

MENTORIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Josmar Francisco Crystello Junior (josmar.junior@inss.gov.br)

Anderson Soares De Souza (andersoncapixaba@gmail.com)

O presente estudo tem por objetivo central analisar o Programa de Mentoria Organizacional no INSS (2021) em relação ao impacto na produtividade dos servidores no contexto do teletrabalho. Trata-se de um recorte de uma pesquisa maior defendida na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Programa e Pós-Graduação (mestrado profissional em administração pública) da Fundação Getúlio Vargas (FVG). Para dar corpo ao estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica na qual realizamos uma detalhada revisão bibliográfica em revistas. Para identificar os artigos científicos relacionados ao tema mentoria, foi utilizada a plataforma Scopus, empregando as palavras-chave "mentoring" e "mentoria". A pesquisa também foi delimitada pelo critério temporal, abrangendo publicações realizadas entre os anos de 2000 e 2024. A literatura destaca modelos teóricos, como o de Rhodes, que aborda processos sociais-emocionais, cognitivos e identitários. Benefícios como aumento de produtividade, retenção de talentos e desenvolvimento de habilidades são reconhecidos, mas desafios como mentoria negativa e dinâmicas de poder também são observados. No Brasil, a produção acadêmica sobre mentoria no setor público é escassa, mas estudos indicam que programas bem estruturados contribuem para a integração de novos colaboradores e retenção de conhecimento tácito. A produtividade

no INSS, após a implementação do teletrabalho em 2019, tornou-se um parâmetro central, regulado por metas mensais. A análise evidencia a importância da mentoria no contexto organizacional e aponta lacunas para futuras investigações sobre seu papel na produtividade no teletrabalho. Em nível internacional, em relação a definição, implementação e aspectos relacionados a mentoria e a produtividade nas organizações, buscou-se a contribuição de aportes teóricos dos seguintes referenciais: Eby et al. (2008), Kram e Isabella (1985), Jacobi (1991), Crisp e Cruz (2009), Dickey (1996), Hobson et al. (2009), Kalev, Dobbin e Kelly (2006), DuBois et al. (2002), Grossman e Rhodes (2002), Kirkby et al. (2017), Yuan (2016) e por Kirkby et al. (2017). Já no Brasil, foram identificadas uma expressiva produção acadêmica a respeito do tema das quais destacam-se para os objetivos deste estudo os seguintes: Silva (2008), Reali et al. (2010), Maia et al. (2022) e Araújo (2023), (Oliveira, 2018), Kram (1988), Carvalho (2015), (Kram, 1988; Kram; Bragar, 1992; Kram; Isabella, 1985; Oliveira, 2018; Ronsoni, 2020; Ronsoni; Guareschi, 2018), Silva (2008), Araujo (2023), Mizukami (2010), Santos et al. (2019), Juer (2008), Nilles (1976), Andrade e Souza (2023), Hau e Todescat (2018), Filardi et al. (2020), Oliveira e Pantoja (2020), Buss Rocha et al. (2021).

1. Introdução

O Programa de Mentoria no INSS, iniciado em 2021, surge como uma estratégia para aprimorar a produtividade dos servidores no contexto do teletrabalho. A mentoria organizacional é reconhecida como uma prática que promove o desenvolvimento técnico, interpessoal e estratégico nas organizações. Modelos teóricos, como o de Rhodes, sugerem que relações significativas com mentores podem favorecer trajetórias positivas de desenvolvimento por meio de processos sociais-emocionais, cognitivos e identitários. No entanto, aspectos negativos, como mentoria inadequada e dinâmicas de poder, também são abordados na literatura. Este trabalho busca analisar os impactos da mentoria na produtividade dos servidores do INSS, considerando as especificidades do teletrabalho e as práticas organizacionais adotadas.

2. Discussão

A literatura nacional e internacional aponta uma dualidade nos efeitos dos programas de mentoria. Estudos de DuBois et al. (2002) e Rhodes (2005) destacam benefícios como o aumento da produtividade, retenção de talentos e desenvolvimento de habilidades. Já Yuan (2016) e Kirkby et al. (2017) ressaltam riscos, como mentoria negativa, imposição de práticas dominantes e limitação da inovação.

No Brasil, a produção acadêmica sobre mentoria no serviço público é limitada, mas pesquisas como as de Maia et al. (2022) e Vicente Ferreira (2006) destacam o papel da mentoria na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de programas formais e informais. A integração da tecnologia à mentoria, como a modalidade online, também tem sido explorada, revelando a adaptação de práticas tradicionais ao contexto digital.

Especificamente no INSS, a produtividade foi elevada ao status de métrica central com a adoção do teletrabalho, regulado por normativas como as Portarias nº 94/2018 e 241/2019. A mensuração do trabalho por metas mensais alterou a dinâmica do desempenho organizacional, promovendo ganhos em eficiência, mas também apresentando desafios, como a separação entre vida pessoal e profissional (Cardoso, 2018).

Maia, Brito e Rocha Neto (2022) destacam o conceito de mentoria formal e informal dentro da instituição. Erlich (2015) salienta que as pessoas dentro de uma instituição podem estar em um processo de mentoria informal sem perceberem esse fenômeno. Vicente Ferreira (2006) estudou o fenômeno da mentoria informal em um Órgão da Administração Direta: a Receita Federal do Brasil com o objetivo de nortear e incentivar a criação de um programa formal de mentoria no referido Órgão.

Segundo a definição de Kram (1988) mentoria formal se refere a um procedimento organizado que inclui a cuidadosa elaboração de planos e alocação de recursos, com destaque para critérios uniformizados e padronizados, de acordo com a definição de estratégias e metas da entidade. Carvalho (2015) abordou a análise dos programas formais internos por meio das narrativas das duplas mentor-mentorado, com o intuito de compreender suas contribuições para o desenvolvimento das habilidades de liderança, utilizando uma abordagem de pesquisa qualitativa com resultados indicando que a compreensão individual do conceito de mentoria e as experiências prévias dos participantes desempenham um papel fundamental na configuração do relacionamento estabelecido.

No que tange a prática de mentoria organizacional, compreendida como formal, há vantagens para todos os participantes dessa interação conforme apontam diferentes autores (Kram, 1988; Kram; Bragar, 1992; Kram; Isabella, 1985; Oliveira, 2018; Ronsoni, 2020; Ronsoni; Guareschi, 2018). Dentre as vantagens observadas para a Organização, Erlich (2015) destaca o aumento da produtividade dos trabalhadores em decorrência da agilidade e qualidade na aprendizagem organizacional, agilidade na adaptação de novos colaboradores, retenção do conhecimento tácito técnico ou institucional, ganho de eficiência nos processos de ascensão funcional e de sucessão, e suporte para processos de mudança de cultura organizacional.

Segundo Ronsoni (2020, p. 36) o significado do trabalho deixará de se relacionar ao local que se cumpre um expediente para ser o resultado do que se entrega para a Organização em termos de produção:

3. Resultados

Os estudos analisados indicam que a mentoria no INSS, em alinhamento com práticas de teletrabalho, tem potencial para aumentar a produtividade dos servidores. Pesquisas anteriores, como as de Silva (2008) e Araujo (2023), apontam impactos positivos da mentoria na motivação, retenção de talentos e alinhamento estratégico. Além disso, o uso de tecnologias no contexto da mentoria tem se mostrado uma ferramenta eficaz para o compartilhamento de conhecimento, como apontado por Reali et al. (2010) e Silva (2021).

Entretanto, desafios relacionados ao teletrabalho foram identificados, como a dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional, além de limitações na interação social (Cardoso, 2018). Esses fatores destacam a necessidade de práticas bem estruturadas e adaptadas às demandas organizacionais.

4. Conclusão

O Programa de Mentoria no INSS demonstra potencial para impactar positivamente a produtividade dos servidores no contexto do teletrabalho. A revisão da literatura evidencia benefícios como o desenvolvimento técnico e interpessoal, mas também aponta desafios que requerem atenção, como a gestão de dinâmicas de poder e a

separação entre vida pessoal e profissional. A integração de tecnologias na prática da mentoria e o alinhamento às demandas organizacionais são fundamentais para maximizar os resultados. Pesquisas futuras devem aprofundar a análise do impacto causal da mentoria na produtividade dos servidores, considerando os contextos específicos do setor público brasileiro.

Palavras-chave: mentoria; produtividade; educação.