e lições aprendidas em contextos similares, antes da execução de uma atividade, projeto ou resolução de problemas.
Storytelling	É o ato de contar histórias de uma maneira apropriada, que tem um forte poder de compartilhar o conhecimento uma vez que age diretamente no compartilhamento do conhecimento tácito, além de cultivar a relação de confiança entre o narrador e o ouvinte, pois longe do volume significativo de informações pessoais do narrador, nutre boas práticas de relacionamento interpessoal. Um colaborador muito experiente, independente do seu campo de atuação, tem condições de compartilhar o seu conhecimento experiencial por meio de suas histórias práticas.
Taxonomia	Considerada como um sistema de classificação, um índice do conhecimento contido em uma organização. Essa técnica fornece a estrutura para organizar as informações de forma consistente. Dessa maneira, ajuda as pessoas a localizar, armazenar e recuperar dados e informações necessários por toda a organização.
Voz e Programa de Voz sobre IP (VOIP)	Constitui-se em conversas realizadas por meio da internet. Serviços de voz como VOIP podem ser colocados à disposição do compartilhamento de informações. Embora muitas vezes as redes sociais sejam superiores na busca e compartilhamento de informações, frequentemente os serviços de voz podem ser necessários devido à necessidade, em tempo real, de busca de informação.

Quadro 4: Ferramentas e práticas de compartilhamento do conhecimento.
Fonte: Adaptado de APO (2010, p. 5).

É superlativo pontuar, no entanto, que independente da ferramenta ou prática selecionada para o compartilhamento do conhecimento na organização, a estrutura a ser posta em serviço deve ser norteada por alguns preceitos que, conforme o Manual de Ferramentas e Técnicas de

Gestão do Conhecimento da APO (2010), obedece a uma estrutura definida. Esta espécie de regulamento interno para aplicação da prática ou ferramenta deve incluir perguntas que visem conhecer o título da ferramenta ou prática, os motivos que levam à sua utilização, de que maneira pode ser empregada e as situações em que a ferramenta ou prática selecionada seja adequada ou não. O local a ser aplicada é igualmente importante, mas deve-se destacar que tais diretrizes devem ser seguidas a fim de que seja evitado um compartilhamento ineficaz. Outro fator importante a ressaltar é que o uso restrito dessas ferramentas ou práticas não garante resultados plenamente satisfatórios.

Uma das práticas da Gestão do Conhecimento que apoia o compartilhamento do conhecimento, como pode ser observado por meio do Quadro 4, é o *mentoring*, prática essa que será abordada de forma mais aprofundada na seção seguinte por tratar-se de alvo de investigação nesta pesquisa.

2.5 MENTORING COMO PRÁTICA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

2.5.1 Origem e conceitos

O *mentoring* não é um processo recente. Sua prática remonta a um antigo arquétipo da mitologia grega, escrita por Homero, em sua obra *Odisséia*, na qual Odisseu confiou a seu fiel conselheiro, de nome Mentor, a guarda de seu filho Telêmaco, para que fosse seu mestre e conselheiro, enquanto ele, Odisseu (Ulisses), lutava contra Tróia. Logo, a palavra mentor serviria para designar um conselheiro, amigo, professor e homem sábio (MONTEIRO, 2013).

Para Ragins e Kram (2007) o *mentoring* não é um mito, e embora suas raízes possam ser atribuídas à mitologia, ela é uma relação muito real, que tem sido uma parte integrante da vida social e do mundo do trabalho durante milhares de anos. O conceito popular da palavra mentor no português é a inteligência atrás de um plano, o pensador que desenvolve uma estratégia para o sucesso de um empreendimento. No mundo da língua inglesa, o uso do termo foi estendido para as áreas empresarial, das artes, igrejas, entre outras (SILVA, 2008).

Considerando as origens dos estudos sobre *mentoring*, Daniel Levinson (1978) explorou o impacto do *mentoring* no desenvolvimento humano na sua obra *Seasons of man's life*. Sete anos

após a publicação de Levinson, Kathy Kram (1985) publicou a obra *Mentoring at work*, propondo uma fundamentação teórica para o constructo na tentativa de compreender os relacionamentos desenvolvidos no ambiente de trabalho. Embora o conceito de *mentoring* venha sendo discutido desde a antiguidade, apenas nos últimos 30 anos tem sido pesquisado com maior frequência. Devido ao avanço da tecnologia, às transformações geradas pela globalização e às mudanças nas estruturas organizacionais e na carreira, este tema passou a exigir uma maior análise crítica e reavaliação do campo (RAGINS; KRAM, 2007).

No Quadro 5 são apresentados os conceitos de *mentoring* de acordo com a visão de diferentes autores.

Autor	Conceito
Kram (1985)	Relação de alguém com mais experiência e conhecimento na área de atuação do novo contratado e que passa seu legado a ele, dando suporte técnico e efetivo, não lhe cabendo um papel de promotor desse empregado no alcance de cargos ou indicações de promoção.
Fine e Pullins (2002)	Suporte e guia que uma pessoa experiente (mentor) fornece a uma pessoa menos experiente (mentorado).
Zachary (2000)	Configura-se quando há uma relação de trabalho entre membros sênior e júnior dentro da organização.
Mott (2002)	Caracteriza-se como uma intensa relação atenciosa na qual as pessoas com mais experiência trabalham com outras menos experientes promovendo desenvolvimento profissional e pessoal.
Bellodi e Martins (2005)	É uma modalidade especial de relação de ajuda em que, essencialmente, uma pessoa mais experiente acompanha de perto, orienta e estimula – a partir de sua experiência, conhecimento e comportamento – um jovem iniciante em sua jornada no desenvolvimento de sua vida pessoal e profissional.
Geisler (2007)	É um método de relacionamento interpessoal de longo prazo.
Silva (2008)	Processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente – mentor – com uma outra com menos experiência – mentorado – com o objetivo de orientar para o crescimento pessoal e profissional do mentorado.

Quadro 5: Conceitos de *mentoring*.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kram (1985), Fine e Pullins (2002), Zachary (2000), Mott (2002), Bellodi e Martins (2005), Geisler (2007) e Silva (2008).

Para Monteiro (2013), embora esses conceitos se diferenciem entre si, é possível perceber que o foco principal está na relação que se estabelece entre duas pessoas, na qual uma detém um grau maior de experiência sobre um assunto específico ou processo de trabalho a que se propõe a compartilhar com outros menos experientes e que necessitam de orientação para seu desenvolvimento profissional.

Assim, pode-se concluir que *mentoring* é uma prática de Gestão do Conhecimento em que há uma intensa colaboração de um mentor ao ensinar um colaborador a como executar determinada tarefa ou processo. Trata-se de uma prática diariamente utilizada dentro das organizações e embora seja raramente formalizada, é um processo que muitas vezes passa despercebido, principalmente nas instituições que não estão familiarizadas com a Gestão do Conhecimento.

2.5.2 Tipos, fases e ações do *mentoring*

O *mentoring* pode ser tanto formal quanto informal e essa característica constitui seus tipos. De acordo com Kram (1988), a prática informal de *mentoring* não é oficialmente estruturada e nem apoiada formalmente pela organização e tem duração média de três a seis anos. O padrão formal de *mentoring*, por sua vez, possui estrutura e apoio consolidados pela empresa e dura entre seis meses a um ano.

Embora a tipologia informal do *mentoring* traga diversos benefícios para a empresa, o *mentoring* formal possui o amparo da organização, bem como sua intervenção caso seja necessário. Não obstante possua dois tipos distintos de ser aplicada, é inegável que o *mentoring* contribui significativamente para a formação e o desenvolvimento do colaborador, além de abrir portas para uma série de benefícios para a empresa (TERRA, 2005).

O *mentoring* formal, para Silva (2008), é proposital, pois tem por objetivo gerar mudanças nas pessoas dentro das organizações. Nesse tipo, a pessoa aceita ser mentorada, visando o compartilhamento de conhecimentos por parte do mentor e, consequentemente, buscando aquisição de novos saberes. Já no informal a relação não é estabelecida pela organização, os membros são definidos por afinidade e focaliza a carreira do mentorado, isto é, a relação informal é, frequentemente, dirigida para o desenvolvimento de necessidades.

Independente de se tratar de um tipo formal ou informal de mentoria, essa prática é um processo que necessita de investimentos que, muitas vezes, vão além do financeiro. É necessário o emprego de tempo e pessoas adequadas ao programa. Como se trata de um processo complexo, a mentoria instiga a investigação de ações dentro da empresa para que se possa mapear os tipos de investimentos necessários à sua prática, bem como verificar a recompensa de tal implantação à

empresa. De modo geral, a principal proposta do *mentoring* é propiciar a interação entre a área de recursos humanos e as políticas da empresa, com o intuito maior de revelar o potencial oculto do colaborador. Em outras palavras, “significa criar condições para que todos, independentemente de nível hierárquico, possam atuar na plenitude do seu potencial sem prejuízo de uma alta qualidade de vida” (BERNHOEFT, 2001, p. 29).

Assim, essa prática possibilita ao conhecimento “ser compartilhado entre mentores e mentorados, ajudando a garantir que menos conhecimento seja perdido quando as pessoas deixam a organização” (LOTZ; GRAMMS, 2014, p. 243). Além de estreitar as relações e transmissão de conhecimentos dentro da empresa, expandindo-os, o *mentoring* revela-se como uma maneira de preservar o legado de conhecimentos técnicos da empresa, retendo o aprendizado adquirido nas práticas cotidianas das pessoas que passaram anteriormente pelo corpo de colaboradores da instituição.

De acordo com Kram (1988), o *mentoring* é uma prática que passa por quatro fases distintas (iniciação, cultivação, separação e redefinição), sendo que para cada uma dessas fases a autora propõe diversas ações que devem ser realizadas. A despeito de existirem outros processos de *mentoring*, as fases do processo de *mentoring* de Kram (1988) foram escolhidas para esta pesquisa, uma vez que são as mais citadas nos documentos encontrados na pesquisa efetuada nas bases de dados *Scopus* e BTD/Capes, descrita na seção 3.2 deste documento, como em Lumbreras, Palacios e Acosta (2011), Monteiro (2013), Poncioni (2014), Santos (2015) e Silva (2008).

Essas fases e ações são apresentadas no Quadro 6 e comentadas a seguir.

Fase	Atributo	Ações	Duração
Iniciação	Os pares são atraídos para interação	• Seleção dos mentores conforme critérios do programa • Identificação das expectativas do mentorado • Estabelecimento de metas a serem atingidas • Escolha dos mentorados pelos mentores	6 a 12 meses
Cultivação	Fase ativa de *mentoring*	• Mentor prepara os mentorados quanto aos conhecimentos técnicos e perfis comportamentais • Mentor alinha as expectativas da empresa junto ao mentorado • Mentor deve se aproximar do mentorado • Mentorado deve analisar as situações que presenciou na empresa Mentorado deve aprender lições e colher benefícios do programa	2 a 5 anos
Separação	Ruptura do relacionamento entre mentor e mentorado	• Avaliação dos mentorados	6 meses a 2 anos-
Redefinição	Restabelecimento do relacionamento entre mentor e mentorado para adaptação a um novo local de trabalho	• Fortalecimento dos laços entre mentor e mentorado • Reconhecimento das capacidades do mentor e mentorado	Indeterminado após a 3ª. fase

Quadro 6: Fases e ações do *mentoring*.
Fonte: Kram (1988).

Na perspectiva de Kram (1988), embora as fases do *mentoring* sejam distintivas, elas não necessariamente se separam, pois dependendo do tipo de *mentoring* realizado, esses momentos se sucedem em níveis diferentes.

A partir da primeira fase, **iniciação**, a empresa tem o intuito de fazer uma triagem, na qual os mentores serão selecionados de acordo com o critério do programa. Quando da criação de um programa de mentoria, a área de recursos humanos da empresa deve primar por fornecer todo o suporte possível para a sua evolução. Logo, o departamento de recursos humanos possui responsabilidade pelo andamento do programa. A partir de Bernhoeft (2001), recomenda-se que o programa conte com aplicação de avaliações em seu percurso, que "podem conter indicadores objetivos, como relatórios e números, e qualitativos, como os dinâmicos de aceleração do *upgrade* de carreira" (BERNHOEFT, 2001, p. 127). Nessa fase, destaca-se ainda a identificação das expectativas do mentorado em relação ao programa e ao seu próprio desenvolvimento na

organização. Nessa fase também devem ser estabelecidas as metas que deverão ser atingidas ao longo do processo.

Minello *et al.* (2011) postulam que a empresa selecione os mentores específicos e que estes pertençam a grupos definidos. Essa seleção deve ser feita baseada no critério de experiência. O mentor selecionado deve atuar como multiplicador. Por isso, sugere-se que seja um colaborador que tenha uma posição de destaque dentro da empresa e que possa oferecer orientações ao mentorado.

Por outro lado, a liberdade de escolha é um critério que deve ser norteador do processo de *mentoring*. Isso quer dizer, nas palavras de Bernhoeft (2001), que o critério de seleção do mentor deve partir da livre escolha dos colaboradores. Em outras palavras, é sugerido que o mentorado escolha seu mentor, pois ele melhor do que ninguém conhece suas necessidades de aprendizado dentro da empresa, além de estabelecer confiança e ganho mútuo na relação mentor-mentorado.

Após esse momento inicial, que pode levar de seis meses a um ano, o programa de mentoria deve evoluir para a fase da **cultivação**, na qual os mentores preparam seu corpo de mentorados com conhecimentos técnicos a serem explorados e perfis comportamentais que devem ser trabalhados. A esse respeito, afirma-se que o mentor deve alinhar junto ao mentorado as expectativas da empresa de modo a construir um perfil ideal de colaborador, que associe práticas técnicas e comportamentais afins com o modelo esperado pela empresa.

De acordo com Hudson e Hudson (2014), não se trata de um processo semelhante a uma terapia, mas sim de uma maneira que permita ao mentorado se autodesenvolver a partir das orientações e tratativas do mentor. Isso pode se estender por um prazo médio ou longo, com reuniões periodicamente e previamente agendadas. Kram (1988) associa a essa fase um período de dois a cinco anos. Nesse momento o mentorado deve aprender algumas lições e colher alguns benefícios do programa. O ponto de destaque dessa fase é que o mentorado deve fazer uma análise das reais situações que presenciou na empresa, o que, muitas vezes, podem ser consideradas obstáculos. A empresa, nessa fase, não pode desconsiderar também as situações pessoais dos mentorados, que podem incluir os vínculos afetivos, familiares e sociais. Assim, conforme os acontecimentos ao longo dessa fase, o mentor deve maximizar a sua função de mentor, aproximando-se do colaborador.

Posteriormente, Kram (2007) sugere as fases de separação e redefinição, respectivamente. Para a autora, a **separação** consiste na fase posterior à ocorrência de mudanças estruturais, tendo

a duração entre seis meses a dois anos. Após essa cautelosa fase, na qual o mentorado atinge sua independência e assume sua autonomia para o desenvolvimento adequado de suas funções, a empresa deve realinhar seus objetivos e submeter-se ao processo de **redefinição**, ou seja, fortalecer os laços entre mentor e mentorado. Nesta fase, que compreende um período de tempo indeterminado após a separação, são avaliados quais critérios do programa de mentoria foram contemplados durante sua execução. Nesse momento deve-se estimular o reconhecimento das mútuas capacidades daquilo que uma parte pode fazer por outra.

Para Lotz e Gramms (2014), o processo de *mentoring*, se adequadamente aplicado, preserva o conhecimento acumulado da empresa através de um programa estruturado de aplicação. Por meio da mentoria, os autores mencionam que há a promoção da integração dos novos talentos à organização, disseminando as crenças e os valores da empresa, solidificando seus valores. Outro fator positivo na implantação dessa prática está a valorização e reconhecimento dos colaboradores que atuam em prol da organização e que se destacam em sua atuação.

Ainda, de acordo com Lotz e Gramms (2014), quando a empresa investe nos colaboradores está potencializando os seus próprios resultados por meio do desenvolvimento da capacidade do mentorado. A reciprocidade entre empresa e colaborador, nesse meio, acarreta na retenção de talentos para a organização e contribui com a percepção de reconhecimento e valorização. O mentor, nesse panorama, ganha mais visibilidade na organização e possibilidades de avanço na carreira, enquanto o mentorado aprende que a organização se mostra interessada em seu desenvolvimento e oferece suporte para seu crescimento. Choo (2012, p. 52) declara que

> a aprendizagem nos níveis individual e grupal possibilita que a organização aja efetivamente em um processo dinâmico. Ao mesmo tempo, o que a organização aprendeu e codificou precisa se tornar acessível e relevante para todos os seus membros, de forma que eles possam aproveitar esse conhecimento.

Após o encerramento de um ciclo da prática do *mentoring*, convém à empresa difundir as aprendizagens retidas com todos os demais colaboradores como uma forma de disseminação de conhecimentos voltados para melhorias de produção e, por outro lado, de estímulo aos novos colaboradores para se destacarem como futuros mentorados.

2.5.3 Funções e vantagens do *mentoring*

O *mentoring*, de acordo com Kram (1988), consiste em uma prática diferente das demais, pois possui funções com características específicas que visam melhorar o crescimento e desempenho do mentorado junto à empresa. Na visão da autora, estas funções se dividem entre carreira e psicossocial, às quais consistem em aspectos da relação entre mentores e mentorados que visam a fortalecer o crescimento e o desenvolvimento de ambos, seja no âmbito pessoal ou profissional. Para Poncioni (2014), as funções de carreira ajudam no avanço da hierarquia organizacional e, paralelamente, em funções psicossociais que afetam o indivíduo no nível pessoal, enaltecendo sua valorização dentro e fora da organização. Essas funções, em conjunto, possibilitam à pessoa enfrentar os percalços das etapas de crescimento na carreira.

De acordo com Kram (1988), são consideradas funções de carreira o patrocínio, a exposição e visibilidade, o *coaching*, a proteção e as tarefas desafiadoras. No Quadro 7 são detalhadas essas funções.

Funções de Carreira	Características
Patrocínio	Consiste no suporte público do mentor ao mentorado. O patrocínio envolve a indicação para a progressão de carreira, como movimentações verticais e promoções. Tais oportunidades para o avanço na carreira podem ser viabilizadas por meio de conversas formais ou informais entre membros de posições de comando na empresa. Esse apoio é fundamental para o desenvolvimento do mentorado na organização. Sem ele, o mentorado pode estar suscetível a ser esquecido para assumir possíveis posições, independentemente da sua competência e desempenho.
Exposição e visibilidade	O mentor atribui responsabilidades e tarefas ao mentorado. Ao fazer isso, propicia ao mentorado o contato com outras pessoas-chave na organização, possibilitando a demonstração de suas competências e habilidades para essas pessoas, que podem avaliar o seu potencial. A exposição e visibilidade contribuem para a socialização do mentorado, preparando-o para cargos de maior responsabilidade.
Coaching	Consiste no aprimoramento dos conhecimentos e entendimentos do mentorado, a partir das contribuições do mentor. Isso possibilita condições ao mentorado de navegar eficazmente no mundo corporativo. O mentor sugere estratégias para atingimento de resultados, obtenção de reconhecimento e alcance de aspirações de carreira.
Proteção	Na função de protetor, o mentor ampara o mentorado, a fim de que suas falhas não sejam expostas aos superiores. Dessa forma, é possível prevenir situações que coloquem em risco a reputação do mentorado, protegendo-o até que aprenda a caminhar apropriadamente.
Tarefas desafiadoras	Característica marcante da relação chefe-subordinado (mentor-mentorado). O mentor designa tarefas desafiadoras, apoiadas por treinamento técnico e *feedback* de *performance*, capacitando o mentorado a desenvolver competências específicas e experimentando um sentimento de realização profissional. Essa função prepara o mentorado para realizar bem tarefas complexas, levando-o à progressão contínua.

Quadro 7: Funções de carreira**.**
Fonte: Adaptado de Poncioni (2014).

Além das funções de carreira, Kram (1988) explica que existem as funções psicossociais inerentes à prática do *mentoring*. Tais funções abarcam a criação de um elo de confiança e intimidade entre mentor e mentorado, sendo que esse apoio emocional pode ser essencial no desenvolvimento da carreira do mentorado. Enquanto as funções de carreira dependem da posição e influência da pessoa sênior na organização, as funções psicossociais dependem mais da qualidade da relação interpessoal. Ainda de acordo com a autora, são funções psicossociais a modelagem de papéis, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade, as quais são detalhadas no Quadro 8.

Funções Psicossociais	Características
Modelagem de papéis	O mentor, quanto aos seus valores, comportamentos e atitudes, se apresenta como um modelo a ser seguido, e o mentorado identifica-se com ele. A partir dessa identificação, o mentorado passa a admirar, respeitar e imitar o seu mentor. A modelagem é a função psicossocial mais frequentemente observada nas relações de mentoria.
Aceitação e confirmação	Os elos de respeito mútuo, consideração e a própria aceitação da relação, proporciona a formação da confiança, que é capaz de desenvolver a coragem no mentorado para assumir riscos e atitudes mais ousadas em relação ao trabalho.
Aconselhamento	Na relação de confiança mútua, o mentor passa a exercer um papel de ouvinte e permite ao mentorado manter um diálogo franco e aberto sobre suas ansiedades e dúvidas. Nesse sentido, cabe ao mentor o provimento de conselhos e experiências pessoais que ajudem o mentorado a explorar suas preocupações e ser capaz de suportar e defender os seus interesses mais efetivamente.
Amizade	O envolvimento mútuo e o entendimento, resultantes de uma troca de informações sobre experiências cotidianas, oportuniza uma sensação de bem estar e alívio na pressão do trabalho. A amizade é caracterizada como uma função de interação social.

Quadro 8: Funções psicossociais**.**
Fonte: Adaptado de Poncioni (2014).

Diversos são os benefícios que a prática do *mentoring* pode propiciar nos distintos segmentos organizacionais. Pesquisa realizada por Santos (2015) identificou algumas vantagens da aplicação dessa prática tanto para as organizações quanto para o capital humano, a saber:

- A cultura corporativa é positivamente afetada, pois a prática do *mentoring* permite a disseminação das crenças e valores organizacionais.
- A prática do *mentoring* apoia substancialmente a retenção de talentos, visto que mentores podem ser reconhecidos como referencial de atuação e mentorados vislumbram a oportunidade que a empresa lhes concede para o desenvolvimento de carreira, oferecendo o suporte que precisam.
- Através de seu processo sistêmico, o *mentoring* preserva o conhecimento organizacional, permitindo à organização a manutenção e perenidade dos seus saberes.
- Na ótica da meritocracia, a prática do *mentoring* possibilita identificar a contribuição dos colaboradores, propiciando a valorização da colaboração individual e em equipe.

- Por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, o progresso do capital humano potencializa a geração de resultados para a organização.
- Por ser uma prática de relacionamento humano e interpessoal, o *mentoring* promove a integração das pessoas da organização.

Sousa e Rigo (2007) consideram que o mentor cria um meio no qual prevalece o desenvolvimento de novas ideias, que são testadas para posteriormente serem instituídas na organização. Desse modo, o *mentoring* não apenas contribui para o desenvolvimento do mentorado, mas também para a saúde organizacional, destacando-se a orientação de carreira, o desenvolvimento do conhecimento, o aumento de produção, o aprimoramento do processo de comunicação e a ampliação da integração das pessoas no ambiente de trabalho, mantendo a cultura organizacional. Na visão de Lotz e Gramms (2014), um programa de *mentoring*, quando bem estruturado e habilmente conduzido, promove o desenvolvimento e a satisfação do mentor e do mentorado, resultando em ganhos para a organização.

Sob a ótica das empresas de desenvolvimento de software, foco desta pesquisa, Lumbreras, Palacios e Acosta (2011) asseguram que o desenvolvimento de pessoas é crucial para garantir a criação de vantagem competitiva, e nesse ambiente, considerando-se a natureza intrínseca do capital humano, o *mentoring* vem se destacando como uma relevante prática por ajudar os profissionais da área, uma vez que o *mentoring* formal e informal coexiste nessa indústria. Complementam esses autores afirmando que essa é uma prática amplamente empregada na Gestão do Conhecimento e que ajuda na redução da curva de aprendizado de recursos humanos inexperientes em projetos de desenvolvimento de software. Do mesmo modo, Niazi, Wilson e Zowghi (2006) afirmam que o *mentoring* é vital para a implementação de melhorias no processo de desenvolvimento de software.

2.5.4 *Mentoring* como prática de compartilhamento do conhecimento

Dalkir (2011) esclarece que o conhecimento nas organizações é obtido a partir do legado permanente, contudo, deve-se ressaltar que o conjunto de memória da organização consiste em

um substrato que leva tempo para ser internalizado pelos colaboradores. Por meio da socialização dos conhecimentos, esse mesmo legado é construído em um espaço de tempo menor, otimizando os resultados e a produção. Um dos métodos mais férteis neste tipo de propagação do conhecimento, segundo a autora, é o *mentoring*.

Ainda segundo a autora, o simples esclarecimento de uma dúvida até a montagem de uma agenda intencional de construção de conhecimentos são estratégias de *mentoring*. Geralmente o mentor possui satisfatório tempo de organização, detendo, naturalmente, mais conhecimentos e experiências sobre o trabalho a ser desenvolvido. Nesse sentido, ele aconselha os colegas, promove treinamentos e assume determinadas funcionalidades que visam integrar o colaborador mais recente ao legado de conhecimento da organização.

Kram (1988) afirma que tanto o mentor quanto o protegido beneficiam-se da relação, uma vez que ela responde às necessidades e preocupações das duas partes, gerando aprendizado e satisfação para ambos. Dentro das organizações, essa estratégia apresenta alto índice de eficácia e de popularidade em função da facilidade de seu emprego, sendo uma forma de partilhar conhecimentos.

Ao considerar o movimento de criação de conhecimentos dentro de uma empresa, o *mentoring* cria um espaço no qual as pessoas podem internalizar de maneira tácita o conhecimento, pois lhes são permitidas reflexões sobre as próprias experiências, colaborando com ideias em uma forma segura e receptiva de socialização (ZACHARY, 2000).

Como já apontado, o compartilhamento do conhecimento está intrinsecamente relacionado às pessoas, ou seja, só há conhecimento se houver um processo de aprendizagem, e dessa forma, o *mentoring* é uma importante prática que contribui para o compartilhamento do conhecimento, colaborando assim com a Gestão do Conhecimento. Silva, Halawi e McCarthy (2008) corroboram com tal afirmação quando destacam que o *mentoring* está se tornando cada vez mais comum e pode ser um meio para facilitar a criação e o compartilhamento do conhecimento.

2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

O referencial teórico apresentado sobre os temas conhecimento, Gestão do Conhecimento, seus ciclos e práticas, com ênfase no processo de compartilhamento do conhecimento e na prática do *mentoring*, pautado em diversos autores que tratam dessas temáticas, serve como referência para a investigação a que esta pesquisa se propõe.

A Gestão do Conhecimento envolve um processo pré-determinado que inclui a captura, estruturação, gerenciamento e disseminação de conhecimentos em uma organização. O saber consiste na propriedade intelectual de uma pessoa, de maneira intransferível, porém compartilhável. Assim, o compartilhamento do conhecimento é um importante elemento da Gestão do Conhecimento e deve ser perscrutado pelas organizações.

Como visto anteriormente, o compartilhamento do conhecimento, de acordo com Tonet e Paz (2006), consiste em um processo composto por quatro elementos, o conhecimento, a fonte e o destinatário do conhecimento e o contexto organizacional. Desta forma, com base no referencial teórico apresentado neste capítulo, são explicitados no Quadro 9 esses elementos e as respectivas características e/ou requisitos e autores.

Elementos	**Características/Requisitos**	**Autores**
Conhecimento	Ser compreensível, ter utilidade e validade	Tonet e Paz (2006)
Fonte do conhecimento	Atribuições e competência no desempenho de suas funções	Tonet e Paz (2006)
	Boa técnica comunicativa, linguagem clara	Tonet e Paz (2006), Sato (2015)
	Motivação para compartilhar conhecimentos	Tonet e Paz (2006), Reis (2016), Queiroz *et al.* (2017)
	Papel, prestígio e influência na organização	Tonet e Paz (2006)
	Passar credibilidade ao destinatário	Tonet e Paz (2006)
	Qualificação e domínio do conhecimento	Tonet e Paz (2006)
Destinatário	Boas características comunicativas	Tonet e Paz (2006)
	Habilidade para ouvir e refletir sobre o conhecimento recebido	Tonet e Paz (2006)
	Habilidade de elaborar perguntas para esclarecer informações e direcionar sua aplicabilidade	Tonet e Paz (2006), Faoro *et al.* (2017)
	Liberdade para reportar-se à fonte do conhecimento	Tonet e Paz (2006)
	Partilhar valores e crenças do contexto organizacional	Tonet e Paz (2006)
	Perceber a fonte do conhecimento como capaz e confiável	Tonet e Paz (2006)
	Procurar na empresa o conhecimento que precisa antes de buscá-lo fora	Tonet e Paz (2006)
	Ser capaz de aprender e usar o novo conhecimento	Tonet e Paz (2006)
	Ver o conhecimento a ser apreendido como importante para si e	Tonet e Paz (2006)

	para o trabalho	
Contexto organizacional	Ambiente de trabalho - disponibilização de espaços e tempo para compartilhamento de conhecimento	Tonet e Paz (2006), Paghaled *et al.* (2011), Sato (2015), Reis (2016), Faoro *et al.* (2017), Queiroz (2017)
	Apoio formal ao compartilhamento do conhecimento	Tonet e Paz (2006)
	Atitudes e crenças relacionadas ao compartilhamento de conhecimento	Tonet e Paz (2006)
	Clima de consenso e questionamento contínuo (treinamentos, discussões, leituras, trabalho em equipe, rodízio de funções e papeis)	Tonet e Paz (2006)
	Coerência entre a fala e a prática	Tonet e Paz (2006)
	Confiança mútua	Tonet e Paz (2006)
	Construção de relacionamentos cooperativos	Tonet e Paz (2006)
	Cultura organizacional favorável	Queiroz *et al.* (2017)
	Estímulo ao questionamento e ao fazer diferente	Tonet e Paz (2006)
	Estrutura organizacional	Tonet e Paz (2006), Paghaled *et al.* (2011), Queiroz *et al.* (2017)
	Existência de tecnologias de informação e comunicação	Duarte e Silva (2017)
	Lidar com os colaboradores de forma justa e igualitária	Tonet e Paz (2006)
	Liderança	Tonet e Paz (2006) Paghaled *et al.* (2011), Queiroz *et al.* (2017)
	Linguagem que estimula mudança	Tonet e Paz (2006)
	Processos operacionais flexíveis e baseados em padrões, normas, procedimentos, especificações claras e registradas em algum suporte	Paghaled *et al.* (2011), Duarte e Silva (2017)
	Realização de reuniões frequentes	Tonet e Paz (2006) Faoro *et al.* (2017)
	Sistema de reconhecimento e recompensas	Tonet e Paz (2006), Paghaled *et al.* (2011), Queiroz *et al.* (2017)
	Tamanho das unidades de negócios	Tonet e Paz (2006), Paghaled *et al.* (2011)

Quadro 9. Elementos e respectivas características e/ou requisitos do compartilhamento do conhecimento. Fonte: Elaborado pelo autor.

Por sua vez, o *mentoring* é uma das práticas de Gestão do Conhecimento que viabiliza o compartilhamento do conhecimento, experiências e aprendizagem (APO, 2010). Pode ser compreendido do ponto de vista da socialização dentro das organizações, a partir do qual a figura

do mentor tem por objetivo transmitir seus conhecimentos ao mentorado, que pode ser uma pessoa ou um grupo. O intuito é orientar o mentorado para seu crescimento pessoal e profissional.

Nas organizações, o *mentoring* pode ser visto como uma assistência fornecida por uma pessoa com mais experiência em um determinado conhecimento a uma segunda pessoa iniciante, e embora isso remonte à ideia de haver pessoas com maior tempo de permanência na empresa ensinando novos colaboradores, deve-se compreender que o *mentoring* não restringe conhecimentos a cargos. Assim, um mentor pode ser um subordinado dentro da empresa, ou até mesmo uma pessoa de fora da organização, desde que haja o adequado suporte psicossocial e técnico com o objetivo maior de promover o desenvolvimento do mentorado.

Assim, o *mentoring* é uma prática em que se estabelece uma intensa relação entre um grupo de pessoas, onde uma pessoa mais experiente – mentor – orienta uma outra com menos experiência – mentorado – para o crescimento pessoal e profissional dentro de uma organização. Essa prática é pautada em três elementos: o mentor, o mentorado e o contexto organizacional. Nesse sentido, com base no referencial teórico apresentado neste capítulo, são relacionados no Quadro 10 esses elementos e as respectivas características e/ou requisitos e autores.

Elementos	**Características/Requisitos**	**Autor**
Mentor	Aconselha os colegas, promove treinamentos, assume funções para integrar o colaborador	Dalkir (2011), Poncioni (2014)
	Alinha junto ao mentorado as expectativas da empresa	Kram (1988)
	Ampara o mentorado para que suas falhas não sejam expostas aos superiores	Poncioni (2014)
	Apresenta-se ao mentorado como um modelo a ser seguido	Poncioni (2014)
	Aproxima-se do mentorado	Kram (1988)
	Atua como multiplicador	Minello *et al.* (2011)
	Atribui responsabilidades e tarefas ao mentorado, preparando-o para realizar tarefas complexas e assumir riscos	Poncioni (2014)
	Deve ser um profissional com experiência; ter destaque na empresa	Dalkir (2011), Minello *et al.* (2011), Santos (2015)
	Exerce papel de ouvinte	Poncioni (2014)
	Mantém diálogo franco e aberto com o mentorado sobre suas ansiedades e dúvidas	Poncioni (2014)
	Prepara o mentorado com conhecimentos técnicos a serem explorados e perfis comportamentais a serem trabalhados	Kram (1988), Minello *et al.* (2011), Poncioni (2014)
	Realiza reuniões periodicamente e previamente agendadas	Hudson e Hudson (2014)
	Sugere estratégias para atingir resultados, obter reconhecimento e alcançar aspirações de carreira	Poncioni (2014)

Mentorado	Aceita ser mentorado	Silva (2008)
	Analisa as reais situações que presenciou na empresa	Kram (1988)
	Aprende lições e colhe benefícios do programa	Kram (1988)
	Escolhe mentor	Bernhoeft (2001)
	Identifica-se com o mentor, admira, respeita e imita o mentor	Poncioni (2014)
Contexto organizacional	Avalia os mentorados	Kram (1988)
	Efetua a triagem do mentor e mentorado	Kram (1988)
	Emprega tempo e pessoas adequadas	Bernhoeft (2001)
	Estabelece metas e indicadores	Bernhoeft (2001)
	Fornece estrutura e apoio	Kram (1988), Terra (2005), Poncioni (2014)
	Fortalece os laços entre mentor e mentorado	Kram (1988)
	Identifica expectativas do mentorado	Bernhoeft (2001)
	Mapeia os conhecimentos necessários	Bernhoeft (2001)
	Mostra-se interessado no desenvolvimento do mentorado	Lotz e Gramms (2014)
	Permite a disseminação das crenças e valores organizacionais	Santos (2015)
	Promove a integração das pessoas	Souza e Rigo (2007), Santos (2015)
	Propicia que menos conhecimento seja perdido, retendo o aprendizado organizacional	Lotz e Gramms (2014), Santos (2015)
	Propicia resultados para a organização	Lotz e Gramms (2014), Santos (2015)
	Valoriza e reconhece os colaboradores	Lotz e Gramms (2014), Poncioni (2014), Santos (2015)

Quadro 10. Elementos e respectivas características e/ou requisitos do *mentoring*
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, como pode ser observado nos Quadros 9 e 10, os elementos do processo de compartilhamento do conhecimento são análogos aos da prática do *mentoring*. Além disso, as fases que compõem essa prática são, de certa forma, alinhadas às fases do processo de compartilhamento de conhecimento, apesar de não haver total harmonia em relação à terminologia empregada, como mostrado no Quadro 11, a seguir.

Compartilhamento do conhecimento (TONET; PAZ, 2006)		*Mentoring* (KRAM, 1988)	
Fases	**Ação**	**Fases**	**Ação**
Iniciação	• Identificação e análise de necessidades de conhecimento • Identificação de oportunidades para emprego de novos conhecimentos • Identificação de fontes de conhecimento	Iniciação	Os pares são atraídos para interação • Seleção dos mentores e mentorados conforme critérios do programa • Identificação das expectativas do mentorado • Estabelecimento de metas a serem atingidas
Implementação	• Integração de fontes e destinatários do conhecimento	Cultivação	Fase ativa de *mentoring* • Mentor prepara os mentorados quanto aos conhecimentos técnicos e perfis comportamentais • Mentor alinha as expectativas da empresa junto ao mentorado • Mentor deve se aproximar do mentorado • Mentorado deve analisar as situações que presenciou na empresa • Mentorado deve aprender lições e colher benefícios do programa
Apoio	• Espaços para compartilhar do conhecimento • Exercitar o conhecimento compartilhado • Comprovar a assimilação do conhecimento por meio do desenvolvimento de habilidades	Separação	• Ruptura do relacionamento entre mentor e mentorado • Avaliação dos mentorados
Incorporação	• Disseminação e aplicação do conhecimento compartilhado	Redefinição	• Restabelecimento do relacionamento entre mentor e mentorado para adaptação a um novo local de trabalho • Fortalecimento dos laços entre mentor e mentorado • Reconhecimento das capacidades do mentor e mentorado

Quadro 11. Relação entre as fases do processo de compartilhamento do conhecimento e as fases da prática do *mentoring*
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tonet e Paz (2006) e Kram (1988).

A similaridade entre o processo de compartilhamento do conhecimento e a prática do *mentoring* é um fato esperado, haja vista que esta prática, de acordo com o Manual de Práticas e Técnicas de Gestão do Conhecimento da APO, é uma das técnicas empregadas para compartilhar conhecimentos entre as pessoas.

Por fim, ressalta-se que a base conceitual apresentada neste capítulo apoia a execução desta pesquisa com vistas a atender ao objetivo geral proposto. Desta forma, em face do caminho a ser percorrido, os procedimentos metodológicos adotados são apresentados no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os parâmetros metodológicos que norteiam o desenvolvimento desta dissertação, a fim de alcançar os objetivos propostos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As estratégias utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa foram definidas tendo como base as taxonomias apresentadas por autores como Godoy (1995), Neves (1996), Vergara (2003), Silva e Menezes (2005), Yin (2005) e Gil (2006).

Assim, como se pretende analisar a influência que o *mentoring* exerce no compartilhamento do conhecimento dos profissionais que atuam com desenvolvimento de software de uma empresa, esta pesquisa configura-se como aplicada, qualitativa, exploratória, documental e estudo de caso. Na Figura 12 observam-se essas classificações, as quais são descritas a seguir.

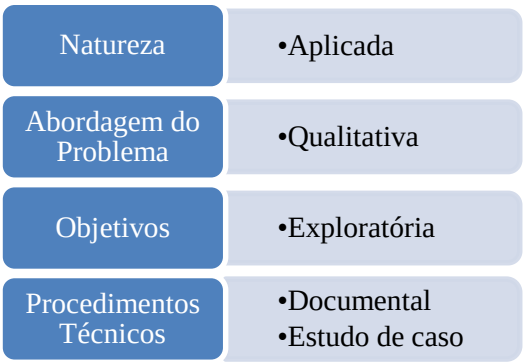


Figura 12: Classificação da pesquisa
Fonte: Elaborada pelo autor.

A natureza da pesquisa objeto desta dissertação é aplicada, uma vez que, de acordo com Gil (2006), é o tipo de pesquisa que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Assim, nesta pesquisa os resultados serão aplicados visto que serão dirigidos para uma melhor compreensão da prática do *mentoring* nas organizações de desenvolvimento de software.

Quanto à abordagem do problema, configura-se como qualitativa, posto que contempla a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com mentores e mentorados. Na visão de Neves (1996), a pesquisa qualitativa busca uma melhor compreensão dos fatos investigados a partir de conteúdos de entrevistas, documentos e observação obtidos no estudo de caso (NEVES, 1996). Nesse tipo de pesquisa

> [...] faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados (NEVES, 1996, p. 3).

Contudo, como defende Yin (2005), no âmbito de uma pesquisa qualitativa, pode haver evidências quantitativas. Nas palavras do autor "os estudos de caso podem incluir e mesmo ser limitado às evidências quantitativas. Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias da pesquisa" (YIN, 2005, p. 33).

Em relação aos objetivos, classifica-se como exploratória, pois de acordo com Gil (2006) trata-se de um tipo de pesquisa que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Frequentemente a pesquisa exploratória envolve (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão, podendo ser classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A influência que o *mentoring* exerce no compartilhamento do conhecimento dos profissionais que atuam com desenvolvimento de software é um cenário pouco explorado na literatura e, deste modo, será investigado nesta pesquisa.

Quanto aos meios, a estratégia de pesquisa utilizada foi a documental e o estudo de caso. A pesquisa documental segue os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, contudo, recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias etc. (GIL, 2006). Já o estudo de caso é aquele que procura o aprofundamento de um contexto específico (GIL, 2006), tendo como características a observação direta das atividades desenvolvidas no objeto de estudo e entrevistas estruturadas com foco em captar explicações da realidade.

Yin (2005) enfatiza que o estudo de caso não é apenas uma escolha metodológica, e sim a escolha do objeto específico a ser estudado, sem, contudo, intencionar a generalização. O que pode ser replicado a partir de um estudo de caso é a teoria, e não a inferência obtida dos dados. Esse tipo de investigação visa "selecionar, de forma restrita, um objeto de pesquisa para estudá-lo de forma profunda nos seus aspectos característicos" (PROETTI, 2006, p. 94).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Para o alcance do objetivo geral proposto - investigar a influência da prática do *mentoring* no processo de compartilhamento do conhecimento dos profissionais de uma empresa de desenvolvimento de software - esta pesquisa foi realizada em duas etapas. A **Etapa 1** consistiu em identificar na literatura os elementos presentes no *mentoring* que contribuem para o compartilhamento do conhecimento e a **Etapa 2** compreendeu a realização do estudo de caso efetuado junto aos atores do Programa Mentor da empresa objeto de estudo, buscando assim um aprofundamento no contexto específico.

Assim, na **Etapa 1** foi realizada uma pesquisa bibliográfica, efetuada a partir de artigos científicos e dissertações e teses defendidas. Foram consultadas as bases de dados da *Scopus* e a BTD/Capes. Justifica-se a escolha da base de dados *Scopus* por se tratar da maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura, revisada por pares, permitindo uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a pesquisa bibliográfica (CAPES, 2016), e da BTD/Capes por disponibilizar teses e dissertações defendidas no país a partir de 2013.

As buscas na *Scopus* foram realizadas em agosto de 2016, utilizando-se como filtros de análise a pesquisa em artigos completos, por meio do título, resumo e palavras-chave, e período de publicação entre 2006 a 2016. As palavras-chave utilizadas foram *knowledge management* e *knowledge sharing* em combinação com as palavras *mentoring*, *information technology* e *software*, resultando em 34 artigos, demonstrando assim haver um número relativamente baixo de pesquisas com foco na área de TI, indicando, possivelmente, tratar-se de um campo que carece de maiores estudos. Esses resultados podem ser visualizados por meio do Quadro 12.

Estratégia de busca	Resultados
Title-Abstract-Keywords **"***knowledge management" AND "knowledge sharing" AND "mentoring"*	29
Title-Abstract-Keywords **"***knowledge management" AND "knowledge sharing" AND "mentoring" AND " Information Technology"*	5
Title-Abstract-Keywords **"***knowledge management" AND "knowledge sharing" AND "mentoring" AND "Software"*	0

Quadro 12. Artigos completos na base *Scopus.*
Fonte: Elaborado pelo autor.

Já na BTD/Capes, a pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2016 utilizando-se as palavras-chave *mentoring* e mentoria, resultando em 118 e 81 documentos, respectivamente. Considera-se baixo esse número de estudos quando comparados ao acervo de 248.033 teses ou dissertações constantes naquela base. Ressalta-se que nessa base não há a possibilidade de combinação de palavras-chave, conforme ocorre na *Scopus*.

A partir dos resultados obtidos nessas bases de dados (34 artigos da *Scopus* e 199 da BTD/Capes), realizou-se uma leitura dos resumos de todos os documentos, sendo considerados relevantes para esta pesquisa oito documentos, dos quais quatro são artigos da *Scopus* e quatro são dissertações da BTD/Capes. Esses documentos serviram para fundamentar a base teórica e o estudo de caso desta pesquisa. Nos Quadros 13 e 14, respectivamente, estão relacionados os artigos e dissertações selecionados.

GEISLER, Eliezer. **The metrics of knowledge:** Mechanisms for preservating the value of managerial knowledge. Kelley School of Business, Indiana University, p. 467-477, 2007.
LUMBRERAS, Cristina; PALACIOS, Ricardo; ACOSTA, Pedro. Culture dimensions in software development industry: The effects of mentoring. **Journal Scientific Research**, v. 6, p. 2403-2412, 2011.
NIAZI, Mahmood; WILSON, David; ZOWGHI, Didar. Critical success factors for software process improvement implementation: an empirical study. **J. Software Process Improvement Pract**, v. 11, n.2, p. 193-211, 2006.
SILVA, Karkoulian; HALAWI, Leila; McCARTHY, Richard. Knowledge management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks. **The Learning Organization**, v. 15 Iss 5, p. 409-420, 2008.

Quadro 13: Artigos selecionados para o portfólio bibliográfico a partir da *Scopus*.
Fonte: Elaborado pelo autor.

MONTEIRO, Elizabete da Silva. **Mentoring na unidade de TI de uma instituição bancária**. 74 fls. Dissertação de mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2013.
PONCIONI, Luciana Alves Campelo. **Relações de mentoria de gerentes de projetos e membros de equipes de projetos**. 102 fls. Dissertação de mestrado em Gestão Empresarial. Faculdade Boa Viagem. Recife: FBV/Devry, 2014.
SANTOS, Bruna Angela. **Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento do conhecimento: estudos de casos em empresas públicas paulistas**. 139 fls. Dissertação de mestrado em Administração. Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2015.
SILVA, Katline de Fátima Fortes. **A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações.** 121 fls. Dissertação de mestrado em Administração Pública. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. São Paulo, 2008.

Quadro 14: Dissertações selecionadas para o portfólio bibliográfico a partir da BTD/CAPES.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins de realização de uma análise sistêmica de todos os artigos e dissertações escolhidos para o desenvolvimento do referencial teórico desta pesquisa, utilizou-se o detalhamento adotado por Machado (2014), composto de cinco itens: objetivo do artigo, tipo do artigo - teórico ou empírico, unidade de pesquisa, principais resultados e contribuições futuras. O resultado desta análise está descrito no Apêndice A.

A **Etapa 2** consistiu na realização do estudo de caso junto aos atores do Programa Mentor de uma empresa da área de desenvolvimento de software. Os procedimentos para a coleta, tratamento e análise dos dados são descritos nas seções seguintes.

3.3 COLETA DE DADOS

Para alcançar os objetivos estabelecidos nesta pesquisa, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. De acordo com Moresi (2003, p. 30), um questionário compreende

> [...] uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

O questionário prevê o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, estruturadas previamente. Para Tozoni-Reis (2009), a elaboração e aplicação de um questionário requer o máximo de estruturação voltada à pesquisa científica. Embora a autora vincule o questionário à prática da entrevista[5], esta pesquisa se concentra na concepção, elaboração e aplicação do questionário, considerando que seus registros geram evidências palpáveis para corroborar com os objetivos ora propostos.

Moresi (2003) concentra-se em especiais cuidados para desenvolver um questionário. De acordo com esse autor, o pesquisador deve estar atento para os seguintes detalhes:

> - O questionário deverá ser construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas;
> - A redação das perguntas deverá ser feita em linguagem compreensível ao informante. A linguagem deverá ser acessível ao entendimento da média da população estudada. A formulação das perguntas deverá evitar a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta;
> - Cada pergunta deverá focar apenas uma questão para ser analisada pelo informante;
> - O questionário deverá conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Devem ser evitadas perguntas que, de antemão, já se sabe que não serão respondidas com honestidade.

Além disso, Moresi (2003) considera que existem três naturezas distintas de questionários: a) Aberto, cujas perguntas visam captar a opinião do questionado; b) fechado, cujas opções de respostas apontam meramente para o “sim” ou o “não”; e c) múltipla escolha, ou seja, fechado, com várias alternativas de respostas.

Considerando tais conceituações, o questionário foi construído a partir da identificação, na literatura, dos elementos presentes no *mentoring* que contribuem para o processo de compartilhamento do conhecimento.

Para tanto, inicialmente foram identificados, em cada fase e ações do processo de compartilhamento do conhecimento, os atributos e ações presentes na prática do *mentoring* que contribuem para que tal processo ocorra, os quais foram então descritos com vistas a expressar fatores de análise do compartilhamento do conhecimento em uma organização, conforme mostrado no Quadro 15.

---

[5] É natural que haja tal vínculo entre entrevista e questionário, pois para a aplicação da primeira, o pesquisador deve previamente estruturar a sua entrevista baseado em um questionário direto (TOZONI-REIS, 2009).

Fases	Ação	Fatores de Análise
Iniciação	Necessidades e fontes de conhecimento	Seleção das pessoas aptas a repassar o conhecimento necessário à empresa, ou seja, do mentor. Seleção de pessoas desejáveis para receber o conhecimento, ou seja, dos mentorados. Identificação das expectativas do mentorado. Estabelecimento de metas a serem atingidas.
Implementação	Integração de fontes e destinatários do conhecimento	Compartilhamento de conhecimento técnico e comportamental com o mentorado. Recebimento de conhecimento técnico e comportamental pelo mentorado. Análise das situações presenciadas na empresa. Alinhamento das expectativas da empresa junto ao mentorado. Aproximação do mentor junto ao mentorado.
Apoio	Comprovação, assimilação e exercício do conhecimento	Descontinuidade do relacionamento entre mentor e mentorado. Utilização do conhecimento recebido no cotidiano. Avaliação dos mentorados quanto à assimilação e utilização do conhecimento recebido.
Incorporação	Disseminação do conhecimento compartilhado	Retomada do relacionamento entre mentor e mentorado para adaptação a um novo trabalho. Fortalecimento do relacionamento entre mentor e mentorado. Reconhecimento das capacidades do mentor e mentorado.

Quadro 15: Fatores de análise do compartilhamento do conhecimento.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Fundamentado nesses fatores de análise, elaborou-se um conjunto de questionamentos com vistas a identificar atitudes, procedimentos e atividades existentes em uma organização que propiciam o compartilhamento do conhecimento, os quais foram utilizados para a elaboração do questionário aplicado aos participantes do Programa Mentor da unidade objeto de estudo, apresentado no Apêndice C deste documento.

O questionário foi composto por 74 perguntas com opções de respostas em diferentes formatos, a saber: aberta, dicotômica (sim/não), múltipla escolha e escala Likert em cinco níveis, ou seja, de 1 a 5. A escala Likert permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do respondente com qualquer afirmação proposta.

Ademais, o questionário foi construído em três blocos, sendo o primeiro direcionado ao Departamento de Recursos Humanos da unidade da empresa objeto de estudo, o segundo orientado aos mentores e o terceiro aos mentorados. No Quadro 16 relacionam-se a quantidade e o tipo de questões conforme cada bloco do questionário.

Bloco 1 – Respondente Gerente de Recursos Humanos	
Contexto Organizacional	8 questões, sendo 2 questões com respostas dicotômicas, 2 com escala Likert e 4 com respostas abertas
Programa Mentor	10 questões, sendo 1 com resposta dicotômica e 9 com respostas abertas
Bloco 2 – Respondentes Mentores	
Contexto Organizacional	4 questões, sendo 1 com resposta de múltipla escolha, 2 com escala Likert e 1 com resposta aberta
Programa Mentor	24 questões, sendo 1 com resposta de múltipla escolha, 4 com respostas dicotômicas, 5 com escala Likert e 14 com respostas abertas
Bloco 3 – Respondentes Mentorados	
Contexto Organizacional	3 questões, sendo 1 com resposta dicotômica e 2 com escala Likert
Programa Mentor	25 questões, sendo 1 com resposta de múltipla escolha, 10 com respostas dicotômicas, 1 com escala Likert e 13 com respostas abertas

Quadro 16: Quantidade e tipos de questões do questionário.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o intuito de comparar os pontos de vista sobre um mesmo assunto, destaca-se que algumas perguntas foram igualmente apresentadas ao Gerente de Recursos Humanos, mentores e mentorados.

Após elaborado o questionário, realizou-se um pré-teste do instrumento de pesquisa, o que possibilitou verificar a coerência das perguntas, bem como a compreensão em relação à escrita e aos temas. Com o resultado do pré-teste foi possível validar o procedimento e dar continuidade à pesquisa.

O questionário foi aplicado em 04 de outubro de 2017. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado por todos os participantes. O modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o questionário encontram-se no Apêndice B e C, respectivamente.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

A empresa objeto de estudo, a qual está devidamente caracterizada na seção 4.1.1 deste documento, tem seu nome omitido em função de preservação da identidade organizacional. Ela

atua no setor de desenvolvimento de software, tem sede em São Paulo e unidades em Blumenau, Curitiba e Maringá, sendo esta última considerada a unidade de análise desta pesquisa.

Assim, participaram da pesquisa os atores do Programa Mentor da unidade de Maringá, composto pelo gerente de Recursos Humanos, quatro mentores e dez mentorados, totalizando 15 sujeitos[6] da pesquisa. No Quadro 17 é possível identificar os atores, cargo e formação acadêmica de cada respondente, os quais foram mantidos em anonimato para preservar os pontos de vista dos participantes, e para tanto, suas respostas foram tabuladas seguindo conotação alfabética.

[6] Consideram-se os 15 sujeitos da pesquisa, a despeito dos 17 totais, com exceção aos dois mentorados que foram desligados no decorrer do Programa Mentor.

Bloco	Respondente	Cargo	Qualificação
RH	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Graduação em Administração e Pós-graduação em Gestão de Pessoas
Mentores	A	Analista de Sistemas Sênior	Graduação em Ciência da Computação e Pós-graduação em Desenvolvimento de Sistemas Web
	B	Analista de Sistemas Sênior	Graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	C	Analista de Sistemas Master	Graduação em Ciência da Computação e Pós-graduação em Desenvolvimento de Aplicações *Mobile*
	D	Analista de Sistemas Master	Graduação em Sistemas de Informação e Pós-graduação em Gestão Empresarial
Mentorados	A	Programador Junior	Graduação em Ciência da Computação
	B	Programador Junior	Graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	C	Programador Junior	Graduação em Ciência da Computação e Pós-graduação em Desenvolvimento de Aplicativos Móveis
	D	Programador Junior	Graduação em Ciência da Computação e Pós-graduação em Desenvolvimento de Sistemas Web
	E	Programador Junior	Graduação em Sistemas de Informação
	F	Analista Programador Junior	Graduação em Sistemas de Informação
	G	Analista Programador Junior	Graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	H	Programador Pleno	Graduação em Ciência da Computação e Pós-graduação em Desenvolvimento de Sistemas Web
	I	Analista Programador Pleno	Graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Pós-graduação em Desenvolvimento de Sistemas Web
	J	Analista Programador Pleno	Graduação em Ciência da Computação

Quadro 17: Respondentes da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação do questionário junto ao Departamento de Recursos Humanos da empresa objeto de estudo, bem como para os mentores e mentorados do Programa Mentor, o

passo seguinte consistiu em analisar os dados obtidos. Para tanto, o método empregado foi o de Análise de Conteúdo, de Laurence Bardin (2009).

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é pautada por objetivos que se baseiam na ultrapassagem da incerteza e no enriquecimento da leitura. Esses dois argumentos se pautam pelo alcance da verdade distanciada da visão pessoal e por uma leitura minuciosa que permita a investigação nas camadas significativas do conteúdo, que nem sempre estarão visíveis à primeira leitura. A autora prega uma concepção científica desenvolvida com base em uma interpretação real e efetiva, que vá além das aparências e do desenvolvimento histórico.

Para Bardin (2009), a importância de analisar os conteúdos advém de uma função dupla: a primeira, denominada de heurística, postula que a análise de conteúdos aprimora a exploração e aproxima o pesquisador de sua descoberta. A segunda função, qualificada pelo autor de administração de prova, constitui-se mediante as hipóteses de pesquisa como diretrizes para a investigação, que apontam para uma confirmação ou informação daquilo que se objetivou buscar.

Bardin (2009) divide a análise de conteúdos em três momentos, que incluem: a) a pré-análise, que organiza o material a ser analisado, facilitando sua sistematização; b) a exploração do material, que permite construir as categorias de análise, cuja importância reside no fato de que a exploração possibilita ao pesquisador aprimorar suas interpretações e inferências; e c) o tratamento efetivo dos dados obtidos, que permite a inferência e interpretação das informações levantadas na prática. Destinada ao tratamento dos resultados, esse momento condensa as informações para a análise, o que fomenta as interpretações inferenciais. Nesse momento, Bardin (2009) considera importante que o pesquisador leve em consideração sua intuição, análise reflexiva e crítica.

Minayo (2007) vai ao encontro de Bardin ao desdobrar a análise de conteúdos nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos mediante sua codificação. Na perspectiva deste autor, o analista pode impor inferências e realizar interpretações em sua análise, mas também pode abrir outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas.

Assim, seguindo as três etapas do método de Bardin (2009), após a aplicação do questionário os resultados foram transcritos para uma planilha do programa Microsoft Excel. O uso dessa ferramenta permitiu melhor visualização dos dados obtidos, facilitando sua tabulação.

A partir de então foram sistematizadas as ideias iniciais para que se pudessem analisá-las à luz do aporte teórico apresentado no Capítulo 2 deste documento. Para tanto, a categoria de análise utilizada para a exploração dos resultados da pesquisa foi composta pelas fases do compartilhamento do conhecimento de Tonet e Paz (2006), a saber: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

Com o propósito de melhor organizar a compilação dos dados para sua posterior análise, optou-se por elaborar ilustrações a partir das respostas objetivas, pois isto permite uma efetiva condensação das informações sem a perda de significados importantes ao processo interpretativo.

Por fim, a interpretação dos dados obtidos, pautada na análise reflexiva e crítica do autor e à luz do referencial teórico, em diálogo com os resultados obtidos no levantamento empírico a partir da aplicação do questionário, fomentaram as discussões apresentadas no Capítulo 4, com o objetivo de demonstrar como acontece o compartilhamento do conhecimento à luz dos atores envolvidos no Programa Mentor e apontar a influência desse Programa para o processo de compartilhamento do conhecimento na vida do mentor, mentorado e empresa.

3.6 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Como a pesquisa baseou-se no Programa Mentor da empresa objeto de estudo, este fato constitui-se em uma delimitação para o escopo desta pesquisa, em razão da observância de características pontuais e específicas no Programa. Além disso, considerando que o Programa já passou por algumas edições, a pesquisa concentrou-se no primeiro time de mentores e mentorados.

Ressalta-se o cenário econômico como um aspecto limitante a ser considerado, pois durante a aplicação do Programa Mentor ocorreram desligamentos de mentorados do quadro funcional da empresa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a execução desta pesquisa. Assim, expõe-se inicialmente a caracterização da empresa objeto de estudo e descreve-se o Programa de Mentor da unidade Maringá. Na sequência, os resultados que emergiram da aplicação do questionário relativos às formas de compartilhamento do conhecimento presentes no Programa Mentor são apresentados e analisados à luz do referencial teórico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização objeto deste estudo é uma empresa que oferece soluções em software, serviços e gestão de processos administrativos, que beneficiam a gestão corporativa dos seus clientes e proporcionam resultados efetivos aos seus negócios. Atuando em segmentos como logística, governo, indústria, jurídico, serviços, turismo e saúde, a empresa conta com clientes em âmbito nacional. Sua unidade matriz está em São Paulo, que direciona e coordena as unidades de Blumenau, Curitiba e Maringá. Por meio do conhecimento técnico alinhado à usabilidade de seus clientes, a empresa atua com o compromisso de otimizar processos e aprimorar o gerenciamento de negócios.

A unidade da empresa selecionada atua especificamente no segmento de saúde e está localizada no município de Maringá, contando com aproximadamente trezentos colaboradores. Possui uma estrutura laborativa que divide os colaboradores em times, sendo cada um deles responsável por atender demandas específicas em desenvolvimento, testes de qualidade, correção e atendimento de suporte. Os sistemas desenvolvidos pela empresa apoiam na gestão de milhares de usuários de planos de saúde no território nacional.

Os dados obtidos por meio do questionário permitiram identificar a hierarquia de negócio que rege a unidade de Maringá. De acordo com o Gerente de Recursos Humanos, a unidade conta com um diretor, um gestor da área de recursos humanos e um gestor de cada produto, sendo que em alguns casos, conforme o tamanho da equipe, há a figura de coordenadores apoiando a gestão.

Dessa forma, conta hoje com um diretor, sete gestores e quatro coordenadores. A arquitetura organizacional da unidade pode ser observada por meio da Figura 13.

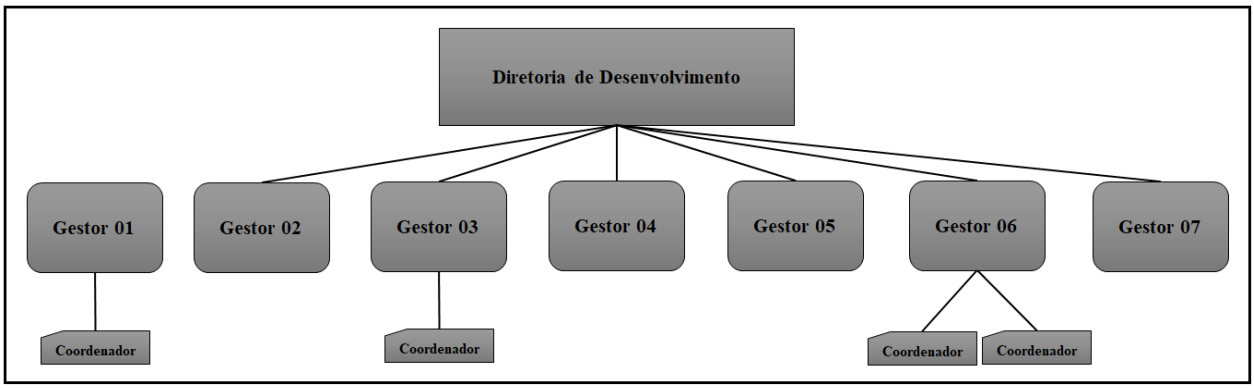


Figura 13: Arquitetura organizacional da unidade.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A natureza operacional do negócio leva ao entendimento de que cada gestor administra uma equipe que trabalha com conhecimentos diferentes dos demais times, mesmo considerando que os diversos produtos possam ter pontos de confluência em se tratando de desenvolvimento. Logo, a necessidade de conhecimento varia conforme o produto com que cada equipe se envolve. Desta relação instala-se a necessidade de que o compartilhamento de conhecimentos seja um processo contínuo e incessante.

Dada a arquitetura hierarquizada da unidade, convêm ressaltar a influência do ambiente de trabalho para o compartilhamento do conhecimento. Queiroz *et al.* (2017) corroboram com esta afirmação ao considerar que o ambiente de trabalho e o grupo em que o colaborador está inserido também tem o poder de influenciar o compartilhamento do conhecimento.

Tonet e Paz (2006) também contribuem nessa perspectiva quando afirmam que

> as organizações autocráticas, com procedimentos rígidos, tendem a inibir o compartilhamento de conhecimento, sejam elas empresas públicas ou privadas, órgãos de governo ou organizações não governamentais. Algumas variáveis de contexto se mostram particularmente relacionadas ao compartilhamento de conhecimento, como as atitudes e crenças predominantes na cultura e a liderança, ou o apoio formal dado ao compartilhamento (TONET; PAZ, 2006, p. 90).

O Gerente de Recursos Humanos afirmou que na empresa os processos operacionais são flexíveis, porém, quanto aos registros destes processos, os resultados da pesquisa revelaram uma

resposta ainda incerta acerca em relação a esse quesito. Nas palavras do Gerente de Recursos Humanos:

> hoje estamos em construção de um novo processo de desenvolvimento voltado para a metodologia ágil. Com a chegada do novo Diretor esse movimento está acontecendo de maneira cautelosa com a participação e envolvimento dos colaboradores. A ideia é que o novo modelo tenha área de governança que possa auditar os processos e garantir que estejam acontecendo em conformidade. Nossa ferramenta de registro também precisará ser alterada para refletir o processo ágil, da forma que esta atende o modelo de hoje, mas não atenderá a proposta de mudança.

Após reflexão sobre o posicionamento do Gerente de Recursos Humanos, compreende-se que embora haja atualmente uma ferramenta que opere como suporte para armazenamento de tais registros, as mudanças estratégicas pelas quais a unidade passa levam a crer que em um cenário futuro esse suporte não seja mais acessado. Nesse sentido, registra-se a necessidade de que a unidade reestruture um sistema de suporte para que o armazenamento de conhecimentos seja permitido. Tal afirmação é reconhecida por Duarte e Silva (2017), quando afirmam que

> o compartilhamento de informações e conhecimento pode resultar da educação formal ou das práticas informais no cotidiano do trabalho. No fluxo formal têm-se "os processos, atividades e tarefas desenvolvidas baseadas em padrões, normas, procedimentos e especificações claras e, sobretudo, registrados em algum suporte" (DUARTE; SILVA, 2017, p. 37).

De forma geral, observa-se que a empresa, em se tratando de contexto organizacional, apresenta uma hierarquia bem definida, cujos papeis operam em um sistema de colaboração para que todas as equipes possam operar autonomamente. Além disso, de acordo com o Gerente de Recursos Humanos, a empresa incentiva e estimula o questionamento e a troca de informações entre agentes, o que aprimora o ambiente de trabalho e estreita relações, tornando-se assim uma importante ação considerando sua cadeia de trabalho. Faoro *et al.* (2017, p. 57) corroboram com tal afirmação quando declaram que

> [...] os mecanismos de socialização podem desempenhar um papel importante no sentido de facilitar o compartilhamento do conhecimento pelo caminho das fronteiras organizacionais. Ao fornecer uma "linguagem comum" e criar entendimento compartilhado, os mecanismos de socialização facilitam o

> compartilhamento tanto do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito entre os parceiros.

4.2 O PROGRAMA MENTOR

No intuito de investir em programas contínuos de capacitação interna, buscando aprimorar a qualidade dos serviços e os atendimentos de seus clientes, a unidade concebeu o Programa Mentor, com início no mês de fevereiro de 2016 e em vigor atualmente. Tal Programa é normatizado por um regulamento de autoria da própria organização, denominado PS003 - Programa Mentor.

De acordo com esse Regulamento, o objetivo principal do Programa é o de estimular o compartilhamento do conhecimento dos especialistas por meio da criação de Núcleos de Formação Acelerada, onde se destaca um profissional de nível sênior que assume a responsabilidade pela gestão de um determinado núcleo, composto por quatro colaboradores, durante um período de doze meses. A missão do mentor é facilitar a aprendizagem dos mentorados, acompanhando sua evolução e participação na carreira. Com a implementação do Programa, a expectativa da unidade é a formação acelerada dos desenvolvedores de sistema de níveis júnior e pleno, potencializando a força de trabalho das equipes, bem como a qualidade dos produtos e serviços que entrega (PS003, 2016).

O primeiro Programa iniciou-se em fevereiro de 2016 e foi concluído em fevereiro de 2017. A escolha dos mentores se deu por meio de levantamento feito junto às lideranças dos times. Nesse sentido, o Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com as lideranças, identificou a necessidade de conhecimentos a serem compartilhados entre alguns colaboradores pertencentes às equipes de desenvolvimento, sendo tais saberes referentes às metodologias de desenvolvimento utilizadas. Assim, este Departamento e os gestores de produto selecionaram quatro colaboradores para atuarem como mentores no projeto. O critério de seleção se deu mediante fatores como cargo, tempo de casa e nível de relacionamento dentro da unidade. Desta maneira, dentre os desenvolvedores sêniores que possuíssem dois ou mais anos de atuação e tivessem bom relacionamento com os demais colaboradores, foram escolhidos quatro analistas. Por conseguinte, o Programa triou o Mentor 1, Mentor 2, Mentor 3 e Mentor 4. Em seguida,

foram identificados os nomes de quatro possíveis mentorados para cada mentor, totalizando um total de 16 mentorados (PS003).

Convém destacar que o convite feito aos mentorados em potencial considerou sua liberdade de escolha. Assim, eles puderam escolher em qual time de mentoria participar durante o Programa Mentor. As responsabilidades do mentorado são compreendidas pelo engajamento no Programa, a oportunidade de desenvolvimento e crescimento na carreira de forma acelerada, portanto, devendo demonstrar dedicação, responsabilidade e transparência em suas atitudes, além de prezar pela qualidade e o tempo das entregas, conhecimento dos produtos e processos internos da unidade (PS003).

A prática do Programa Mentor, em seus doze meses de duração para a primeira turma, criou elementos que alimentaram a base de dados já existente na unidade. Além disso, as avaliações de desempenho foram as responsáveis pelo processo de reconhecimento de méritos e promoção, pois atestaram o aprimoramento dos colaboradores participantes do Programa (PS003).

O Departamento de Recursos Humanos identificou a necessidade de compartilhar conhecimentos mediante contato com os gerentes de projetos e líderes de equipe que, por sua vez, conhecem a realidade de suas equipes e estão aptos a tratar das carências de conhecimentos de seus colaboradores. Dessa maneira, esse Departamento informa a unidade, mantendo-a ciente da situação de necessidade de conhecimentos em que se encontram. Uma vez autorizada a ocorrência do Programa Mentor, o Departamento de Recursos Humanos e as lideranças dão início a mais uma aplicação do Programa (PS003).

4.3 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO PROGRAMA MENTOR

Nesta seção são apresentados os dados obtidos por meio da aplicação do questionário, além das análises realizadas, de acordo com cada fase do processo de compartilhamento do conhecimento, ou seja, iniciação, implementação, apoio e incorporação.

4.3.1 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Iniciação

Na fase inicial do processo de compartilhamento do conhecimento, a iniciação, as ações estão voltadas para a identificação e análise de necessidades de conhecimento, identificação de oportunidades para emprego de novos conhecimentos e identificação das fontes de conhecimento. No Quadro 18 encontram-se sistematizados os resultados da pesquisa relativos a essa fase:

Fase do compartilhamento do conhecimento	Elementos	Fatores de Análise	Resultados da Pesquisa
Iniciação	Necessidades de conhecimento	• Identificação da necessidade de determinado conhecimento em função das demandas da organização.	**Perspectiva do Departamento de Recursos Humanos** Os projetos mostram o conhecimento necessário. Necessidade de inserir nos produtos algo que gere valor para cliente e empresa. **Perspectiva dos Mentores** Ocorre de acordo com as demandas de trabalho. Ocorre por necessidade ou manifestação das pessoas e por pesquisas. Avaliações de clima e pessoal propiciam uma ideia do conhecimento necessário. Formação de grupos específicos para estudar pontos de melhoria nos processos ou propor mudanças.
	Fontes de conhecimento	• Seleção de pessoas aptas a repassar o conhecimento necessário à empresa. • Seleção de pessoas desejáveis para receber o conhecimento. • Identificação das expectativas do mentorado. • Alinhamento das expectativas da empresa junto ao mentorado. • Estabelecimento de metas a serem atingidas.	**Perspectiva do Departamento de Recursos Humanos** <u>Seleção de mentores</u>: Seleção de pessoas com conhecimento avançado, boa comunicação e didática. <u>Seleção de mentorados</u>: Por meio de inscrições dos interessados e entrevista com líder e mentor. Expectativas dos mentorados: Identificadas por meio da entrevista inicial do programa. É feito um contrato de expectativa entre mentor, mentorado e liderança. <u>Definição de metas para mentorados</u>: São definidas com base nas especificações técnicas que serão desenvolvidas nos projetos. São estabelecidas entre mentor e mentorado. **Perspectiva dos Mentores** <u>Seleção de mentorados</u>: Entrevistas individuais para os mentorados inscritos no programa. Critérios de seleção baseados no desempenho dos entrevistados, potencial técnico e empatia com o mentor. <u>Expectativas dos mentorados</u>: Expectativas dos mentorados são identificadas e consideradas no início do Programa. **Perspectiva dos Mentorados** <u>Definição de metas:</u> Definidas individualmente no início do programa. Acompanhamento por meio de *feedbacks*.

Quadro 18: Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de iniciação.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que tange à **identificação das necessidades de conhecimento**, que se constituem a força motriz que impulsiona o Programa Mentor, os resultados da pesquisa revelaram que o próprio desenvolvimento do trabalho indica as necessidades de conhecimento que os times precisam. Ao desenvolver um novo produto, a unidade deve atender àquilo que seu cliente precisa. Nas palavras do Gerente de Recursos Humanos, "a busca pelo conhecimento se faz necessária, pois não podemos inserir em nossos produtos qualquer necessidade do cliente, e sim algo que gere valor para ele e para nós". Portanto, a execução dos projetos aponta os conhecimentos necessários ao desenvolvimento. Uma vez que a equipe identifica a carência de um conhecimento exigido para o desenvolvimento, essa necessidade é levada então ao conhecimento do gestor de produto, que mobiliza suas ações para incluir esse saber como uma necessidade de conhecimento a ser compartilhado no Programa Mentor.

Por sua vez, os mentores mencionaram que a identificação das necessidades de conhecimento ocorre de acordo com as demandas de trabalho, conversas e pesquisas, formação de grupos específicos para estudar pontos de melhoria nos processos ou para propor mudanças em comum e por meio de avaliações de clima e pessoal.

Tal prática demonstra maturidade da organização e dos mentores para a identificação de necessidades de novos saberes, a qual é corroborada por Tonet e Paz (2006) quando afirmam que a fase de iniciação depende principalmente da capacidade da organização para localizar demandas existentes, perceber as oportunidades de transferência de conhecimentos que se encontram circunscritos a indivíduos ou grupos de trabalho e manter contextos favoráveis à busca e criação de conhecimento.

É também nessa fase que ocorre a **seleção das fontes de conhecimento**, ou seja, do mentor e mentorado em potencial. Sob a ótica do Gerente de Recursos Humanos, os possíveis mentores são identificados a partir dos critérios de conhecimento avançado, boa comunicação e didática para o ensino. Uma vez identificadas tais pessoas, é feito então um convite para participação no Programa. Essa prática é defendida por Minello *et al.* (2011), os quais argumentam que essa seleção deve ser feita baseada no critério de experiência, sendo que o mentor selecionado deve atuar como multiplicador, e sugerem ainda os autores que seja um colaborador que tenha posição de destaque dentro da empresa e que possa oferecer orientações ao mentorado.

Quanto ao motivo que leva os mentores a atuarem no programa e a compartilhar aquilo que sabem, os resultados da pesquisa revelaram fatores como melhor absorção de conhecimento mediante prática de ensino, discussão de assuntos de mútuos interesses, troca de experiências, motivação financeira, formação de colaboradores em menos tempo, geração de aprendizado, possibilidade de aprendizagem com os mentorados, potencialização de aprendizado do mentorado e rapidez e eficácia no processo. Reis (2016) considera que a motivação do colaborador detentor do conhecimento é o ponto de partida para a efetivação dessa transformação.

No que tange à **seleção dos mentorados**, o Gerente de Recursos Humanos informou que quando o corpo de mentores está fechado, a unidade cria as turmas e abre inscrições para os mentorados, os quais se inscrevem considerando os Núcleos a que pertencem. Convém destacar que o convite feito aos mentorados em potencial considera sua liberdade de escolha. Assim, eles podem escolher em qual time de mentoria participar durante o Programa Mentor. Essa prática é defendida por Bernhoeft (2001), quando afirma que o critério de seleção do mentor deve partir da livre escolha dos colaboradores.

Encerradas as inscrições para a escolha dos mentorados, são realizadas entrevistas entre lideranças e mentores, a fim de selecionar os colaboradores que comporão os times. Ao final do processo, todos os candidatos recebem *feedback* sobre o processo de inscrição e são informados sobre o aceite ou não no Programa. Os colaboradores não aceitos no processo são orientados para que possam se preparar e fazer nova candidatura em turmas futuras. Esse critério foi adotado porque muitos dos conhecimentos que são compartilhados no Programa Mentor requerem saberes prévios que o mentorado deve ter.

Do mesmo modo, os mentores afirmaram que a seleção dos mentorados é efetuada por meio de entrevistas individuais, para que as expectativas sejam avaliadas e o nível de interesse na participação seja observado. O critério de seleção se firma com base no julgamento daqueles que estejam mais aptos a participarem do Programa, considerando seu potencial e continuidade na unidade. Além disso, parte da avaliação de desempenho de cada um é considerada para traçar a análise de *performance* e perspectiva de potencial.

A busca pela aceitação de ambas as partes é uma característica importante do processo para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de maneira fluida, devendo haver identificação do mentorado pelo seu mentor. Tal constatação é defendida por Hudson e Hudson (2014), que afirmam que não se trata de um processo semelhante a uma terapia, mas sim uma

maneira que permita ao mentorado se autodesenvolver a partir das orientações e tratativas do mentor.

Em relação aos atributos de seus respectivos mentores, houve praticamente unanimidade entre os mentorados no tocante a características como habilidades de boas técnicas comunicativas, prestígio na organização, domínio do conhecimento compartilhado pelo mentor e competência do mentor em relação às funções que desempenha na empresa. Esses resultados são apresentados no Quadro 19.

Atributos do mentor	**Mentorados**	
	Concordam	**Discordam**
Boas técnicas comunicativas	80%	20%
Prestígio na organização	100%	0%
Domínio do conhecimento compartilhado	100%	0%
Competência em relação às funções que desempenha	100%	0%

Quadro 19: Atributos do mentor na visão dos mentorados
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados no Quadro 19 são aderentes ao que postulam Tonet e Paz (2006):

> O nível de domínio do conhecimento a ser compartilhado é outro aspecto que interfere no processo em estudo; ninguém é capaz de repassar algo que não possui; por outro lado, se a fonte é por demais especializada, poderá ter dificuldade de entrar em sintonia com um destinatário neófito em sua área, e errar ao empregar linguagem e procedimentos técnicos que o recebedor não consiga entender. Também o contexto organizacional e a forma como a fonte nele está inserida podem influenciar o repasse de conhecimento: o tipo de organização e a realidade organizacional, as crenças e valores que permeiam essa realidade, os papéis que a fonte desempenha na organização, suas atribuições, o prestígio que possui, a influência que consegue exercer, são aspectos que interferem no desempenho da fonte ao repassar o que sabe. Grupos ou equipes de trabalho habituados a ouvir os seus próprios membros, acostumados a procurar intragrupo o conhecimento de que precisam antes de buscá-lo fora, contribuem para que as pessoas se disponham a assumir o papel de fonte repassadora de conhecimento no trabalho (TONET; PAZ, 2006, p. 88).

Por outro lado, os mentores também citaram os atributos de seus respectivos mentorados, relacionados à comunicação, ao saber ouvir e refletir sobre os conhecimentos recebidos, além de conhecimentos sobre como elaborar perguntas para esclarecer informações recebidas e direcionar a sua aplicabilidade. O Quadro 20 representa esses resultados:

Atributos do mentorado	Escala Likert				
	1	2	3	4	5
Mentorados se comunicam facilmente			25%		75%
Mentorados sabem ouvir e refletir sobre conhecimentos adquiridos				100%	
Mentorados tem habilidades de elaborar perguntas para esclarecer informações recebidas e direcionar a aplicabilidade			25%	50%	25%

Quadro 20: Atributos do mentorado na visão dos mentores.
Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange à aquisição de conhecimentos, os mentorados ressaltaram a importância de, além de aprimorar o que sabem sobre desenvolvimento, foram motivados pela necessidade em conhecer a regra de negócio da empresa, que é específica e vasta devido à natureza de negócio. Constata-se que não se trata apenas sobre o como fazer, mas de que forma fazer melhor e mais rápido. Isso leva ao aumento da produtividade mediante melhoria de qualidade e agilidade nos processos de desenvolvimento.

Em relação às **expectativas dos mentorados quanto ao Programa Mentor**, o Gerente de Recursos Humanos informou que, no momento inicial do Programa, estas são colhidas. Nesse sentido, é aplicada uma entrevista inicial, a partir da qual se constrói um contrato de expectativas entre mentor, mentorado e liderança. Já os mentorados, quando questionados sobre as expectativas que os levaram a querer participar do Programa Mentor, mencionaram que além de adquirir conhecimentos em diversas esferas, buscam também ser uma pessoa de referência dentro da unidade, o que revela seu interesse pessoal em crescer e assumir um cargo ou posição de destaque. Além disso, foram pontuadas necessidades de atuação como agente multiplicador de conhecimentos, aprendizagem baseada na experiência, aceleração do crescimento e da aprendizagem, busca por promoção de cargos e também um discreto interesse em, um dia, atuar como mentor.

A empatia na relação mentor e mentorado foi considerada, dada a importância que o relacionamento entre os pares têm. Nesse cenário, 100% dos mentores afirmaram que as expectativas dos mentorados são identificadas e consideradas no início do Programa Mentor.

Durante o levantamento de expectativas, também são estabelecidas as **metas a serem atingidas**, baseadas nos pontos que devem ser desenvolvidos no decorrer do Programa. Sobre esse quesito o Gerente de Recursos Humanos afirmou que “são definidas metas com base nos pontos que serão desenvolvidos. Elas são estabelecidas entre mentor e mentorado”. Já sob a ótica

dos mentorados, 90% deles afirmaram o estabelecimento de metas no início do Programa. Tais afirmações são encontradas nas palavras dos mentorados: “Através da apresentação da proposta do programa, acompanhamento do cumprimento de objetivos individuais para cada participante do programa, além de *feedbacks* informais”. Outro mentorado afirmou que “no início do Programa Mentor foi realizada uma reunião entre o mentor e os mentorados individualmente, onde o mentor colocou metas diferentes para cada mentorado de acordo com o que cada mentorado queria tornar-se mais eficiente”. Um terceiro mentorado também confirmou o estabelecimento e cumprimento de metas como parte da rotina das reuniões com seu respectivo mentor: “Na maioria das reuniões isto entrava em pauta”. Apenas um mentorado, representando 10% do total de respondentes, afirmou que não se lembrava desta prática.

Bernhoeft (2001, p. 127) recomenda que o programa conte com aplicação de avaliações em seu percurso, que “podem conter indicadores objetivos, como relatórios e números, e qualitativos, como os dinâmicos de aceleração do *upgrade* de carreira” (BERNHOEFT, 2001, p. 127).

4.3.2 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Implementação

Na segunda fase do processo de compartilhamento do conhecimento, a implementação, as ações estão voltadas para a integração de fontes e destinatários do conhecimento. Segundo Tonet e Paz (2006), a troca de conhecimentos entre e fonte e destinatário pode ocorrer de forma sincrônica, onde o conhecimento é assimilado pelo destinatário na forma como lhe foi passado pela fonte, permitindo a ambos, fonte e destinatário, deter o mesmo conhecimento em graus diferentes de experiência, ou na forma diacrônica, em que ocorre um diálogo entre fonte e destinatário, que passam então a estudar e analisar o problema, buscando soluções alternativas.

Os achados da pesquisa sobre a fase de implementação estão condensados no Quadro 21.

Fases do compartilhamento do conhecimento	Elementos	Fatores de Análise	Resultados da Pesquisa
Implementação	Integração de fontes e destinatários do conhecimento	• Compartilhamento de conhecimento técnico e comportamental com o mentorado. • Recebimento de conhecimento técnico e comportamental pelo mentorado. • Análise das situações presenciadas na empresa. • Aproximação do mentor junto ao mentorado.	**Perspectiva dos Mentores** Tipo de conhecimento compartilhado: Funcionamento dos sistemas utilizados, regras de negócio, boas práticas de desenvolvimento de sistemas, técnicas para resolução de problemas técnicos, tendências da área de tecnologia, abordagens comportamentais (comunicação, atendimento ao cliente, redação de e-mails e participação em reuniões), valores e crenças organizacionais. Aproximação com mentorados: Maior cumplicidade, conhecer sonhos e expectativas de carreira, empatia e amizade, coesão da equipe, aumento de produtividade, melhoria na comunicação, assertividade nos *feedbacks* e maior responsabilidade dos mentorados. **Perspectiva dos Mentorados** Tipo de conhecimento compartilhado: Boas práticas de desenvolvimento de sistemas, conhecimento das regras de negócio, novas tecnologias, cultura, crenças e valores da empresa, técnicas para melhoria de *performance* e produtividade no trabalho. Formas de compartilhamento do conhecimento: Programação em pares e grupos, leitura técnica, grupos de discussão, seminários, revisão de código, reuniões e e-mails. Aproximação com mentores: Aquisição de mais conhecimento técnico e de negócio, identificação de talentos, maior cobrança do mentor, acesso mais rápido ao conhecimento, melhoria no tempo de entrega de tarefas, maior produtividade, maior visibilidade de carreira e na organização, maior colaboração, desenvolvimento acelerado na área técnica e de negócio. Situações vivenciadas pelos mentorados: Visibilidade, considerados como pessoas que recebem investimento e acompanhamento pela empresa, liderança de projetos, responsabilidade perante projetos estratégicos, exposição em projetos importantes, aquisição de conhecimento técnico e de negócio, aceleração na carreira.

Quadro 21: Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de implementação.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que tange aos tipos de conhecimentos que os mentores compartilham com seus mentorados, a partir dos resultados da pesquisa, estes foram classificados em cinco tipos: sistemas, carreira, negócio, técnicos e comportamentais. Os tipos de conhecimentos compartilhados de acordo com essa classificação são apresentados no Quadro 22.

Sistemas	Carreira	Negócio	Técnicos	Comportamentais
• Funcionamento dos processos e rotinas dos sistemas da empresa. • Arquitetura inerente ao ambiente exigido.	• Tendências de mercado. • Novas tecnologias e ferramentas. • Boas práticas. • Inovação.	• Regulação da área de negócios. • Funcionamento dos clientes.	• Ferramentas e metodologias de desenvolvimento. • Instruções sobre linguagens de programação. • Tendências da área de desenvolvimento.	• Como abordar clientes. • Como se portar em uma reunião. • Como escrever um e-mail. • Como conversar com sua liderança.

Quadro 22: Tipos de conhecimentos compartilhados.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

De acordo com os mentores, os conhecimentos transmitidos entre suas equipes vão além daqueles que se restringem ao desenvolvimento e ao negócio. Logo, acredita-se que o Programa Mentor capacita os colaboradores para seu trabalho, mas também para as formas de se relacionar com o trabalho, com seus colegas e clientes. Essa constatação é observada por Sousa e Rigo (2007), os quais afirmam que o *mentoring* não apenas contribui para o desenvolvimento do mentorado, mas também para a saúde organizacional, destacando-se a orientação de carreira, o desenvolvimento do conhecimento, o aumento de produção, o aprimoramento do processo de comunicação e a ampliação da integração das pessoas no ambiente de trabalho, mantendo a cultura organizacional.

No Quadro 23 apresentam-se os formatos nos quais o mentor compartilha seus conhecimentos com os mentorados:

Formas de Compartilhamento do Conhecimento	Ações
Presencial	• Reuniões • Desenvolvimento em conjunto de novos códigos • Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas • *Pair Programmin*g (Programação em pares de programadores, que revezam entre si o desenvolvimento de determinados códigos) • Utilização de exemplos práticos • Avaliação formal • Avaliação informal
Distancial	• Tarefas de casa • Indicações de leitura • Indicação de cursos complementares • Lista de atividades para as semanas seguintes

Quadro 23: Formas de compartilhamento de conhecimentos entre mentor e mentorado.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Os mentores, por sua vez, destacaram que compartilham seus conhecimentos por meio de diversos recursos, os quais são apresentados no Quadro 24.

Processo	Recursos
Compartilhamento de conhecimentos	• *Pair Programming* • Interações no esquema de DOJO[7] • Fomento à leitura e à discussão de assuntos em grupo • Apresentações regulares (reuniões parecidas com seminários) • Colaboração mútua e constante nas atividades diárias • Revisão de código e de análise • Reuniões semanais • Acompanhamento • E-mails • *Chats* • Reuniões informais

Quadro 24: Formas de compartilhamento do conhecimento na visão dos mentores.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar a experiência dos mentores que atuaram junto ao Programa. Considerando que os quatro mentores atingiram o nível de analista de sistemas e um deles atuou na coordenação da equipe de desenvolvimento, ressaltam-se suas aptidões como o maior instrumento do Programa Mentor. O nível de um programador analista requer tempo e

[7] DOJO é uma técnica de programação, semelhante à programação em pares, porém em DOJO, o revezamento ocorre entre mais pessoas de um grupo, interessadas na solução de determinado problema.

experiência em diversos cenários de atuação. Dessa forma, todos eles apresentam uma bagagem prática de anos de vivência em meio a diferentes tipos de conhecimentos a que estiveram expostos. Além disto, todos são especializados, possuindo curso de pós-graduação *lato sensu*, o que certamente ampliou seus arcabouços teóricos. Considerando o planejamento para o Programa Mentor, todos esses profissionais atuaram como mentores por um ano, o que permitiu aos mentorados serem expostos a uma significante parcela de seus conhecimentos e experiências.

Tonet e Paz (2006, p.90) consideram que um contexto de compartilhamento de conhecimentos de forma favorável gera

> [...] o estabelecimento de um clima misto de consenso e questionamento contínuo, construído por meio de treinamentos, discussões, leituras, trabalhos em equipe e rodízio de funções e papéis; estão ainda a disponibilização de espaços e tempo para o compartilhamento de conhecimento; a realização de reuniões frequentes e rápidas; o abandono do olhar acostumado; o estímulo ao questionamento e o apoio ao fazer diferente.

Esse leque de visões não se dá apenas por meio dos saberes compartilhados no Programa. De acordo com 90% dos mentorados, o mentor compartilha não apenas o conhecimento teórico necessário ao desenvolvimento dos códigos, mas dissemina também os valores e crenças da empresa, colaborando para que a coletividade partilhe dos princípios organizacionais que estruturam o negócio. Do mesmo modo, 100% dos mentores afirmaram que compartilham os valores e crenças da empresa com seus mentorados.

Lotz e Gramms (2014) corroboram com essa perspectiva quando afirmam que o processo de *mentoring*, se adequadamente aplicado, preserva o conhecimento acumulado da empresa através de um programa estruturado de aplicação. Para esses autores, por meio da mentoria, há a promoção da integração dos novos talentos à organização, disseminando as crenças e os valores da empresa, solidificando seus valores.

Seguindo nessa mesma linha de pensamentos, Tonet e Paz (2006) argumentam que a construção de relacionamentos cooperativos e de confiança mútua são fatores associados aos melhores resultados de transmissão de conhecimentos. Para esses autores, a confiança surge da coerência entre os valores que o indivíduo propaga e sua vivência no cotidiano da empresa, e para tanto, deve haver uma coerência entre a fala e a prática, sendo que as organizações que sustentam e incentivam esse valor tendem a ouvir e valorizar as ideias advindas de seus colaboradores.

Os mentorados apontaram ainda as **situações vivenciadas** na unidade durante o Programa Mentor e que consideram importantes para o seu crescimento. Essa visão demonstra a importância das influências naturais do processo que, na visão dos mentorados, incluem a absorção do conhecimento, a visibilidade que o Programa tem dentro da unidade e os projetos que eventualmente foram encabeçados pelos mentorados, o que lhes fortaleceu o senso de pertencimento e responsabilidade. Os resultados da pesquisa também revelaram, como situações relevantes vivenciadas pelos mentorados, as visitas a clientes, independência na criação de soluções, desenvolvimento de itens de importância para o cliente, aceleração de carreira e compreensão dos aspectos técnicos que devem ou não ser aplicados na realidade dos clientes de modo a evitar situações de retrabalho.

Nesse sentido, um dos mentorados mencionou que "em conjunto com o mentor, desenvolvemos um item de grande importância para um cliente. Isso me aproximou dele e obtive um ótimo aprendizado na parte técnica". Já um outro mentorado afirmou que

> a visita que fiz ao nosso cliente em meados de 2016 foi muito importante para entender mais da regra de negócio e como falhas de comunicação causam um retrabalho. No cliente fiquei responsável por levantar uma demanda de uma nova funcionalidade no sistema, e como o escopo ficou muito aberto, já que não tive uma documentação do cliente para seguir, tomei algumas liberdades durante o desenvolvimento dessa nova funcionalidade que me causaram um retrabalho alguns meses depois. Foi um ponto de aprendizado importante já que deveria ter me comunicado mais com o cliente, mas ao mesmo tempo me sentir mais independente para criar novas soluções. Esta visita aconteceu justamente uma semana antes do período turbulento da nossa equipe. Mesmo na correria consegui alguns *feedbacks* importantes do meu mentor para desenvolver algumas soluções técnicas dessa nova funcionalidade que me ajudaram bastante.

Essas situações vivenciadas pelos mentorados durante o Programa Mentor revelam mudanças nos comportamentos, na postura profissional e na vivência de novas experiências. Conforme afirma Silva (2008), o *mentoring* formal é proposital, pois tem por objetivo gerar mudanças nas pessoas dentro das organizações. Nesse tipo, ainda segundo esse autor, a pessoa aceita ser mentorada, visando o compartilhamento de conhecimentos por parte do mentor e, consequentemente, buscando aquisição de novos saberes.

No que diz respeito à **aproximação das relações mentor-mentorado,** 100% dos mentores acreditam que se aproximaram mais de seus mentorados durante a execução do Programa Mentor. Nas palavras de um mentor, "o compartilhamento de experiências e histórias

trouxe mais cumplicidade na relação. Encontros fora do trabalho se tornaram rotineiros e as relações evoluíram na maioria dos casos para o nível de amizade". Para os mentorados, a percepção é a mesma, ou seja, 90% afirmaram que se aproximaram mais de seus mentores. Nas palavras de um mentorado, essa aproximação

> facilita que eu chegue no meu objetivo de adquirir mais conhecimento técnico e de negócio, onde estando junto com alguém que já é um referencial dentro da empresa, me ajuda a absorver o conhecimento que a pessoa possui. Para a empresa ajuda na criação de novos referenciais, evitando que ela fique tecnicamente dependente da atuação de uma pessoa, assim, caso essa pessoa necessite se ausentar da empresa, a mesma continua com seu funcionamento normal.

Um outro mentorado mencionou que "como o mentor é alguém de experiência e visão na empresa, por sermos mentorados passamos a ser mais cobrados, o que não era algo ruim, pois nos permitia crescer dentro da empresa de uma forma mais acelerada".

Essa constatação da aproximação das relações entre mentores e mentorados é amparada por Poncioni (2014), quando considera que o envolvimento mútuo e o entendimento, resultantes de uma troca de informações sobre experiências cotidianas, oportuniza uma sensação de bem-estar e alívio na pressão do trabalho. A amizade é caracterizada como uma função de interação social.

Além disso, a autora ainda afirma que o mentor atribui responsabilidades e tarefas ao mentorado. Ao fazer isso, propicia ao mentorado o contato com outras pessoas-chave na organização, possibilitando a demonstração de suas competências e habilidades para estas pessoas, que podem avaliar o seu potencial. A exposição e visibilidade contribuem para a socialização do mentorado, preparando-o para cargos de maior responsabilidade (PONCIONI, 2014).

4.3.3 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Apoio

Na terceira fase do processo de compartilhamento do conhecimento, o apoio, as ações estão voltadas para a comprovação, assimilação e exercício do conhecimento recebido. Os resultados da pesquisa acerca dessa fase estão sistematizados no Quadro 25:

Fases do compartilhamento do conhecimento	Elementos	Fatores de Análise	Resultados da Pesquisa
Apoio	Comprovação, assimilação e exercício do conhecimento	• Utilização do conhecimento recebido. • Avaliação dos mentorados quanto à assimilação e utilização do conhecimento recebido. • Descontinuidade do relacionamento entre mentor e mentorado.	**Perspectiva do Departamento de Recursos Humanos** Assimilação de conhecimentos dos mentorados: Avaliação realizada ao longo do Programa, pelos projetos assumidos, qualidade das entregas, cumprimento de prazos e análise dos códigos da programação. Avaliação dos mentores após o término do Programa: Por meio de avaliação de desempenho, formal e anual. Avaliação dos mentorados após o término do Programa: Avaliação formal e autoavaliação. Líderes e mentores os avaliam. **Perspectiva dos Mentores** Assimilação do conhecimento compartilhado pelos mentorados após término do Programa: Evolução de conhecimentos, principalmente aqueles que mais se dedicaram ao programa. Mentores avaliam desempenho dos mentorados após término do Programa: Avaliações objetivas e formais, por meio de avaliação de desempenho, atingimento de metas e *feedbacks*. Avaliações subjetivas, por meio de acompanhamento contínuo e qualidade do trabalho executado. Descontinuidade do relacionamento mentor e mentorado após término do Programa: **Perspectiva dos Mentorados** Formas de utilização do conhecimento compartilhado: Aplicação dos conhecimentos técnicos e de negócio nas atividades de programação, análise de soluções e códigos de qualidade, compartilhamento de conhecimento com outros integrantes da equipe. Novas habilidades adquiridas: Técnicas de programação, análises de sistemas mais profundas, maior conhecimento em regras negócio, senso crítico e de urgência, visão sistêmica das aplicações da empresa, maior capacidade de planejamento, organização e execução de tarefas, maior agilidade para identificação e resolução de problemas técnicos, melhor qualidade do código.

Quadro 25: Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de apoio.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Para Reis (2016), as empresas devem estimular a criação de ambientes organizacionais que propiciem o compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, sob a perspectiva do Gerente de Recursos Humanos, a unidade disponibiliza espaço e tempo para o compartilhamento de conhecimento entre mentores e mentorados. Essa ação é fomentadora dessa prática, pois os colaboradores sentem-se à vontade para questionamentos extras caso julguem necessário. A unidade, fornecendo condições para esse livre compartilhamento, permite que seus mentorados ampliem as possibilidades de desenvolvimento com questionamentos que podem levar à inovação, baseados na criatividade de aplicação.

Os mentorados também se manifestaram quanto a este quesito, os quais foram unânimes em afirmar que a empresa dispõe de espaços e de tempo para que haja o compartilhamento do conhecimento, sendo tais percepções compatíveis com a afirmação do Gerente de Recursos Humanos.

Tonet e Paz (2006) corroboram com essa prática ao afirmarem que nessa fase existe a oportunidade para a geração de ações destinadas a criar espaços propícios para o compartilhamento do conhecimento e orientar sua prática até que a assimilação do conhecimento seja atingida e comprovada pelo desenvolvimento de habilidades necessárias.

De outro modo, Duarte e Silva (2017, p.33) consideram que as tecnologias de informação e comunicação (TIC), por meio dos seus ambientes virtuais, são consideradas como possíveis recursos que podem auxiliar a gestão da informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) no que concerne à maximização da prática do compartilhamento entre seus membros. Nesse sentido, no que tange à existência de TICs como recurso para maximizar o compartilhamento do conhecimento, os resultados da pesquisa identificaram que não há consenso entre os atores, como se pode observar por meio da Figura 14.

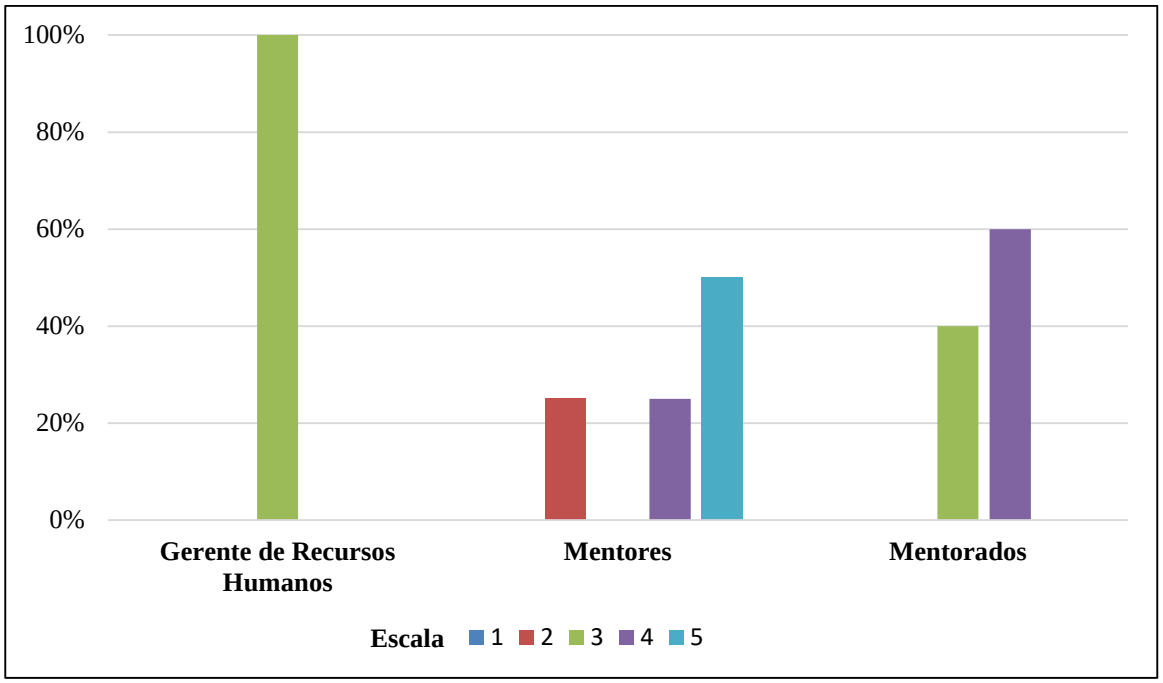


Figura 14: TICs para o compartilhamento do conhecimento.
Nota: Escala 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo parcialmente), 3 (Não concordo e nem discordo), 4 (Concordo parcialmente), 5 (Concordo totalmente).
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao passo de que o Gerente de Recursos Humanos reconhece uma média razoável em relação ao uso de TICs para o compartilhamento do conhecimento, o grupo de mentores apresentou outra visão sobre essa questão. Dentre os mentores participantes da pesquisa, 25% atribuíram nota 2 a esse quesito, em uma escala de 1 a 5, sendo que os outros 75% pontuaram o uso de TICs com notas 4 e 5. Para o grupo dos mentorados, 40% deles atribuíram nota 3, enquanto os outros 60%, em uma escala de 1 a 5, consideraram a nota 4 para esse quesito.

Assim, diante desse resultado, seria conveniente à empresa incrementar a aplicação de TICs que ampliem o compartilhamento do conhecimento.

Embora a estrutura de TICs como recursos para maximizar o compartilhamento de conhecimentos seja um ponto que inspira melhorias, o apoio e a flexibilidade da empresa são pontos tido como ótimos argumentos para o bom desenvolvimento do Programa Mentor.

No que concerne à **utilização do conhecimento recebido no cotidiano**, na perspectiva dos mentores 100% afirmaram que os mentorados assimilaram os conhecimentos necessários. Nas palavras de um mentor, “acredito que o aproveitamento foi satisfatório, tanto para empresa, quando para os mentorados”. Na percepção de um segundo mentor, embora tenha ocorrido uma

interrupção durante o Programa, por motivos de reorganização da estrutura hierárquica da unidade, seus mentorados evoluíram: “Na minha equipe houve uma disruptura na continuidade do programa então acredito que o tempo acabou sendo insuficiente. Mesmo assim foi perceptível a evolução de todos, principalmente daqueles que considerávamos com maior potencial”.

A pesquisa revelou também, na perspectiva dos mentorados, as maneiras pelas quais os novos conhecimentos adquiridos durante o Programa Mentor são utilizados na execução das atividades diárias. Exceto a abstenção de um mentorado por razões desconhecidas, 90% deles relataram as diversas maneiras que aplicam o conhecimento adquirido. As relações estabelecidas indicam aplicação de técnicas e regras de negócio aprendidas, melhor capacidade de análise voltada para soluções, melhoria no desenvolvimento dos códigos, aplicação dos conhecimentos aprendidos em novas habilidades e também em novas análises e compartilhamento dos conhecimentos aprendidos com a equipe. Nas palavras de um mentorado, “o conhecimento obtido nos ajudava a analisar melhor as soluções e codificar com mais qualidade”. Na visão de um segundo mentorado, “na atuação como analista de sistemas/programador consigo aplicar tanto a parte técnica como a parte de negócio que foi absorvida”. Na ótica de outro mentorado, “como o conhecimento foi basicamente dúvidas sobre regras de negócio tiradas durante correções do sistema, utilizo no dia-a-dia quando surgem problemas nas funcionalidades em que já trabalhei”.

Esse último argumento evidencia que o compartilhamento de conhecimentos é uma ação contínua, que ocorre constantemente em meios informais. Investir em um programa de compartilhamento formal, nesse caso, é investir em um formato de disseminação de saberes que não terminará com o fim do programa, mas continuará entre os colaboradores presentes na organização.

Outro fator é o compartilhamento de conhecimentos sobre as regras de negócio da empresa, estreitando relações com clientes e colegas de trabalho. Nota-se que os mentorados percebem nessas características uma vantagem, pois quando se tem acesso ao conhecimento, seus níveis de produtividade e relacionamento melhoram, o que permite o crescimento dentro da unidade. Em mais um relato um mentorado acrescenta onde utiliza o conhecimento adquirido e como o compartilha: “Nas atividades de cunho técnico e também de análise de sistemas e negócio. Procuro sempre estar repassando tudo que consegui aprender para os demais colaboradores que me consultam sobre, principalmente, os projetos dos quais participei”.

Um dos mentorados destacou ainda a possibilidade de levar o conhecimento consigo para outros lugares nos quais ele eventualmente poderá trabalhar. Outro participante, dotado de uma visão mais compartilhada, lembrou que o conhecimento apreendido levou a melhorias dentro de sua equipe, o que o possibilitou, no futuro, ter levado essas melhorias para demais equipes. Ainda nesta perspectiva relativa ao uso do conhecimento recebido, 100% dos mentorados afirmaram que compartilharam o conhecimento adquirido com os outros colegas.

Os mentorados, ao serem questionados sobre as novas habilidades adquiridas no término do Programa Mentor, destacaram a melhoria de técnicas de programação, o combate a baixa manutenibilidade de processo dos sistemas, criação de análises mais profundas, aprimoramento no conhecimento de padrões de projeto, teste unitário, código limpo, maior clareza nas regras de negócio mais complexas, aumento de conhecimento técnico em programação, melhoria do senso crítico em relação às soluções propostas por implementações, adoção de uma visão macrosistêmica do produto da empresa, compreensão da arquitetura de sistema, melhor capacidade de planejamento e execução de tarefas, maior agilidade na identificação e resolução de problemas e melhoria na comunicação com o cliente e na capacidade de análise dos impactos que podem ser causados mediante alterações de sistema.

No Quadro 26 são sistematizadas as percepções dos mentorados acerca das novas habilidades adquiridas no término do Programa Mentor.

Mentorado	Novas habilidades adquiridas
A	“Melhora em técnicas de programação, buscando sempre programar com boas práticas e aplicar, na medida do possível, devido ao sistema legado, novas maneiras de programar, evitando problemas antigos de códigos duplicados e baixa manutenibilidade de processo. Na área de negócio, habilitou a criar análises mais profundas para que uma solicitação de alteração não gerasse tantos impactos inesperados no sistema”.
B	“Maior conhecimento na regra de negócio da empresa e conhecimento técnico (padrões de projeto, teste unitário, código limpo etc.)”.
C	“Algumas regras de negócio, principalmente sobre financeiro, estão mais claras. Ainda é uma parte do sistema que tenho receio de mexer por não dominar muito, mas eu já consigo enxergar certas funcionalidades não apenas pela parte técnica, mas no dia a dia do meu cliente. Tecnicamente, estou mais criterioso no meu código, refatoro muito mais o meu código, buscando deixá-lo mais legível e funcional”.
D	“Aumentou meu conhecimento técnico na área de programação, assim como aprendi novas regras de negócio”.
E	“Maior senso crítico com relação às novas implementações, quanto à real necessidade da mesma e quanto à solução proposta pelo cliente”.
F	“Agora consigo ter uma visão macro do sistema, consigo entender e opinar sobre arquiteturas do sistema assim como o Mentor opina, até discutimos estes assuntos para encontrar melhores soluções”.
G	“Melhor entendimento em regra de negócio de algumas funcionalidades do sistema”.
H	“Melhor capacidade de planejamento e execução das tarefas, que refletiu em mais organização. Maior conhecimento de regras de negócio, que refletiu em maior agilidade na identificação/resolução de problemas”.
I	“Melhora na escrita e qualidade do código, comunicação com clientes e análise de sistemas”.
J	“Melhora na capacidade de análise de negócio e dos impactos que podem ser causados por uma alteração a ser realizada no sistema”.

Quadro 26: Novas habilidades adquiridas pelos mentorados.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa.

O Programa Mentor acontece mediante o planejamento feito em sua estruturação, e em sua decorrência, os mentores e mentorados são constantemente **avaliados quanto à assimilação e utilização do conhecimento recebido** ao término do Programa. Na perspectiva do Gerente de Recursos Humanos, a pesquisa revelou que existem instrumentos que avaliam a assimilação dos conhecimentos adquiridos pelos mentorados. Em suas palavras,

> a avaliação é feita constantemente, pois o mentorado ao longo do Programa vai assumindo demandas ou projetos a fim de praticar o aprendizado adquirido. O resultado é medido por indicadores do projeto e também pelo mentor, que acompanha o desenvolvimento, revisa o código, revisa a análise e outros.

Por sua vez, 100% dos mentores ratificaram a afirmação do Gerente de Recursos Humanos em relação às avaliações, que ocorrem cada qual de seu modo específico. Segundo um

dos mentores, a avaliação “ocorre no dia a dia com as atividades que eles realizam, avaliando o grau de dependência e qualidade do trabalho executado”. Já um outro mentor declarou que esta prática se dá “no próprio processo de avaliação de desempenho, olhando as metas estabelecidas e o seu cumprimento”.

Os mentores são avaliados a partir dos instrumentos de avaliação de desempenho técnico e comportamental, havendo ainda uma autoavaliação, na qual se compara a visão que o mentor tem de si e de sua conduta à visão de seu líder. Segundo o Gerente de Recursos Humanos, “o mentor passa pela avaliação de desempenho com questões técnicas e comportamentais”, já quanto os mentorados, “são avaliados pelo líder e mentor e também fazem sua autoavaliação para então, no *feedback*, fazer o alinhamento de como ele se vê e como seus líderes o veem”.

Nesse sentido, observa-se que os mentorados, durante o Programa, são avaliados a partir das demandas e projetos que são incorporados à sua rotina. Com a finalidade de praticar o aprendizado adquirido, estes são observados em relação à suas práticas frente ao novo conhecimento adquirido. Essa observação, bem como seus resultados, são medidos por indicadores de desempenho do próprio projeto no qual o mentorado está alocado. O mentor também acompanha o desenvolvimento e faz as revisões e correções necessárias. Ao fim do Programa, os mentorados passam por nova avaliação, desta vez por parte de suas lideranças e mentores. As reuniões de *feedback* também auxiliam na avaliação, que considera ainda a avaliação de desempenho e a medição do grau de dependência e qualidade do trabalho executado.

Em relação ao processo de avaliação, Faoro *et al.* (2017) argumentam que

> quando pensamos no compartilhamento do conhecimento aplicado à área de Tecnologia da Informação, sua eficácia está diretamente relacionada a melhores resultados. Por outro lado, a forma como esse compartilhamento ocorre é um assunto que requer maior investigação. O que se pode afirmar, até esse momento, é que o compartilhamento de conhecimentos nas empresas de softwares acarreta diretamente na inovação do produto.

Desta forma, conforme os resultados obtidos nesta pesquisa, de modo genérico pode-se afirmar que o Programa Mentor teve boa adesão e alto nível de aproveitamento. Nenhum colaborador precisou, após o término, retornar ao Programa para recuperar conhecimentos, embora ao longo de sua aplicação tenha sido necessário o desligamento de dois mentorados por motivos de alinhamento ao plano estratégico da empresa, segundo o Gerente de Recursos Humanos. Com relação aos demais colaboradores participantes, todos tiveram aproveitamento

em diferentes níveis, demonstrando obter mais conhecimento ao término do Programa em relação ao que tinham em seu início.

Por fim, no que tange à **descontinuidade do relacionamento entre mentor e mentorado,** em uníssono todos os mentores afirmaram que não há a descontinuidade de relacionamentos entre mentor e mentorado após o término do Programa. Isso pode ser visto como uma evidência do desenvolvimento comportamental, estimulado no decorrer do Programa e mantido após seu término. Essa perspectiva de desenvolvimento comportamental é compartilhada por Poncioni (2014), o qual considera que o mentor, quanto aos seus valores, comportamentos e atitudes, se apresenta como um modelo a ser seguido, e o mentorado identifica-se com ele. A partir dessa identificação, o mentorado passa a admirar, respeitar e imitar o seu mentor.

4.3.4 Compartilhamento do Conhecimento na Fase de Incorporação

Na última fase do processo de compartilhamento do conhecimento, a incorporação, as ações estão voltadas para a disseminação e aplicação do conhecimento compartilhado. O Quadro 27 contém os achados da pesquisa, de forma resumida, acerca da fase de incorporação:

Formas de compartilhamento do conhecimento	Elementos	Fatores de Análise	Resultados da Pesquisa
Incorporação	Disseminação do conhecimento compartilhado	• Fortalecimento do relacionamento entre mentor e mentorado. • Reconhecimento das capacidades do mentor e mentorado. • Retomada do relacionamento entre mentor e mentorado para adaptação a um novo trabalho.	**Perspectiva do Departamento de Recursos Humanos** Sistema de reconhecimento: Mentores recebem bonificação mensal em salário, promoção de cargo e ajuste salarial para mentorados que atingem os objetivos estabelecidos. **Perspectiva dos Mentores** Empresa toma medidas para fortalecer os laços entre mentores e mentorados. Sistema de reconhecimento: Existe patrocínio para participação em congressos e eventos. Não há medidas de reconhecimento. Gratificação pelo tempo dedicado ao Programa, maior atribuição de responsabilidades, promoções de cargos, aumentos de salários, maior autonomia, reconhecimento formal perante a empresa, aproximação com gerentes. Mentores auxiliam mentorados em novos cargos **Perspectiva dos Mentorados** Empresa toma medidas para fortalecer os laços entre mentores e mentorados Ambiente possibilita o fortalecimento, mas não há empenho da empresa. Reconhecimento das capacidades dos mentorados: Concede atividades que aumentam a visibilidade e responsabilidade, acesso ao conhecimento, enriquecimento do currículo, *feedbacks* para melhoria contínua, melhorias no comportamento e conhecimento técnico, não há promoção de mentorados durante o Programa. Mentorados contam com auxílio dos mentores após o término do Programa. Para os mentorados o relacionamento continua, por meio de interações contínuas e confiantes, apesar da sensação de abandono da empresa, sem atuação estruturada e direta, deixando que as relações acontecessem apenas naturalmente, sem incentivos.

Quadro 27: Resultados da pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento na fase de incorporação.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que tange à **disseminação do conhecimento**, nas palavras de um dos mentorados, é possível identificar as nuances possibilitadas pelo Programa Mentor, quando afirma que “a quebra de gelo entre os mais novos com relação aos mais velhos da empresa ajuda na disseminação do conhecimento”. Tal afirmação está embasada não apenas na relação mentor-mentorado, mas também na “gradativa troca de conhecimentos”, conforme comentou um outro mentorado.

No aspecto da relação mentor-mentorado, um ponto importante na fase de incorporação é o estímulo ao **fortalecimento do relacionamento entre mentor e mentorado**. O Gerente de Recursos Humanos, quando questionado sobre quais medidas são tomadas para o fortalecimento de laços entre mentor e mentorado a partir do término do Programa, absteve-se de responder. A ausência de resposta permite inferir que esse estreitamento de laços não ocorre. Com essa falta de estímulos, o que poderia ser uma parceria de trabalho rentável pode se perder em função da rotina agitada de desenvolvimento. Registra-se, portanto, a identificação de uma melhoria a ser feita no Programa.

Já sob a ótica dos mentores embora 25% dos mentores tenham ressaltado o patrocínio da unidade para a participação em congressos e eventos, 75% deles sinalizaram a falta de estímulo por parte da empresa. Os mesmos resultados se repetem na visão dos mentorados. Desconsiderando uma abstenção, o que representa 10%, a pesquisa revelou que, para 90% dos mentorados, a empresa não tomou medidas para fortalecer os laços entre mentores e mentorados.

Esse é um aspecto que carece de melhorias. O estímulo às práticas que apoiam a aproximação e a manutenção do relacionamento entre mentores e mentorados é um fator imprescindível para que o compartilhamento do conhecimento ocorra continuamente, afetando positivamente todos os níveis da organização. Essa afirmação é corroborada por Santos (2015), que argumenta que o *mentoring*, por ser uma prática de relacionamento humano e interpessoal, promove a integração das pessoas da organização. Por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, o progresso do capital humano potencializa a geração de resultados para a organização.

Contudo, há que se destacar uma importante ação que a unidade adota referente ao Programa Mentor, que é o **reconhecimento das capacidades dos mentores e mentorados**. Os resultados da pesquisa identificaram, na visão do Gerente de Recursos Humanos, que os mentores recebem uma bonificação mensal em seus salários durante a vigência do Programa. Os

mentorados, por sua vez, quando atingem os objetivos estabelecidos no início do Programa, tem possibilidades de promoção de cargo, consequentemente, recebendo reajustes salariais. Tal afirmação é compartilhada por um dos mentores: “Para o mentor, existe uma gratificação pelo tempo dedicado ao programa e para o mentorado há uma expectativa de melhoria na carreira, sua voz é ouvida, seus desejos são colocados na mesa e levados em consideração”.

A pesquisa também revelou, segundo a visão dos mentores, quais as formas que a empresa utiliza para reconhecer as capacidades dos mentorados. Dentre os resultados obtidos destacam-se a atribuição de responsabilidades, promoções de cargo, aumentos de salários, *feedbacks*, mais autonomia e reconhecimento formal perante o grupo. Essa estrutura de reconhecimento e recompensa é importante, pois fomenta o interesse para novas turmas do Programa. Por outro lado, cada colaborador da empresa possui as competências mapeadas para seu respectivo cargo e seu desempenho é avaliado anualmente. As lacunas encontradas entre o desempenho que a empresa busca no colaborador e a sua respectiva *performance* são mapeadas e registradas no sistema por meio do Programa de Desenvolvimento Individual, que alimenta os subsistemas de capacitação e remuneração. Essa espécie de acordo entre empresa, representada por sua gerência imediata, e colaborador, é efetivado em uma reunião de *feedback*.

Por sua vez, sob a ótica dos mentorados, os resultados da pesquisa revelaram pontos de vista totalmente diversificados. 50% dos mentorados afirmaram que não houve nenhum tipo de reconhecimento por parte da empresa em relação ao reconhecimento de suas capacidades; outros 50% relataram, respectivamente, sobre as formas de reconhecimento, a saber: “Proporciona atividades onde a responsabilidade é maior, fazendo com que o mentorado seja provado tanto tecnicamente como em termos de negócio”, “*Feedbacks*”, “poucas, o programa em si foi uma experiência fantástica, aprendi muito e isto com certeza entrará para meu currículo, mas a empresa não valorizou como deveria valorizar”, “delegar tarefas que exijam maior responsabilidade e domínio técnico e de negócio” e “análise comportamental e evolução técnica”.

Assim, quando comparadas as perspectivas do Gerente de Recursos Humanos e dos mentores com as dos mentorados, observa-se que existem contraposições que merecem atenção e revisão por parte da empresa, visto que nenhum dos mentorados comentou sobre possível promoção ou aumento de salário. Partindo do pressuposto de que esse tipo de reconhecimento de capacidades é uma possibilidade que pode ou não ocorrer ao final do Programa, destaca-se a importância do efetivo alinhamento de expectativas, a fim de não gerar insatisfação e

desmotivação dos mentorados quanto à participação do Programa. Cabe ressaltar a importância do reconhecimento formal ao mentorado e que tal prática deve ser considerada como imprescindível para o bom andamento e perenidade do Programa Mentor. Esses cuidados na definição e manutenção do Programa são corroborados por Tonet e Paz (2006), quando argumentam que o delineamento da ação deve considerar

> o ambiente organizacional, o grupo no qual o conhecimento deve ser construído, o nível de qualificação da fonte, seu aspecto comportamental, o modo de como fazer o compartilhamento. Esses fatores devem ser planejados com cautela e devem estar em acordo com os objetivos estratégicos da corporação.

Por fim, ao término do Programa Mentor, se verificou a **continuidade do relacionamento entre mentores e mentorados** e se estes últimos puderam contar com o auxílio de seus respectivos mentores mesmo com o Programa finalizado. A pesquisa revelou que 20% dos mentorados deixaram a empresa nesse período e, portanto, não tiveram mais apoio de seus mentores. Outros 80% afirmaram que a relação continuou e, para alguns deles, este relacionamento estreitou-se. Nas palavras de um dos mentorados, “a relação que tenho com o meu Mentor é muito mais aberta agora do que no início do programa. Hoje não tenho mais medo dele. Quando tenho algum problema me sinto bem mais à vontade para pedir ajuda com certeza”.

Os demais mentorados, do mesmo modo, compartilham dessa visão quando afirmam que “houve uma aproximação do mentor com os mentorados, após o programa terminar a proximidade continuou ainda por algum tempo”; “contei com o auxílio sim, a empresa não atuou de uma forma estruturada para que isso ocorresse, mas naturalmente acontecia”; “mesmo após o fim do programa, continuei muito próximo do meu mentor, o qual sempre me ajudou quando necessário”.

Tais acontecimentos são corroborados por Poncioni (2014), o qual argumenta que

> na relação de confiança mútua, o mentor passa a exercer um papel de ouvinte e permite ao mentorado manter um diálogo franco e aberto sobre suas ansiedades e dúvidas. Nesse sentido, cabe ao mentor o provimento de conselhos e experiências pessoais que ajudem o mentorado a explorar suas preocupações e ser capaz de suportar e defender os seus interesses mais efetivamente.

A visão de todos os envolvidos no Programa Mentor permite não apenas enriquecer esse estudo, mas possibilita o estabelecimento de uma visão crítica, mais próxima da verdade, sobre os benefícios do *mentoring* e sobre os pontos a serem melhorados.

4.4 INFLUÊNCIA DO PROGRAMA MENTOR NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A análise dos dados obtidos com a pesquisa permite identificar as influências que o Programa Mentor traz para o compartilhamento do conhecimento organizacional sob as perspectivas de mentores, mentorados e do departamento de recursos humanos. Dentre os fatores presentes no Programa que afetam o compartilhamento do conhecimento no cotidiano de seus participantes e da empresa pode-se destacar:

- a definição e o acompanhamento de metas;
- a necessidade de melhorias nos comportamentos dos mentorados;
- o auxílio nas tarefas a serem desempenhadas pelos mentorados;
- o estímulo à participação de eventos e congressos;
- os *feedbacks* quanto aos conhecimentos recebidos pelos mentorados;
- o fomento à leitura técnica e;
- a melhoria das práticas de trabalho, particularmente no que tange às técnicas de desenvolvimento de software.

Essa multiplicidade de fatores leva a crer que as atribuições de compartilhamento vão muito além do conhecimento técnico propriamente dito. Nesse sentido, os mentorados são submetidos a influências técnicas, comportamentais, de carreira e de crescimento pessoal. Pode-se dizer, dessa maneira, que o compartilhamento de conhecimento não apenas aprimora colaboradores, mas desenvolve pessoas. De acordo com Kram (1988), o *mentoring* consiste em uma prática diferente das demais, pois possui funções com características específicas que visam melhorar o crescimento e o desempenho do mentorado junto à empresa.

Uma das influências do Programa Mentor no processo de compartilhamento do conhecimento está ligada ao **tempo que os mentorados levam para aplicar o conhecimento**

recebido. Nesse sentido, os resultados da pesquisa demonstraram que 50% dos mentores consideram que seus mentorados estão aptos a aplicar o conhecimento aprendido de 1 a 2 meses após a aprendizagem. Além disso, 25% dos mentores afirmaram serem necessários de 2 a 4 meses e os outros 25% mencionaram de 4 a 6 meses para a aplicação efetiva do conhecimento aprendido. Por sua vez, sob a ótica dos mentorados, 60% indicaram a necessidade de menos de 1 mês para aplicar os novos conhecimentos adquiridos, ao passo que 20% informaram de 1 a 2 meses, 10% pontuaram de 2 a 4 meses e, por fim, os outros 10% mencionaram serem necessários de 4 a 6 meses para aplicarem o conhecimento adquirido no Programa. Esses dados encontram-se sumarizados no Quadro 28.

Tempo	Perspectiva do Mentor	Perspectiva Mentorado
1 mês	-	60%
1 a 2 meses	50%	20%
2 a 4 meses	25%	10%
4 a 6 meses	25%	10%

Quadro 28: Tempo para os mentorados aplicarem o conhecimento recebido.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Assim, quanto ao tempo que os mentorados levam para aplicar o conhecimento recebido do mentor, observa-se, por meio do Quadro 28, que os resultados são convergentes quando se compara a visão do mentor com a do mentorado, exceto quando 60% dos mentorados consideram aplicar o conhecimento recebido em até um mês, contudo, pode-se ponderar que conhecimentos diferentes requerem tempo de amadurecimento distintos, o que pode justificar essa variação. Em outras palavras, conteúdos de complexidade diferentes influenciam os mentorados também de maneira diferentes. Em todo caso, com um prazo máximo de seis meses de aplicação, a produtividade em decorrência do Programa acontece de maneira acelerada se forem consideradas outras formas de compartilhamento de conhecimentos, como, por exemplo, a utilização isolada de treinamentos em sala de aula ou projetos a serem desenvolvidos sem conhecimento prévio do mentorado e sem apoio formal, que levam mais tempo para frutificar.

Em relação às principais **mudanças observadas nos mentorados após o compartilhamento de conhecimentos no Programa Mentor**, na visão dos mentores elas estão relacionadas à responsabilidade, iniciativa, necessidade de aprendizagem contínua, posicionamento frente ao cliente, forma de se expressar, confiança voltada para o trabalho, voz ativa dentro da empresa e tornar-se um profissional referenciado na mesma.

Nesse contexto, um dos mentores destacou que “responsabilidade e iniciativa foram as maiores mudanças. Além disso, acredito que tenham realmente compreendido que na nossa área é necessário que estejamos sempre aprendendo, pois muitos deles estavam bem acomodados quando começamos a interagir”. Um outro mentor relatou o “melhor posicionamento frente ao cliente, melhoria significativa na forma de se expressar junto a cliente e outros funcionários”. Para um terceiro mentor, a “maior confiança para realizar o trabalho”, e por fim, um quarto mentor afirmou “voz mais ativa dentro da equipe, tornaram-se ponto de referência em alguns assuntos dentro da empresa”.

Tais mudanças comportamentais observadas pelos mentores em relação a seus respectivos mentorados são corroboradas por Poncioni (2014), o qual argumenta que os elos de respeito mútuo, consideração e a própria aceitação da relação, proporciona a formação da confiança, que é capaz de desenvolver a coragem no mentorado para assumir riscos e atitudes mais ousadas em relação ao trabalho.

Por sua vez, em uma autoavaliação sobre as transformações pelas quais passaram no Programa, os mentores destacaram mudanças na área financeira, visibilidade, aprendizado, prazer inerente à atividade, amizade das pessoas, ensinar, vivência, gratidão e ver pessoas evoluindo. Reis (2016) considera que a motivação do colaborador detentor do conhecimento é o ponto de partida para a efetivação dessa transformação. Apesar de perceberem as alterações já esperadas ao término de uma turma do Programa, nota-se que os mentores descobriram, ao longo dessa atividade, terem sofrido influências benéficas e enriquecedoras em suas experiências.

A pesquisa também revelou as influências que o Programa Mentor teve sobre os mentorados. Quando questionados se aprenderam a ouvir e refletir sobre o conhecimento recebido, 100% dos mentorados responderam positivamente a esse aspecto.

Por fim, quanto às influências a partir da percepção dos mentorados, investigou-se os benefícios que o Programa lhes proporcionou. Eles destacaram benefícios de aprimoramento pessoal, mas não necessariamente de reconhecimento por parte da empresa. Dentre os pontos levantados, o Programa promoveu melhoria em pontos de deficiência de conhecimentos, permitiu o crescimento profissional, auxiliou colaboradores a tornarem-se referência na empresa, trouxe novos desafios aos mentorados, desenvolveu nos times tranquilidade para a resolução de problemas técnicos, gerou proatividade, possibilitou melhorias técnicas e maior senso crítico em relação às atividades desenvolvidas, incentivou a formação continuada, facilitou a obtenção de

informações, despertou o interesse dos mentorados para assuntos atuais, melhorou a comunicação e o conhecimento do negócio, contribuiu com a organização e planejamento e, por fim, aprimorou habilidades comportamentais graças à multiplicidade de influências trazidas pelo Programa.

No Quadro 29 são sistematizadas as percepções dos mentorados acerca dos benefícios proporcionados pelo Programa Mentor:

Mentorado	Benefícios proporcionados pelo Programa Mentor
A	"O programa gerou uma melhora em alguns pontos deficientes tecnicamente, fazendo com que eu crescesse como profissional, ajudando a me tornar um referencial técnico e de negócio na equipe em que atuo".
B	"Adquirir conhecimentos de forma acelerada trazendo novos desafios para a carreira".
C	"Sou um pouco mais calmo para resolver problemas técnicos e sou um pouco mais proativo para pedir ajuda".
D	"Melhoria na técnica e maior senso crítico com relação às atividades desenvolvidas".
E	"Me incentivou a continuar estudando para aprender mais e aperfeiçoando o que já conheço na área de desenvolvimento de software".
F	"Aproximação maior com relação ao mentor, facilitando a obtenção de informações gerais e o interesse do mesmo em ajudar".
G	"Com a troca de informações também acabei me interessando por assuntos atuais que não necessariamente estão diretamente ligados a empresa".
H	"Melhorou minha comunicação, conhecimento de negócio e ajudou para que eu melhorasse minha organização e planejamento".
I	"Grande melhora técnica e comportamental".
J	"Conhecimento mais abrangente da área de negócios".

Quadro 29: Benefícios proporcionados pelo Programa Mentor
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa.

Desse modo, e considerando os resultados obtidos com a pesquisa, pode-se observar a influência que o Programa Mentor exerceu em todos os seus atores. Em relação aos mentores e mentorados, tornaram-se pessoas mais conscientes e preparadas para os desafios que o dia a dia de suas profissões lhes imputam. Quanto à empresa, segundo os resultados da pesquisa, o Programa Mentor influenciou positivamente a cultura corporativa, pois mentores e mentorados afirmaram que os valores e crenças organizacionais foram compartilhados e assimilados. Outro ponto a destacar é a retenção dos talentos, visto que durante a vigência do Programa Mentor ocorreram apenas dois desligamentos de mentorados à devido reorganização estratégica da empresa, sendo mantida quase que a totalidade do quadro inicial de mentores e mentorados. Essa afirmação é evidenciada pelos resultados da pesquisa, quando mentores afirmam, dentre as

vantagens de terem participado do Programa, a visibilidade na organização, e os mentorados as oportunidades de crescimento em suas carreiras. Santos (2015) corrobora com esse ponto de vista ao argumentar que a prática do *mentoring* apoia substancialmente a retenção de talentos, visto que mentores podem ser reconhecidos como referencial de atuação e mentorados vislumbram a oportunidade que a empresa lhes concede para o desenvolvimento de carreira, oferecendo o suporte que precisam.

Outro fator que merece destaque é o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos mentorados, que afirmaram estarem mais aptos a assumir novos desafios, lidar com situações técnicas mais complexas e estar mais preparados para tratar com clientes, comunicar-se mais assertivamente e ter uma postura mais adequada perante os gerentes.

A perenidade do conhecimento organizacional é um outro fator em evidência, pois através do Programa Mentor, uma vasta gama de conhecimentos técnicos e de negócio, antes apenas nos mentores, foram compartilhados entre todos os mentorados, que afirmaram terem também compartilhado com outros colegas de trabalho, gerando uma cadeia positiva de disseminação e retenção de novos conhecimentos, possibilitando o aprendizado contínuo e a melhoria das competências dos profissionais.

Essa relevância do compartilhamento do conhecimento, promovida na empresa pelo Programa Mentor, pode ser evidenciada nas palavras de Tonet e Paz (2006, p. 76):

> No ambiente das organizações e dos negócios, o interesse pelo conhecimento acentua-se a partir da constatação, por exemplo, de que o valor de mercado de algumas empresas chega a ser inúmeras vezes maior do que o valor do patrimônio financeiro e físico que possuem; suas ações valem tanto, porque incorporam valores intangíveis, como a marca e a imagem que possuem em face dos mercados, a capacidade de inovação, o talento dos seus executivos, a competência dos empregados. Grande parte desse valor intangível é agregada pela posse de conhecimento, que resulta da incorporação de novas experiências, de reflexão, da aprendizagem contínua e compartilhada.

Dessa forma, pode-se afirmar que o Programa Mentor não apenas contribuiu para o desenvolvimento dos mentorados, mas auxiliou a empresa em seus processos de gestão de pessoas, nos aspectos da orientação de carreiras, compartilhamento do conhecimento, melhorias nos processos produtivos, que ficaram mais ágeis e assertivos, o aprimoramento da comunicação formal e a integração das pessoas no trabalho.

5 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Apresentam-se neste capítulo as considerações finais do presente estudo, bem como as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal desta pesquisa é a análise de um dos processos da Gestão do Conhecimento que propicia socializar o conhecimento, denominado de compartilhamento, bem como de uma das práticas relacionadas a esse processo, o *mentoring*.

A literatura confirma a importância do compartilhamento do conhecimento na atualidade, uma vez que apoia a necessidade das empresas e, consequentemente, dos colaboradores das organizações, de aprender continuamente, a fim de que possam melhorar suas competências acerca das atividades laborais que realizam.

O compartilhamento do conhecimento é um elemento essencial nas organizações, propiciando o compartilhamento de saberes e o aprimoramento de experiências. É um processo que se desdobra em quatro fases, iniciação, implementação, apoio e incorporação, e pauta-se em quatro elementos, o conhecimento, a fonte, o destinatário e o contexto organizacional. O compartilhamento do conhecimento possibilita a geração de insumos para a melhoria da produtividade, a redução de custos, é capaz de apoiar na tomada de decisões rápidas e precisas, contribuindo assim para o estreitamento das relações com clientes.

Por sua vez, a prática do *mentoring* consiste na relação estabelecida entre um grupo de pessoas, sendo uma delas reconhecida pelos conhecimentos que possui e a outra, pelas necessidades de obter orientação e novos saberes. Estruturado em quatro fases, a iniciação, a cultivação, a separação e a redefinição, possibilita que o conhecimento seja compartilhado entre mentores e mentorados, apoiando na preservação do conhecimento organizacional. Além disso, o *mentoring* é composto por duas funções: carreira, que apoia no avanço dos mentorados na escalada da hierarquia organizacional, e psicossocial, que afeta pessoalmente os indivíduos expostos a essa prática.

A literatura revela que estudos sobre o compartilhamento do conhecimento e *mentoring* no setor de tecnologia da informação são limitados, indicando assim tratar-se de um campo que carece de maiores estudos. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar a influência da prática do *mentoring* no processo de compartilhamento do conhecimento dos profissionais de uma empresa de desenvolvimento de *software*. Para tanto, a unidade de análise foi o Programa Mentor de uma das unidades da empresa.

O objetivo proposto foi alcançado tendo em vista que se constatou que a prática do *mentoring* influencia no processo de compartilhamento do conhecimento do Programa Mentor, capacitando os colaboradores da empresa para seu trabalho, mas também para as formas de se relacionar com o trabalho, seus colegas e clientes. Existem perspectivas que carecem de melhorias no Programa Mentor, como a adoção de medidas que propiciem o fortalecimento das relações entre mentores e mentorados após o término do Programa, o devido reconhecimento dos esforços dispensados por mentores e mentorados e ainda o incremento na aplicação de TICs como recursos para maximizar o compartilhamento de conhecimentos.

Em relação ao alcance dos objetivos específicos da pesquisa, para tornar mais visível e sintetizar as conclusões, estes são apresentados de forma itemizada, a seguir:

- *Identificar, na literatura relativa à Gestão do Conhecimento, os elementos presentes no mentoring que contribuem para o compartilhamento do conhecimento.* Com base na revisão de literatura nas temáticas do compartilhamento do conhecimento e *mentoring*, identificou-se que o processo de compartilhamento do conhecimento tem como base o conhecimento, a fonte e o destinatário do conhecimento e suas fases estão divididas em iniciação, implementação, apoio e incorporação, enquanto que no *mentoring* as bases são o mentor, o mentorado e o contexto organizacional e suas respectivas fases são a iniciação, cultivação, separação e a redefinição. A partir da similaridade entre ambas as fases, foram identificados os elementos do compartilhamento do conhecimento e ações da prática do *mentoring* que contribuem para que esse processo ocorra. Dessa forma, na fase de iniciação do compartilhamento do conhecimento ocorre a identificação de necessidades e fontes de conhecimento e, em contrapartida, como ações pautadas na prática do *mentoring*, encontram-se a seleção de mentores e mentorados, respectivas expectativas e estabelecimento de metas. Na fase de implementação são identificadas as ações de integração de fontes e

destinatários de conhecimento, e na prática do *mentoring* o compartilhamento e recebimento do conhecimento, a aproximação dos atores e as situações presenciadas durante a execução do Programa. Na fase de apoio estão a comprovação, assimilação e o exercício do conhecimento, paralelamente ao *mentoring*, as ações de utilização e avaliação do conhecimento recebido pelos mentorados. Por fim, na fase de incorporação encontram-se a disseminação do conhecimento compartilhado e, em observância às ações do *mentoring*, destacam-se o fortalecimento da relação mentor-mentorado e o reconhecimento de suas respectivas capacidades.

- *Identificar as formas de compartilhamento do conhecimento presentes no Programa Mentor da empresa objeto de estudo.* Para atender a esse objetivo elaborou-se um questionário com o objetivo de identificar atitudes, procedimentos e atividades existentes na unidade da empresa que propiciam o compartilhamento do conhecimento. Tal questionário, aplicado aos participantes do Programa Mentor, foi estruturado a partir das fases e elementos do compartilhamento do conhecimento e das fases e ações do *mentoring*. Os resultados foram analisados e mostraram que o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira efetiva no Programa Mentor. Quando observados os tipos de conhecimentos compartilhados pelos mentores a seus respectivos mentorados, os achados da pesquisa permitiram identificar variados tipos e formatos de conhecimentos compartilhados e, em contrapartida, os conhecimentos adquiridos pelos mentorados, a forma como foram utilizados, as novas habilidades adquiridas, bem como as vivências relatadas, demonstrando assim a efetividade do Programa, apesar de haver necessidade de melhorias no sistema de meritocracia e reconhecimento, que carece de atenção e adequações.

- *Averiguar a influência do Programa Mentor de estudo no compartilhamento do conhecimento organizacional.* Esse objetivo foi alcançado, pois conforme os resultados obtidos com a pesquisa foi possível constatar que os mentorados passaram a aplicar os conhecimentos adquiridos por meio do Programa de uma forma mais rápida quando comparada a outras formas de compartilhamento do conhecimento. Além disso, a influência do Programa Mentor, à luz do compartilhamento do conhecimento,

não se deu apenas nos aspectos técnicos, mas também na observação de melhorias comportamentais dos atores envolvidos no Programa e ganhos para a própria empresa, no que tange à perenidade da cultura e do conhecimento organizacional.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Essa pesquisa investigou a influência do *mentoring* no processo de compartilhamento do conhecimento dos profissionais de uma empresa de desenvolvimento de *software*, assim, como sugestões de estudos futuros, recomenda-se que sejam realizados estudos da prática do *mentoring* em outros segmentos de atuação.

Tendo em vista que esta pesquisa buscou compreender a influência do *mentoring* no compartilhamento do conhecimento por meio de uma abordagem qualitativa, cabe investigação quantitativa para a obtenção de novos resultados.

Além disso, recomenda-se a avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento da empresa e correlacionar os resultados com o processo de compartilhamento do conhecimento e a prática do *mentoring*.

Por fim, preconiza-se a investigação de outras práticas de compartilhamento de conhecimento em empresas de desenvolvimento de *software*, assim como uma investigação comparativa entre o *mentoring* e estas outras práticas de compartilhamento do conhecimento, considerando o mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual.** 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A**.** Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n.1, p. 64-76. Summer, 2002.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Textos para Discussão no 1022. Brasília: IPEA, 2004.

BRASIL. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

BELLODI P. L; MARTINS, M. A. **Tutoria-mentoring na formação médica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

BERNHOEFT, R. E. A. D. **Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos.** São Paulo: Gente, 2001.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **The knowledge management fieldbook**. London: Prentice Hall, 2000.

BRAUNER, E.; BECKER, A. Beyond knowledge sharing: the management of transactive knowledge systems**. Knowledge and Process Management**, v.5, n.3, p.153-169, 2005.

BRACHOS, D.; KOSTOPOULOS, K.; SODERQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. Knowledge effectiveness, social context and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 5, p. 31-44, 2007.

CARVALHO, F. C. A. D. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CEN. European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1**: Knowledge Management FrameworkKnowledge Management.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.fraserhealth.ca/media/Euro Guide to good practice in KM Part 1.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

CHOO, C.W. **Aprendizado com inteligência organizacional**. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Aprendizagem organizacional:** fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CORSO, M. Managing dispersed workers: the new challenge in knowledge management. **Technovation**, n. 26, p. 583-594, 2006.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** São Paulo: Campus, 1998.

DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora**. Espacios**, v.36, n. 12, p. 12, 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n12/15361213.html>. Acesso em: 31 out. 2017.

DUARTE, N. T. O.; SILVA, A. K. A. J. **O compartilhamento na perspectiva da gestão da informação e do conhecimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, v. 17, 2017.

FAORO, R.R; OLIVEIRA, M.; ABREU, M. F. O compartilhamento do conhecimento e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação. Londrina, **Informação&informação**, v.22, n.1, p.263-292, 2017.

FERRARESI, A. A. **Gestão do Conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais:** um estudo em empresas instaladas no Brasil. 2010. 213f. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo, RAC, Edição Especial, p.183-196, 2001.

GASPAR, M. A. **Gestão do Conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil:** um estudo das práticas e influências na eficácia empresarial. São Paulo, 2010. 223f. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

GEISLER, E. **The metrics of knowledge:** Mechanisms for preservating the value of managerial knowledge. Kelley School of Business, Indiana University, p. 467-477, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido**. São Paulo: Futura, 1998.

HUDSON, Peter. B.; HUDSON, Sue. M. **Mentor feedback: models, viewpoints and strategies.** Australian teacher education association. 2014. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/80090/>. Acesso em: 03 jun. 2017.

KARKOULIAN, S.; HALAWI, L.A.; MCCARTHY, R. V. Knowledge management formal and informal mentoring. **The Learning Organization**, v.15, p.409-420, 2008.

KRAM, K. E. **Mentoring at work:** developmental relationships in organizational life. Boston: University Press of America, 1988.

LIN, Hsiu-Fen. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of information science**, v.33, n.2, p.135-149, 2007.

LOTZ, E.; GRAMMS, L. **Coaching e mentoring** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LUMBRERAS, C.; PALACIOS, R.; ACOSTA, P. Culture dimensions in software development industry: The effects of mentoring. **Journal Scientific Research**, v.6, p.2403-2412, 2011.

MACHADO, Elizandra**. Modelo de análise da influência do capital intelectual no sucesso de *startups* incubadas**. Tese (Doutorado). 339f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

McELROY, M. **The knowledge life cycle.** Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL. 1999.

MEYER, M.; ZACK, M. A concepção e implementação de informações e produtos. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p.43-59, 1996.

MINELLO, I. F.; YONAMINE M. A.; SCHERER, I.B. A prática do Mentoring com jovens engenheiros: um estudo exploratório. **Revista de administração da UFMS**, v.4, n.2, p.233-250, 2011.

MONTEIRO, Elizabete da Silva. **Mentoring na unidade de TI de uma instituição bancária**. 74 fls. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2013.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa.** 2003. 108 f. Trabalho Científico (Especialização em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em: 19 set. 2017.

MOTT, M. A. **Bibliografia comentada sobre a assistência ao parto no Brasil (1972-2002)**. Centro Universitário Adventista, 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2002000200017/8857>. Acesso em 20 set. 2017.

NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. **Journal of knowledge management,** v.12, n.1, p. 78-91, 2008.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NIAZI, Mahmood; WILSON, David; ZOWGHI, Didar. Critical success factors for software process improvement implementation: an empirical study. **J. Software Process Improvement Pract**, v.11, n.2, p. 193-211, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAGHALED, M.; SHAFIEZADEH, E.; MOHAMMADI, M. Information Technology and its Deficiencies in Sharing Organizational Knowledge. **International Journal of Business and Social Science**, v.2, n.8, p.192-198, 2011.

PICININ, Claudia Tania; KOVALESKI, João Luiz; RAIMUNDI, Claudiani Vieira. Gestão do Conhecimento e inovação: um enfoque logístico. **Revista eletrônica FAFIT/FACIC**, v.1, n.1, p. 17-29, 2010.

PONCIONI, Luciana Alves Campelo. **Relações de mentoria de gerentes de projetos e membros de equipes de projetos**. 102 fls. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem. Recife: FBV/Devry, 2014.

PULLINS, E. B., FINE, L. M. How the performance of mentoring activities affects the mentor's job outcomes. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, p.259-271, 2002)

PROETTI, S. **Metodologia do trabalho científico** – abordagem para construção de trabalhos acadêmicos. 5.ed. São Paulo: Edicon, 2006.

QUEIROZ, Fernanda C.B.P.; SILVA, Helena F.N.; ALMEIDA, Paulo H. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 22, n.1, p. 133-150, 2017.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E., **The Roots and Meaning of Mentoring, In The Handbook of Mentoring at work:** Theory Research and practice. Sage Publications. USA. Introduction, 2007.

REIS, I. W. **O Papel do Compartilhamento do Conhecimento a partir da Gestão do Conhecimento**. 2016. 112 fls. Dissertação (Mestrado), Programa de Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento de São Carlos, 2016.

SANTIAGO, José Renato Sátiro. **Capital intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

SANTOS, B. A. **Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento do conhecimento:** estudos de casos em empresas públicas paulistas. 139 fls. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2015.

SATO, K. A. S.; SILVA, H. F. N.; DRAGO, I.; BREDA, S. M. Criação e compartilhamento de conhecimento: perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense. Londrina, **Informação & informação**, v. 20, n. 3, p. 297-326, 2015.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Karkoulian; HALAWI, Leila; McCARTHY, Richard. Knowledge management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks. **The Learning Organization**, v. 15, n. 5, p. 409-420, 2008.

SILVA, Katline de Fátima Fortes. **A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações**. 121 fls. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. São Paulo, 2008.

SOUSA, Denise Clementino de; RIGO, Ariáde Scalfoni. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende**: o caso de uma empresa multinacional de consultoria. 2007. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/semead>. Acesso em: 14 set. 2017.

STEWART, T. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, José C. C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC**, v.10, n.2, p.75-94, 2006.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A; 2009.

VAN DEN HOOFF, B.; VAN WEENEN, F. de L. Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 1, p. 13-24, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations:** thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. **Application of knowledge management in public administration.** Paper prepared for public administrations of the city of Taipei. Taiwan, ROC, 2000. Disponível em: <www.krii.com/downloadslkm in public admin rev.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARY, Lois J. **The Mentor's Guide:** Facilitating Effective Learning Relationships. Jossey-Bass Inc, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE SISTÊMICA DOS ARTIGOS E DISSERTAÇÕES ESCOLHIDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO REFERENCIAL TEÓRICO

SCOPUS	**Ano**	2007
	Título	*The metrics of knowledge: Mechanisms for preservating the value of managerial knowledge*
	Autor(es)	Geisler, Eliezer
	Tipo	Teórico
	Objetivo	Sugerir um conjunto de mecanismos que podem ser usados para reduzir a perda do conhecimento crítico das organizações, enfatizando o compartilhamento do conhecimento a partir de colaboradores mais experientes, como os gerentes.
	Unidade de Pesquisa	Artigos
	Principais resultados	Oferecem uma alternativa em relação à preservação do conhecimento organizacional, sugerindo como solução o uso de processos de socialização, *mentoring* e comunicação. Outra contribuição é a utilização desses processos além dos descritos na literatura utilizada.
	Contribuições futuras	Não se aplica
	Ano	2011
	Título	*Culture dimensions in software development industry: The effects of mentoring*
	Autor(es)	Lumbreras, Cristina; Palacios, Ricardo; Acosta, Pedro
	Tipo	Empírico
	Objetivo	Analisar a influência da cultura corporativa nas relações de *mentoring* em empresas de desenvolvimento de software, empresas essas intensivas em conhecimento e que enfrentam uma nova era no desenvolvimento de seus colaboradores, a partir das modificações culturais das organizações.
	Unidade de Pesquisa	Empresas de desenvolvimento de software na França e Espanha
	Principais resultados	Destacam a inexistência de diferenças nas práticas do *mentoring* formal e informal, em relação aos valores culturais organizacionais. As competências técnicas são pouco melhoradas quando se implementa a prática do *mentoring*.
	Contribuições futuras	Analisar as variáveis correspondentes entre mentores e mentorados, em diferentes culturas, além do estudo de uma cultura no processo de desenvolvimento global de software e, por fim, o estudo de novas dimensões culturais especificamente para o processo de *mentoring* na indústria de software.
	Ano	2006
	Título	*Critical success factors for software process improvement implementation: an empirical study*.
	Autor(es)	Niazi, Mahmood; Wilson, David; Zowghi, Didar
	Tipo	Empírico
	Objetivo	Apresentar resultados do estudo sobre os fatores críticos de sucesso para a implementação de melhorias no processo de desenvolvimento de software, fornecendo aos profissionais conhecimento sobre os elementos que desempenham um papel positivo na implementação dos programas de melhoria de software, além de estratégias para implementação.
	Unidade de Pesquisa	34 profissionais que trabalham com melhorias no processo de desenvolvimento de software.
	Principais resultados	Identificou-se sete fatores críticos para a implementação de programas

		de melhoria em desenvolvimento de software: suporte da gestão, formação, sensibilização, atribuição de recursos, envolvimento pessoal, *mentoring* e metodologia de implementação.
	Contribuições futuras	Refinamento de entrevistas com outros profissionais da área de desenvolvimento de software para comparar com os resultados da pesquisa, além de estender para novas conclusões.
	Ano	2008
	Título	*Knowledge management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks.*
	Autor(es)	Silva, Karkoulian; Halawi, Leila; McCarthy, Richard
	Tipo	Empírico
	Objetivo	Examinar como o *mentoring* formal e informal apoia a Gestão do Conhecimento no setor bancário libanês.
	Unidade de Pesquisa	Profissionais do setor bancário libanês.
	Principais resultados	Sugerem que o *mentoring* informal está altamente correlacionado à Gestão do Conhecimento, pelo qual mais colaboradores praticam o *mentoring* voluntariamente, contribuindo para o compartilhamento, preservação e criação do conhecimento organizacional.
	Contribuições futuras	Não se aplica
BTD CAPES	**Ano**	2013
	Título	*Mentoring* na unidade de TI de uma instituição bancária
	Autor(es)	Monteiro, Elizabete da Silva
	Tipo	Empírico
	Objetivo	Investigar as percepções das estratégias de *mentoring* na unidade de TI de uma instituição bancária, implantadas para atender um programa de ingresso de novos funcionários.
	Unidade de Pesquisa	Funcionários da unidade de TI de uma instituição bancária.
	Principais resultados	Evidenciam que a ambiência é favorável para as práticas de Gestão do Conhecimento, com predisposição para o compartilhamento de experiências com base na aprendizagem em serviço, prática de *mentoring* e participação em cursos. Os resultados também mostraram que os mentorados se sentiram mais aceitos e, dessa forma, melhoraram a eficácia no trabalho.
	Contribuições futuras	Ampliar o número de entrevistados e incluir diversas áreas de TI da organização pesquisada.
	Ano	2014
	Título	Relações de mentoria de gerentes de projetos e membros de equipes de projetos
	Autor(es)	Poncioni, Luciana Alves Campelo
	Tipo	Empírico
	Objetivo	Verificar como se apresentam as relações de *mentoring* entre os gerentes de projetos e membros de equipes de projetos do Brasil.
	Unidade de Pesquisa	Gerentes de projetos e membros de equipes de projetos em empresas de vários portes e segmentos no Brasil.
	Principais resultados	A maioria dos respondentes percebe a existência de mentores em sua vida profissional e sente os benefícios advindos dessa relação, não só para suas carreiras, mas também para sua vida pessoal. Percebeu-se ainda que as funções de *mentoring* estão intensamente presentes nos relacionamentos dos gerentes de projetos e membros de equipes de projetos. Os achados salientaram a importância e a intenção dos

		respondentes que tiveram mentores em também se tornarem um mentor. O resultado da pesquisa contribui para estudos teóricos do *mentoring* no âmbito da gestão de projetos.
	Contribuições futuras	Estudo da qualidade das relações de *mentoring* em empresas de projetos que possuem programas formais de *mentoring*. As lacunas na percepção das pessoas que participam dos programas formais podem ser utilizadas para entender melhor os comportamentos e características da área de gerenciamento de projetos. Além disso, sugerem a realização de pesquisas futuras aumentando o âmbito de atuação em nível mundial.
	Ano	2015
	Título	*Coaching* e *mentoring* como práticas de compartilhamento do conhecimento: estudos de casos em empresas públicas paulistas
	Autor(es)	Santos, Bruna Angela
	Tipo	Empírico
	Objetivo	Analisar as principais razões pelas quais as empresas públicas paulistas utilizam *coaching* e *mentoring* como práticas de compartilhamento do conhecimento.
	Unidade de Pesquisa	Sabesp e Instituto de Pesquisas Tecnológicas
	Principais resultados	As práticas de *coaching* e *mentoring* podem ser utilizadas como recurso capaz de tornar a empresa singular perante as demais, mesmo empresas públicas que não têm foco em competitividade, mas utilizam o conhecimento de forma estratégica para melhorar a qualidade de atendimento à sociedade.
	Contribuições futuras	Investigação quantitativa para a obtenção de novos resultados, bem como investigação de outras práticas adotadas por empresa públicas e uma investigação comparativa das práticas de *coaching* e *mentoring* entre empresas do setor público e privado.
	Ano	2008
	Título	A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações
	Autor(es)	Silva, Katline de Fátima Fortes
	Tipo	Empírico
	Objetivo	Averiguar o que justifica a prática do *mentoring* e como ela se relaciona com a aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais.
	Unidade de Pesquisa	Por meio de contato pessoal, as pessoas contatadas foram indicando outras, até se chegar aos sujeitos da pesquisa.
	Principais resultados	Há uma influência positiva do *mentoring* para as pessoas nas organizações. Além disso, o *mentoring* pode ser considerado um recurso de aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais.
	Contribuições futuras	Investigar detalhadamente as características do processo de *mentoring* em virtude da natureza das organizações brasileiras. Analisar até que ponto os funcionários aceitam a implementação dos programas de *mentoring* nas organizações. Identificar quais fatores podem facilitar ou dificultar o processo de *mentoring*. Verificar a dependência que o processo poderá desencadear no mentorado.

Quadro 30: Análise sistêmica do portfólio bibliográfico.
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

Título do Projeto: ***Mentoring* como prática de compartilhamento de conhecimento em uma organização de desenvolvimento de *software***.

Objetivo Geral: **Investigar a influência da prática do *mentoring* no processo de compartilhamento do conhecimento dos profissionais de uma empresa da área de desenvolvimento de *software*.**

Procedimentos: A pesquisa será realizada por meio de estudo de caso, com a participação dos mentores e mentorados formalmente nomeados no Programa Mentor da empresa, realizados através de questionários.

Desconfortos e riscos: O participante pode sentir desconforto ao abordar determinado tema, entretanto, a continuidade do depoimento ou a utilização do dado será de total autonomia do participante. Nenhum conteúdo será levado em consideração sem que o participante, mesmo após a narrativa, esteja de acordo.

A qualquer instante, no decorrer do estudo, os participantes têm assegurado o direito de interromper sua participação, bem como solicitar que os dados fornecidos não sejam utilizados na pesquisa ou em publicações dela decorrentes.

Eu, _____, após ter lido e entendido as informações e esclarecido todas as minhas dúvidas referentes a este estudo junto ao entrevistador, CONCORDO VOLUNTARIAMENTE em participar do mesmo.

Data: xx/xx/xxxx

_____

Assinatura (do pesquisado ou responsável)

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado Sr. (nome do mentor ou mentorado)

Vimos convidá-lo para participar de uma pesquisa do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá (Unicesumar).

A pesquisa intitulada "*Mentoring* como prática de compartilhamento do conhecimento em uma organização de desenvolvimento de software" visa identificar as formas de compartilhamento do conhecimento presentes no Programa Mentor dessa empresa, além de averiguar a evolução dos profissionais e os conhecimentos adquiridos por esses durante a vigência desse Programa.

As informações fornecidas serão utilizadas na elaboração da Dissertação de Mestrado do aluno Marcelo Henrique Curbete, sob orientação da Profa. Dra. Rejane Sartori.

Asseguramos que todas as informações coletadas serão tratadas no mais absoluto sigilo.

Gostaríamos de deixar registrados nossos agradecimentos pela valiosa contribuição dada por Vossa Senhoria para essa pesquisa acadêmica, corroborando para o aumento do acervo de conhecimento sobre Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Rejane Sartori

BLOCO 1 – RECURSOS HUMANOS

1. **Contexto Organizacional**
    1. Como a empresa está estruturada organizacionalmente? [Aberta]
    2. Como estão organizadas as lideranças da empresa? [Aberta]
    3. Os processos operacionais são flexíveis? [Sim/Não]
    4. Os processos operacionais são baseados em padrões, normas, procedimentos e especificações claras? [Fechada Likert]
    5. Os processos operacionais são registrados em algum suporte? Em caso afirmativo, quais são esses suportes? [Aberta]
    6. A empresa apoia formalmente o compartilhamento do conhecimento? Como? [Aberta]
    7. A empresa estimula o questionamento e o fazer diferente por parte de seus colaboradores? [Sim/Não]
    8. Na empresa há TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) como recurso para maximizar o compartilhamento do conhecimento? [Fechada Likert]

2. **Programa Mentor**
    1. A empresa disponibiliza espaços e tempo (de mentores e mentorados) para compartilhamento de conhecimento? [Sim/Não]
    2. De que forma são identificadas as necessidades de novos conhecimentos na empresa? [Aberta]
    3. Considerando a necessidade de conhecimento identificada pela empresa, como são selecionados os mentores do Programa Mentor? [Aberta]
    4. Considerando a necessidade de conhecimento identificada pela empresa, como são selecionados os mentorados do Programa mentor? [Aberta]
    5. Como são identificadas as expectativas do mentorado em relação ao Programa? [Aberta]
    6. São estabelecidas metas a serem atingidas? Em caso afirmativo, como essas metas são definidas? Quem estabelece? [Aberta]
    7. Após o término do processo de compartilhamento do conhecimento, a empresa avalia o mentorado em relação à assimilação do conhecimento recebido e ao

desenvolvimento de habilidades? Como isso ocorre? Quais critérios são utilizados? [Aberta]

8. Após o término do processo de compartilhamento do conhecimento, o mentor é avaliado? Como isso ocorre? Quais critérios são utilizados? [Aberta]
9. A empresa toma medidas para fortalecer os laços entre mentor e mentorado após o término do Programa Mentor? [Aberta]
10. Existe na empresa um sistema de reconhecimento e recompensas para mentores e mentorados? Em caso afirmativo, como isso ocorre? [Aberta]

BLOCO 2 – MENTORES

1. **Contexto Organizacional**
    1. Qual é o seu cargo atual ou o cargo que você exercia na empresa no período em que participou do Programa Mentor? [Aberta]
    2. Qual sua qualificação? [Múltipla Escolha]
    3. A empresa estimula o questionamento e o fazer diferente por parte de seus colaboradores? [Fechada Likert]
    4. Na empresa há TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) como recurso para maximizar o compartilhamento do conhecimento? [Fechada Likert]

2. **Programa Mentor**
    1. Qual foi o tempo que você participou do Programa Mentor? [Múltipla Escolha]
    2. Enquanto mentor, quais as suas atribuições na empresa em relação ao conhecimento a ser compartilhado? [Aberta]
    3. Que tipo de motivação o leva a atuar como mentor e compartilhar conhecimentos? [Aberta]
    4. Em média, seu(s) mentorado(s) se expressa(m)/comunica(m) facilmente? [Fechada Likert]
    5. Em média, seu(s) mentorado(s) tem habilidade(s) para ouvir e refletir sobre o conhecimento recebido? [Fechada Likert]

6. Em média, seu(s) mentorado(s) tem habilidade(s) de elaborar perguntas para esclarecer informações recebidas e direcionar sua aplicabilidade? [Fechada Likert]
7. Com que frequência/tempo, em média, seu(s) mentorado(s) é(são) capaz(es) de aprender e usar o novo conhecimento? [Fechada Likert]
8. Você compartilha os valores e crenças da empresa com seu(s) mentorado(s)? [Sim/Não]
9. A empresa disponibiliza espaços e tempo (de mentores e mentorados) para compartilhamento de conhecimento? [Sim/Não]
10. De que forma são identificadas as necessidades de novos conhecimentos na empresa? [Aberta]
11. Você seleciona seu corpo de mentorados? Em caso afirmativo, como isso é feito? [Aberta]
12. As expectativas do(s) mentorado(s) são identificadas e consideradas no início do Programa Mentor? [Fechada Likert]
13. Que tipo de conhecimentos você compartilha com seu(s) mentorado(s)? [Aberta]
14. De que maneira você compartilha os conhecimentos com seu(s) mentorado(s)? Quais são os procedimentos utilizados? [Aberta]
15. Durante o compartilhamento de conhecimentos do Programa Mentor, você se aproximou mais de seu(s) mentorado(s)? Em caso afirmativo, de que forma isso ocorreu? [Aberta]
16. Em seu ponto de vista, quais são os aspectos positivos que a aproximação mentor-mentorado trazem para o mentorado e para a empresa? [Aberta]
17. Após a transmissão dos conhecimentos necessários e o término do Programa Mentor, ocorre descontinuidade do relacionamento entre mentor e mentorado? [Sim/Não]
18. Após o término do processo de compartilhamento do conhecimento, você acredita que seu(s) mentorado(s) assimilou/assimilaram os conhecimentos necessários? [Aberta]
19. Após o término do processo de compartilhamento do conhecimento, você avalia o desempenho de seu(s) mentorado(s) em relação ao conhecimento que ele adquiriu? Como isso ocorre? [Aberta]

20. Descreva quais foram as principais mudanças que você observou em seu(s) mentorado(s) após o compartilhamento de conhecimentos no Programa Mentor. [Aberta]
21. Você auxilia seu(s) mentorado(s) na sua adaptação em um novo cargo ou equipe, caso isto ocorra, após o término do Programa Mentor? [Sim/Não]
22. A empresa toma medidas para fortalecer os laços entre mentor e mentorado? Como isso ocorre? [Aberta]
23. De que forma a empresa efetua o reconhecimento das capacidades do mentor e mentorado? [Aberta]
24. Quais benefícios o Programa Mentor lhe proporcionou? [Aberta]

BLOCO 3 – MENTORADOS

1. **Contexto Organizacional**
    1. A empresa disponibiliza espaços e tempo (de mentores e mentorados) para compartilhamento de conhecimento? [Sim/Não]
    2. A empresa estimula o questionamento e o fazer diferente por parte de seus colaboradores? [Fechada Likert]
    3. Na empresa há TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) como recurso para maximizar o compartilhamento do conhecimento? [Fechada Likert]
2. **Programa Mentor**
    1. Qual foi o tempo que você participou do Programa Mentor? [Múltipla Escolha]
    2. Seu mentor tem boa técnica comunicativa? [Sim/Não]
    3. Seu mentor tem prestígio na organização? [Sim/Não]
    4. Seu mentor tem qualificação e domínio do conhecimento que foi compartilhado? [Sim/Não]
    5. Você acredita que seu mentor é competente em relação às funções que desempenha na empresa? [Sim/Não]
    6. Você tem liberdade para reportar-se ao seu mentor quando necessário? [Sim/Não]
    7. Você sabe ouvir e refletir sobre o conhecimento recebido? [Sim/Não]

8. Você elabora perguntas para esclarecer informações recebidas e direcionar sua aplicabilidade? [Sim/Não]
9. Com que frequência/tempo você consegue aprender e usar o novo conhecimento? [Fechada Likert]
10. O conhecimento apreendido é importante para você e para seu trabalho? Por que? [Aberta]
11. Seu mentor compartilha com você os valores e crenças da empresa? [Sim/Não]
12. Quais foram as necessidades e expectativas que o levaram a querer participar do Programa Mentor? [Aberta]
13. Que tipo de conhecimentos seu mentor compartilha com você? [Aberta]
14. De que maneira seu mentor compartilha os conhecimentos com você? Quais são os procedimentos utilizados? [Aberta]
15. Seu mentor expõe a você as expectativas dele e da empresa em relação à atividade de mentoria? Como isso ocorre? [Aberta]
16. Durante sua participação no Programa Mentor, você se aproximou mais do seu mentor? [Sim/Não]
17. Em seu ponto de vista, quais são os aspectos positivos que a aproximação mentor-mentorado trazem para você e para a empresa? [Aberta]
18. Quais situações que você vivenciou na empresa e considera que foram importantes para seu crescimento? [Aberta]
19. Como você utiliza os conhecimentos obtidos durante sua participação no Programa Mentor na execução de suas atividades na empresa? [Aberta]
20. Após o processo de compartilhamento do conhecimento, quais novas habilidades você adquiriu? [Aberta]
21. Após sua participação no Programa Mentor, você compartilhou os conhecimentos recebidos com outros colegas? [Sim/Não]
22. Após o término do Programa Mentor, você conta com o auxílio do mentor? Como a empresa atua nesse processo? [Aberta]
23. A empresa toma medidas para fortalecer os laços entre mentor e mentorado após o término do Programa Mentor? [Aberta]

24. Que medidas são tomadas pela empresa para reconhecer as capacidades do mentorado? [Aberta]
25. Quais benefícios o Programa Mentor lhe proporcionou? [Aberta]