



ARTIGO DA SEMANA

PROCESSOS DE MENTORIA

**LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & LEILA
TAMMELA - PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS E DIRETORA DA UNIDADE RJ DA WISDOM**

No ARTIGO de hoje vamos abordar um tema estrategicamente relevante para a sustentabilidade das Organizações. Os PROGRAMAS DE MENTORIA E A SUA EFETIVIDADE NO FORTALECIMENTO E NA CONTINUIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Em um cenário de elevada rotatividade, mudanças aceleradas, aposentadoria de LIDERANÇAS experientes e necessidade constante de aprendizagem, uma pergunta se impõe: *como contribuir para que o CONHECIMENTO CRÍTICO não se perca e continue gerando valor para o negócio?*

É nesse contexto que o MENTORING NAS EMPRESAS ganha protagonismo, não como ação pontual, mas como um processo estruturante de DESENVOLVIMENTO, APRENDIZAGEM organizacional e a preparação de SUCESSORES.

Para começarmos é importante alinharmos alguns CONCEITOS. A MENTORIA no contexto organizacional é um processo estruturado de desenvolvimento em que um profissional com ampla vivência e domínio em determinadas áreas do CONHECIMENTO HUMANO apoia outro profissional em seu aprimoramento gerencial, comportamental, tático e/ou estratégico.

Diferente de treinamentos formais, a MENTORIA trabalha o CONHECIMENTO TÁCITO - aquele que não está nos manuais, mas na experiência, nas decisões, nos erros e acertos reunidos ao longo da trajetória profissional.

Por isso, ela é uma poderosa ferramenta que visa contribuir para o fortalecimento do processo de GESTÃO DO CONHECIMENTO, na medida em que transforma EXPERIÊNCIA em APRENDIZADO compartilhado e aplicável.

O CONHECIMENTO organizacional não é apenas técnico, ele também é HUMANO. Ele envolve, sensibilidade, leitura de contexto, relação com pessoas, julgamento e tomada de decisões. Quando a EMPRESA aposta apenas em sistemas, manuais e procedimentos, ela preserva *o que fazer*, mas pode perder o *como* e o *porquê*.

A MENTORIA cria um espaço relacional onde esse CONHECIMENTO VIVO é transmitido, ressignificado e adaptado à NOVA REALIDADE.

Nós costumamos dizer que os processos de MENTORING são especialmente recomendáveis para profissionais em cargos de LIDERANÇA tática e/ou estratégica, por quê? Porque liderar e gerir exige muito mais do que CONHECIMENTO técnico.

Exige equilíbrio emocional, visão sistêmica, habilidade para a leitura de cenários e coerência entre DISCURSO e PRÁTICA. A MENTORIA permite que LÍDERES mais jovens reflitam sobre os impactos de seus COMPORTAMENTOS e DECISÕES, apoiados por mentores que já percorreram caminhos semelhantes.

É um processo de educação continuada, profundamente conectado à REALIDADE DO NEGÓCIO.

Vale notar que a MENTORIA contribui para o desenvolvimento de LÍDERES facilitadores. Ela ajuda o LÍDER a sair da posição de controle para a posição de facilitador. Isso é fundamental, porque lidamos com pessoas, relações e CULTURA.

O MENTOR provoca reflexões, amplia repertório e apoia o desenvolvimento de HABILIDADES como escuta legítima, feedback transparente, responsabilidade sistêmica e tomada de decisões conscientes.

Um dos grandes desafios atuais é o processo de SUCESSÃO e o risco de perder CONHECIMENTOS CRÍTICOS, em virtude da saída de profissionais experientes. A MENTORIA cria pontes entre as GERAÇÕES e entre os níveis de senioridade.

Quando estruturada de forma intencional, ela permite que profissionais mais experientes compartilhem não apenas CONHECIMENTO técnico, mas também a CULTURA, VALORES ORGANIZACIONAIS e VISÃO DE NEGÓCIO. Isso reduz riscos operacionais, garante a continuidade dos PROCESSOS CRÍTICOS e torna o PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO mais robusto.

Do ponto de vista CULTURAL, quando a EMPRESA adota a MENTORIA como parte de seu processo de EDUCAÇÃO CONTINUADA. Isso muda tudo. A Organização passa a valorizar ainda mais o APRENDIZADO, a troca e a corresponsabilidade pelo DESENVOLVIMENTO de novas LIDERANÇAS, sem falar que as novas LIDERANÇAS, via MENTORING REVERSO, também podem contribuir para o DESENVOLVIMENTO de seus MENTORES, transferindo-lhes as HABILIDADES pelas quais são reconhecidas.

O CONHECIMENTO deixa de ser algo individual ou TÁCITO e passa a ser EXPLÍCITO, ou seja, parte do PATRIMÔNIO coletivo da EMPRESA. Isso fortalece vínculos, engajamento e senso de pertencimento.

A abordagem da WISDOM na condução dos processos de MENTORING é inspirada em uma concepção do SER HUMANO e de seu desenvolvimento, baseada na ANTROPOSOFIA. Isso significa compreender a quadrimembração do SER HUMANO de forma integral, ou seja, o EU, o PENSAR, o SENTIR e o AGIR. Partimos do princípio de que mudanças internas GERAM impactos externos.

Quando o profissional muda seus COMPORTAMENTOS, o SISTEMA ao seu redor também muda. Por isso dizemos que a MENTORIA não gera apenas resultados profissionais, mas também impactos concretos na vida pessoal e social, além das relações organizacionais.

Uma questão que gera muita dúvida nas Organizações é a diferença entre MENTORING e COACHING e essa é uma distinção fundamental. No processo de COACHING, o profissional responsável pela sua condução atua principalmente através de PERGUNTAS poderosas, criando um espaço de reflexão para que o próprio COACHEE encontre as suas RESPOSTAS e faça as suas ESCOLHAS.

O COACH não orienta e nem oferece SOLUÇÕES prontas, ele confia no POTENCIAL do *performer* para que este chegue às suas próprias conclusões.

Já no processo de MENTORING, a relação se apoia na experiência do MENTOR. Este compartilha com o MENTORADO as suas vivências, sinaliza caminhos, propõe alternativas e orienta o processo decisório, a partir de referências concretas, reunidas ao longo de sua trajetória profissional.

É uma troca contínua de experiências, baseada em demandas reais, com foco claro no DESENVOLVIMENTO gerencial e/ou estratégico.

Por isso, os processos de MENTORING e COACHING não competem entre si, eles se complementam, visando atender objetivos distintos de DESENVOLVIMENTO.

Quando falamos em processos de MENTORING, o escopo da atuação pode variar bastante. Ele pode ser mais amplo ou restrito e focado, conforme sejam os OBJETIVOS acordados com o MENTORADO.

Podemos ter processos orientados para o desenvolvimento de HABILIDADES ou skills específicos do dia a dia, bem como outros orientados para a PERFORMANCE do LÍDER, que ampliam o olhar para a sua atuação gerencial como um todo, incluindo relacionamento com a EQUIPE, produtividade e tomada de decisões.

Em um nível mais amplo, temos o MENTORING orientado para DESENVOLVIMENTO, que trabalha o profissional de forma integral - a sua identidade profissional, visão de futuro e papel estratégico na Organização.

Finalmente, há processos focados na SOLUÇÃO DE CONFLITOS, quando estes ainda se encontram em seus níveis iniciais de ESCALAÇÃO. Nesses casos, eles desenvolvem HABILIDADES para lidar com situações polarizadas e complexas, envolvendo subordinados, pares, outros líderes, clientes e fornecedores.

Essa flexibilidade é o que torna o processo de MENTORING tão poderoso como FERRAMENTA de desenvolvimento organizacional. Não se trata de uma ação isolada, mas parte de um processo de EDUCAÇÃO CONTINUADA que fortalece CULTURA, pessoas e resultados.

É importante que as Organizações compreendam a MENTORIA como um caminho de DESENVOLVIMENTO HUMANO e de preservação do CONHECIMENTO. Pois a MENTORIA também é investir no que a EMPRESA tem de mais valioso: a sua EXPERIÊNCIA HUMANA transformada em aprendizado.

Finalmente, vale lembrar: *quando o CONHECIMENTO é compartilhado com consciência, ele deixa de se perder no tempo e passa a sustentar o futuro das Organizações!*

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestra em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counseller*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.

PALAVRAS CHAVE: antroposofia, aprendizado, aprendizagem, cenário, coaching, comportamentos, conflito, conhecimento crítico, conhecimento tácito, conhecimento explícito, cultura, desenvolvimento, educação, espaço relacional, gestão do conhecimento, habilidades, líder, liderança, mentoring reverso, mentorado, mentoria, performance, protagonismo, skill, sucessão, sustentabilidade, valores, visão sistêmica.