

O potencial da mentoria como ferramenta de compartilhamento de conhecimento

The potential of mentoring as a knowledge sharing tool

Prof^a M^a Adriana Pagan Tonon^{1*}, Prof^a Me. Fernando Luis Macedo¹, Prof^a Dr^a Ana Maria Falsarella², Prof^a Dr^a Creusa Sayuri Tahara Amaral²

RESUMO

A mentoria tem papel fundamental na transmissão de conhecimento, apresentando inúmeras vantagens, como otimização do tempo de aula, envolvimento dos acadêmicos, interação entre educador e educando. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de estudos desenvolvidos no período de 1990 a 2020, utilizando os seguintes descritores “mentoria” OR “inter-relações” AND “perfil do mentor” AND “aprendizagem, foram encontradas 1170 referências. Após a leitura e a aplicação de todos os critérios de elegibilidade, 16 estudos foram incluídos na síntese qualitativa. Procedeu-se a leitura do título e resumo dos estudos e destes 06 foram selecionados. O levantamento dos estudos, constatou que a mentoria é um método que vem se disseminando rapidamente como forma de compartilhamento de conhecimentos de um indivíduo para outro por meio de uma relação adjunta e de vivências práticas, principalmente em organizações empresariais e instituições de ensino superior. Concluiu-se que, ao exceder o conhecimento técnico no desenvolvimento de competências e habilidades, a mentoria passa a ser não apenas parte da organização/instituição, mas das próprias pessoas que vivenciam o processo e de suas histórias de vida.

Palavras-chave: Mentoria; Inter-relações; Perfil do mentor; Aprendizagem.

ABSTRACT

Mentoring plays a key role in the transmission of knowledge, presenting numerous advantages, such as optimization of class time, involvement of academics, interaction between educator and learner. This is a literature search of studies developed in the period from 1990 to 2020, using the following descriptors "mentoring" OR "interrelationships" AND "mentor profile" AND "learning, 1170 references were found. After reading and applying all eligibility criteria, 16 studies were included in the qualitative synthesis. The title and abstract of the studies were read, and of these, 6 were selected. The survey found that mentoring is a method that has been spreading rapidly as a way to share knowledge from one individual to another through an adjunct relationship and practical experiences, mainly in business organizations and higher education institutions. It was concluded that by exceeding technical knowledge in the development of competencies and skills, mentoring becomes not only part of the organization/institution, but of the very people who experience the process and their life stories.

Keywords: Mentoring; Interrelationships; Profile of the mentor; Learning.

¹ Instituto Municipal de Ensino Superior de Catanduva

* adriptonon66@hotmail.com

² Universidade de Araraquara - UNIARA

INTRODUÇÃO

Com o protagonismo das práticas de mentoria no mundo dos empreendedores e da aceleração das startups, é importante retroceder no tempo para buscar sua origem. A concepção de mentoria reporta-se aos prelúdios da época grega, encontrada na obra *Odisseia*, escrita por Homero (800 a.C.), em que retrata a história do rei Ulisses de uma pequena ilha chamada Ítaca, que, antes de partir para a guerra de Tróia, confiou a guarda de seu filho Telêmaco a um mentor, respondendo este, pela preparação e orientação de seu filho, em substituição ao pai, o rei, na administração e comando de suas terras.

Este relato mitológico retrata a origem do uso da palavra “mentor” para designar aquela pessoa que, a partir de um histórico de experiência, de competência profissional e de construção de uma relação de confiança, assume papel relevante de suporte e apoio no desenvolvimento e evolução de outros profissionais. Já distinta a origem da palavra, é adequado entender seu significado contemporâneo. Examinando o vocábulo “mentoria” (derivado do inglês *mentoring*), encontramos a seguinte definição: “Orientação, condução por pessoa competente e experiente em determinada área ou assunto, aconselhamento, guia, apoio. A pessoa experiente auxilia outra menos experiente.” (*DI-DICIONÁRIO INFORMAL*, 2021, s/p)

Surgiu, assim, o indivíduo mentor como aquele que orienta, aconselha, transmite ensinamentos a outra pessoa e que é necessário ser entendido como o planejador, propriamente dito, de um programa de formação dos mais jovens, que finda no momento em que o mentor tenha dado como por cumprido seu papel dentro do contexto previsto.

Na Língua Portuguesa, não há um vocábulo específico que represente o indivíduo acompanhado pelo mentor. O que se encontra são neologismos como “mentorando”, “mentorado” e “mentoreado”, criados a partir do inglês *mentee* (aprendiz que é acompanhado por um mentor). Embora sejam vários os termos, usaremos mentorando para referenciar aquele guiado pelo mentor. O termo “mentoria”, também adaptado do inglês “*mentoring*”, caracteriza a relação entre ambos, mentor e mentorando.

No Quadro 1 são apresentados os textos sobre mentoria explorados neste artigo. Outros textos aparecem como apoio explicativo às considerações apresentadas.

QUADRO 1. ESTUDOS EXPLORADOS

Autor/Data	Título do trabalho
WATTÉ, Bruno Henrique; DE SOUZA, Márcio Vieira; 2019.	A efetividade do <i>e-mentoring</i> no desenvolvimento de competências de liderança. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1 - 2019.
JUER, Mariana; DOS SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes; DOS SANTOS, Roberto Fernandes; 2009.	Mentoria – Um Estudo das Expectativas de Mentores e Mentoreados. XXXIII Encontro da ANPAD – São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009.
DE SOUZA, Marina Guitti; REATO, Lígia de Fátima Nóbrega; BELLODI, Patrícia Lacerda; 2020.	Ressignificando a Relação entre Calouros e Veteranos: Mentoria de pares na visão de alunos mentores. Revista Brasileira de Educação Médica 44 (4): e174 - 2020.
DAUD, Laetitia Tavares; 2008.	Programa de mentoria: qualidade e natureza das relações entre mentor e mentorado. 2008. 35 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade de Brasília, Brasília - 2008.
SILVAI, Eliana & FREIRE, Teresa. 2014.	Programas de mentoria e promoção do desenvolvimento positivo de adolescentes - 2014.
TONON, Adriana Pagan; 2020.	Mentoring: Estratégia Educacional no Ensino Médico. UNIARA – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação - 2020.

FONTE: Elaborado pelos autores

Diante desse contexto, o objetivo do presente artigo é analisar e sintetizar o atual estado de ocupação do processo de mentoria no desenvolvimento de competências, a partir de uma revisão de literatura acadêmica sobre o construto. Ou seja, se propõe identificar o nível mais atualizado de desenvolvimento e de discussão a respeito do tema.

OS ESTUDOS SOBRE MENTORIA

A revisão de literatura está centrada nas organizações de planos de *mentoring*, com foco nas atividades em desenvolvimento entre mentores e mentorandos, tanto quanto nas particularidades das relações entre estes. A princípio, são denotados conceitos de *mentoring* e breve histórico dos programas formais. Partindo desta premissa, investiga-se o papel de *sponsor* (*patrocinador*), como uma das possíveis funções de um mentor, que nem sempre é observado nos relacionamentos e ao mesmo tempo tem contribuição importante no avanço da carreira do *mentee*. Esses fatores levam à necessidade de explorar os estudos sobre relacionamento em si, fatores que influenciam o

relacionamento, o impacto das características individuais, diferenças observadas nas relações informais e formais de *mentoring*.

Conceito de mentoria

A definição precisa de *mentoring*/mentoria é difícil de ser formulada, mas é consenso de que se trata de um processo que envolve relacionamento interpessoal, com vistas à transmissão de conhecimento, capital social e suporte psicossocial, de maneira relativamente informal, sendo relevante para o trabalho, carreira ou desenvolvimento profissional do mentorando. A comunicação, geralmente face a face e durante um período de tempo pré-estabelecido, acontece entre uma pessoa que é percebida como tendo maior conhecimento relevante, sabedoria e/ou experiência e uma pessoa que é percebida como tendo menos cabedal intelectual. Desde a década de 1970, o *mentoring* se espalhou nos Estados Unidos principalmente em contextos de treinamento em empresas, como uma inovação na gestão (EDUCALINGO, 2021, s/p).

Posto que os processos de mentoria se fizeram existentes de forma perdurável nas relações humanas ao longo da história, somente a partir dos anos 1970 a expressão passou a ser usada de forma regular, tanto nas instituições universitárias quanto nas organizações empresariais, para se referir aos processos de desenvolvimento e capacitação em que profissionais mais experientes orientam e apoiam o desenvolvimento de profissionais mais jovens (DZICKOWSKI, 2013).

Ainda que haja progressiva análise nesta área, várias definições de mentoria continual sendo apresentadas na literatura científica. Em revisão de literatura, Jacobi (1991), por exemplo, elencou diversas denominações.

A principal razão apontada para a inexistência de uma definição universal tem sido associada ao fato de a mentoria constituir uma relação social, ocorrer sempre num contexto determinado e entre indivíduos específicos com diferentes características individuais, geralmente sob a forma de programa (programas de mentoria). Assim, a imposição de definições específicas para todas as investigações não poderia reconhecer adequadamente as complexidades inerentes à sua aplicação real (ALLEN; EBY, 2007).

Programas de mentoria

O debate relativo à definição destes programas de mentoria cria um desafio à tentativa de clarificar o seu impacto e as diferentes práticas que contribuem para atingir os objetivos estabelecidos e subjacentes ao conceito. Contudo, ao longo das últimas três décadas, 1990 a 2020, o conceito de mentoria tem sido mais desenvolvido, permitindo a emergência de uma maior clarificação ao nível da sua definição e, igualmente, a aceitação da sua diversidade dependendo dos objetivos e aplicações da intervenção (PASSMORE; PETERSON; FREIRE, 2013).

Concretamente, em relação aos programas de mentoria, existe consenso de que se trata de um tipo de intervenção, cujo objetivo é promover resultados de desenvolvimentos positivos em diferentes áreas do funcionamento (emocional, comportamental, académico), por meio de uma relação duradoura de suporte e cuidado entre indivíduos jovens (mentorandos) e adultos não parentais (mentores) (DUBOIS et al., 2011; DUBOIS; HOLLOWAY; VALENTINE; COOPER, 2002).

De acordo com a estrutura tradicional dos programas de mentoria, o mentor é um voluntário adulto da comunidade em interação regular com o mais jovem durante um período mínimo de um ano. Nos últimos anos, tem-se verificado uma maior complexidade, nomeadamente a sua realização com grupos específicos (estudantes em risco de baixo desempenho académico/abandono escolar), com alvo em determinados resultados (realização académica, prevenção de comportamentos de risco), em diferentes contextos (universidades, organizações), e/ou utilizando formatos e modelos alternativos (programas em grupo, por pares, online e mentoria intergeracional) (DUBOIS ET AL., 2011).

Dada a diversidade e complexidade crescentes na aplicação do conceito de mentoria com os mais jovens em desenvolvimento, torna-se fundamental que a implementação dos programas de mentoria seja orientada pela teoria e investigação acerca do desenvolvimento de forma a melhorar os processos e resultados desta intervenção. Cabe ressaltar que as relações de *mentoring* surgem de um acordo pensado entre os envolvidos visando primordialmente o desenvolvimento da carreira do mentorando, desenvolvimento este que será orientado pelo mentor. Os programas que formalizam essas relações, têm boas intenções, mas muitas vezes as relações são

superficiais e não atingem o grau de intimidade das relações informais (ARMSTRONG; ALLISON; HAYES, 2002).

E-mentoring

A mentoria é também reconhecida como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de competências de liderança (DZICZKOWSKI, 2013; MURPHY, 2012). Nos últimos anos, o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação viabilizou seu uso crescente na execução de processos de *mentoring* à distância, o que se convencionou chamar de *mentoring* virtual ou *e-mentoring*.

A questão que regularmente se coloca é se o processo de e-mentoring tem a mesma efetividade e atinge os mesmos resultados que o processo tradicional, realizado presencialmente. Em especial, essa questão surge diante da constatação de que uma parcela importante da efetividade dos processos tradicionais de *mentoring* parte da premissa da construção de fortes relações de confiança e de parceria entre mentor e mentorando (LADYSHEWSKY; PETTAPIECE, 2015; GULOY, 2015).

A concepção de mentor e seu influxo no mentoring

Dentre as definições que constam no título anterior, é relevante ressaltar o mentor como um indivíduo influente, com experiências e conhecimentos mais avançados e que está empenhado em proporcionar apoio e em impulsionar o desenvolvimento escolar, pessoal e profissional do mentorando. Em consonância, o construto de mentor relaciona-se a ter uma visão peculiar dos estímulos e das motivações nas transformações dessa jornada. Já o termo “tutoria” tem descrição de seu significado como “autoridade legal para exercer a função de tutor” e “poder de tutela”, além do sentido figurado de “proteção, amparo e defesa” (MICHAELIS, 2017).

Neste contexto, tal inovação – a de mentoria – se depara como um protótipo de relacionamento de ajuda, em que, essencialmente, o indivíduo mais experiente, tido como o mentor, faz o acompanhamento de perto, orientando e estimulando em consideração às suas próprias experiências peculiares de comportamentos e aos conhecimentos advindos de sua trajetória. Trata-se, portanto, do auxílio ao outro com enfoque no mentorando iniciante, na sua caminhada, tanto de desenvolvimento pessoal quanto de desenvolvimento profissional (MARTINS; BELLODI, 2016).

“O mentor deve ser um especialista, ter conhecimento e experiência nos temas que se propõe a mentorar, mas ao mesmo tempo não se contenta em apenas entregar respostas prontas, pois seu objetivo é desenvolver o mentorando”, afirma Ronsoni (2021, s/p). De acordo com esse autor, o mentor sabe que, em alguns momentos, ele pode dar a receita, dizendo como deve ser feito, pois isso ajudará a encurtar caminhos. Contudo, tem claro que o que serve para uma situação nem sempre serve para outra, sendo que as intervenções de um mentor têm o potencial de interferir no modelo mental do mentorando. Um bom mentor não se limita a métodos, técnicas ou ferramentas, mas deve apresentar, antes de tudo, sabedoria.

A representatividade do mentor e dos processos de mentoria

O psicólogo estadunidense Daniel Levinson, em finais da década de 70, nos primeiros anos da aplicabilidade do conceito e da imagem figurativa do mentor, desenvolveu uma pesquisa entre profissionais insígnies de diversas áreas e destacou como resultado a consonância de todos os pesquisados na forte relevância, em determinados períodos de sua trajetória profissional, da figura de um mentor como fator decisivo na formação acadêmica, partindo da disponibilidade do diálogo com o iniciante deste processo e com a promoção dos estímulos motivacionais e a orientação (JUER; SANTOS; SANTOS; 2009).

Ainda que, até aquele momento, o vocábulo “mentor” não existisse, pois, comumente, usava-se o termo “tutor”, sendo este a pessoa cujo papel era apenas orientar o aluno, logo se fez a distinção das atividades de um mentor cujo enfoque se tornou, ao longo dos anos, diferenciado do de tutor e, por consequência, a mentoria e a tutoria foram tendo aplicações diferentes (JUNQUEIRA, 2009).

Nota-se, ainda, que alguns autores como Ensher e Murphy (2005) referem-se ao profissional mais novo, que recebe o auxílio do mais experiente (o mentor), como *protégé*, palavra de origem francesa que Chiavenato (2008), por exemplo, adotou e traduziu em sua literalidade como “protegido” com base na reação sensitiva que a sequência de encontros dos grupos de mentoria proporciona aos alunos, em que o mentor é percebido como alguém experiente nos mesmos enfrentamentos atuais dos estudantes, bem como é perceptível a relação individual para com cada aluno, o que traz maior segurança e melhor interação no processo de aprendizagem. Assim sendo, percebe-se que,

em programas de *mentoring*, o mentor deve ter como parte de seu perfil um caráter influenciador do grupo e do aluno, motivando-os na participação e nos processos de interação, que são pensados e planejados antes pelo mentor e desenvolvidos em cada encontro.

O sucesso do mentor no processo de aprendizagem se observa quando o estudante passa a responder positivamente às interações propostas e, até mesmo, a propor novos modelos de interação por conta própria e de modo espontâneo para o grupo (BELLODI; MARTINS, 2005).

Juer, Santos e Santos (2009), tomando por base Young e Perrewé (2000), destacam que quando, na relação entre o mentor e mentorando, “um encontra no outro o atendimento de expectativas comuns, a percepção de efetividade nos resultados da relação e o nível de confiança aumentam”. É função básica do mentor, portanto, criar um ambiente de acolhimento desde o momento de recepção até as demais interações que ocorrem a cada encontro ou sessão de *mentoring*.

No que se refere à mentoria feita com grupos (e não com indivíduos particulares), podemos associar e reafirmar seu potencial em relevância, ao que argumenta Ávila (2015) na área da psicoterapia:

Os grupos, tanto como concepção teórica como enquanto instrumentos técnicos, por sua própria ética, devem ser utilizados para a promoção dessa forma de saúde mental que é participar da vida coletiva, das questões que vão além do indivíduo e o tornam consciente de seu papel frente aos demais. A integridade psíquica e a harmonia das funções da personalidade são frutos das conexões adequadas, produtivas e benéficas do indivíduo com os “outros” que fazem parte de seu grupo interno (os objetos internos) e de suas relações externas com os grupos da família, do trabalho, da cidade. [...] É preciso construir formas de convívio humano onde a própria participação no que é coletivo, a própria satisfação por poder contribuir para o bem comum, seja vivida como a verdadeira satisfação e realização do indivíduo. Não a posse, mas a partilha. Não o acúmulo, mas a distribuição. Não a avareza, mas a generosidade. Não ao Poder destrutivo e sim à paciente e amorosa construção de um mundo intersubjetivo onde todos possam sentir-se em casa. (ÁVILA, 2015, p. 10)

Outras distinções

Uma outra distinção que se cabe fazer é entre o *mentoring* e o *coaching*. A principal diferença é que, no processo de *coaching*, o profissional não diz ao seu cliente o que fazer e não precisa ser necessariamente mais velho ou ter mais experiência que o

cliente. Seu objetivo é apoiá-lo a fazer reflexões, ter novos *insights* sobre sua vida e carreira por meio de metodologias, técnicas e ferramentas que primam pelo incentivo ao autoconhecimento e a evolução contínua de modo a ter maior compreensão de si e do que pretende. Já no *mentoring*, um profissional mais velho e mais experiente assume a missão de transmitir conhecimento a um jovem talento e, como um mentor, o ajuda em questões ligadas à sua carreira e, de modo geral, em questões de cunho pessoal.

Outra diferença importante é que o *mentoring* não tem, necessariamente, um tempo determinado para acabar. Já no *coaching*, o número de horas é definido no primeiro encontro, tendo, geralmente, o período de três a seis meses de duração, média necessária para quem procura esse tipo de abordagem (SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING, 2018).

Cabe lembrar que a literatura sobre mentoria está concentrada em publicações voltadas ao ambiente empresarial em função de sua origem. Por isso, alguns autores apresentados neste trabalho são oriundos deste campo. Um deles é Marcus Ronsoni, presidente da Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental (SBDC), referência nacional na temática.

De acordo com Ronsoni (2021), pode-se perguntar como se diferencia mentor, consultor e *coach*. Para ele, embora seja possível encontrar inúmeras respostas, basicamente, o que os diferencia são os objetivos. O consultor tem por objetivo resolver o problema apresentado da forma mais eficiente e eficaz. O *coach* tem por objetivo o desenvolvimento do cliente para que ele mesmo resolva o problema. E, entre o consultor, que traz a receita, e o *coach*, que utiliza o problema como meio para o desenvolvimento do cliente, encontra-se o mentor.

CONCLUSÃO

A presente revisão de literatura propôs-se a explorar as relações dos indivíduos envolvidos dentro um programa de mentoria, enfatizando a maneira de como estas acontecem, o perfil do mentor e também aportando os fatores que possam ser empecilhos para o mentor, ao se tornar *sponsor* do mentorando. Como relevante contribuição da pesquisa, ressalta-se o entendimento do conceito de mentoria, cujo qual modula a atuação de mentores e mentorandos entremeio de suas relações, além de apresentar alguns obstáculos para que o mentor se torne um *sponsor* nos programais formais de mentoria,

como a compreensão do conceito, a capacidade de mudar, tempo de duração e principalmente a importância das relações de afinidade, que se fazem emergente ao meio de convivência no *mentoring*.

REFERÊNCIAS

ALLEN, T., & EBY, L. (Eds.). **Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach**. London: Wiley-Blackwell. 2007.

ARMSTRONG, S.; ALLINSON, C.; HAYES, J. Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/ Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process. **Journal of Management Studies**. Volume 39, p. 1111-1137, dez. 2002.

ÁVILA, L. A. **A diversidade nos modelos de mente e uma nova psicopatologia**. Tese (Teses em Doutorado em Psicologia). USP, Instituto de Psicologia. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rspagesp/v16n1/v16n1a02.pdf> Acesso em 10 set. 2021.

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

CHIAVENATO, I. **O capital humano nas organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBOIS, D., HOLLOWAY, B., VALENTINE, J., & COOPER, H. Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. **American Journal of Community Psychology**, 2002, 2(30), 157-197.

DUBOIS, D.; PORTILLO, N.; RHODES, J.; SILVERTHORN, N.; VALENTINE, J. How effective are mentoring programs for youth? A systematic assessment of the evidence. **Psychological Science in the Public Interest**, 12(2), 57-91. Thousand Oaks-CA-EUA, 2011.

DZICZKOWSKI, J. Mentoring and leadership development. **The Educational Forum**, v. 77, n. 3, p. 351-360. Taylor & Francis Group. Cambridge-MA-EUA, 2013.

EDUCALINGO. Disponível em: <https://educalingo.com/pt/dic-en/mentee>. Acesso em: 05 Nov. 2021.

ENSHER, E. A.; MURPHY, Susan E. **Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

INFORMAL, **Dicionário** de Português gratuito para internet. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/sinonimos/mentoria/>. Acesso em 05 Nov. 2021.

JACOBI, M. Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. **Review of Educational Research**, 1991, 4(61), 505-532.

JUER, M.; SANTOS, N.M.B.F.; SANTOS, R.F. Mentoria – Um Estudo das Expectativas de Mentores e Mentoreados. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Mentoring: você sabe o que é isso?** [S.l.]. 2009. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/mentoring-voce-sabe-o-que-e-isto/7290#> Acesso em 25 Ago. 2021.

INFORMAL, Dicionário de Português gratuito para internet. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/sinonimos/mentoria/>. Acesso em 05 Nov. 2021.

LADYSHEWSKY, R.; PETTAPIECE, R. Exploring adult learners' usage of information communication technology during a virtual peer coaching experience. **The Official Journal of the Online Learning Consortium**, 2015, 19 (2), 1-15.

MURPHY, W. M. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. **Human Resource Management**, 2012 - 51(4), 549-573.

MARTINS A.F., BELLODI P.L. Mentoring in medical students: a humane and developmental experience. **Interface (Botucatu)**. 2016; 20(58): 715-26.

MICHAELIS-Dicionário Online de Português. Disponível em: **Erro! A referência de hiperlink não é válida..** Acesso em 05 set. 2021.

PASSMORE, J., PETERSON, D., & FREIRE, T. **The psychology of coaching and mentoring**. In J. PASSMORE, D. PETERSON & T. FREIRE (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring* (2013, p. 3-11). Chichester: Wiley-Blackwell.

RONSONI, M. Diferença entre mentor, consultor e coach. Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental (**SBDC- Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental**). Disponível em: <https://sbdc.com.br/destaque/diferenca-mentor-consultor-coach> Acesso em 07 set. 2021.

SLAC. **Sociedade Latino Americana de Coaching**. Mentoring, Coaching e como ter desenvolvimento pessoal. s/d. Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/diferenca-entre-coaching-e-mentoring>. Acesso em 25 abr. 2018.

TONON, A. P. **Mentoring: Estratégia Educacional no Ensino Médico**. Dissertação de mestrado - UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA - Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação. 2020.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YOUNG, A.M.; PERREWÉ, P. L. The exchange relationship between mentors and protégés: the development of a framework. **Human Resource Management Review**, [S.l.], 10, n. 2, p.177-209, 2000.

Recebido em: 10/06/2022

Aprovado em: 15/07/2022

Publicado em: 22/07/2022