

## PROGRAMA DE MENTORIA PARA A INDÚSTRIA

Marilia Wanderley Guimarães<sup>1</sup>

Aline Calefi Lima<sup>2</sup>

Maria Carolina de Castro Leal<sup>3</sup>

Zeni Shisuco Okayama<sup>4</sup>

Centro de Inovação Sesi Longevidade Produtividade<sup>1</sup>, Serviço Social da Indústria<sup>2</sup>

**Resumo:** O Programa de Mentoria para a Indústria foi desenvolvido pelo Centro de Inovação Sesi em Longevidade e Produtividade com o objetivo de promover o relacionamento intergeracional e gestão do conhecimento no setor industrial. O Programa foi desenvolvido em sete etapas onde mentores e mentorados passaram por um processo de capacitação, escolha dos pares, desenvolvimento e acompanhamento de um projeto que trouxesse impacto para a indústria. O Programa foi desenvolvido na forma de piloto, no município de Curitiba/PR, com um grupo de 10 mentores e 10 mentorados.

### INTRODUÇÃO

O Centro de Inovação Sesi Longevidade e Produtividade tem o objetivo de realizar estudos e pesquisas, além de desenvolver produtos e serviços para a indústria nacional, relacionados às mudanças no perfil demográfico da população brasileira e suas consequências na força de trabalho, considerando que a quantidade e a qualidade da força de trabalho disponível são fatores decisivos para o nível de produtividade de uma economia e constituem os componentes principais da capacidade do mercado de trabalho de prover valor.

O envelhecimento da população levanta várias questões fundamentais para gestores de empresas. Um estudo desenvolvido pela equipe do Centro de Inovação Sesi Longevidade e Produtividade, com 110 indústrias paranaenses, apontou que, em sua grande maioria, as mesmas não têm programas voltados a promoção do envelhecimento ativo. A pesquisa também demonstra a preocupação quanto à manutenção de bons índices de produtividade por parte dos empregados, mesmo com idade superior a 60 anos. De acordo com a percepção das empresas participantes da pesquisa, há uma queda no índice de produtividade dos funcionários idosos, logo as empresas precisam desenvolver maneiras de manter os funcionários idosos produtivos, uma vez que estes representarão um número considerável da força de trabalho das empresas.

Ao mesmo tempo em que as empresas, de forma geral, não possuem programas para a promoção do envelhecimento ativo, as mesmas consideram que o principal benefício que os funcionários com idade superior a 65 anos trazem para a indústria, é a experiência e qualificação, assim como a possibilidade de compartilhar o conhecimento. Assim sendo, é

<sup>1</sup> Pós Graduada em Gestão de Pessoas - FAE Business School – Curitiba – PR, marilia.guimaraes@sistemafiep.org.br;

<sup>2</sup> Pós Graduada em Comunicação Audiovisual pela PUC-PR, aline.lima@sistemafiep.org.br

<sup>3</sup> Pós Graduada em Gestão de Recursos Humanos Universidade Tuiti e Gestão Industrial UFPR – Curitiba - PR, carolina.leal@sistemafiep.org.br;

<sup>4</sup> Pós Graduada em Gestão Estratégia de Recursos Humanos – Univerdade Federal de Santa Catarina - SC, zeni.okayama@sistemafiep.org.br.

fundamental que as indústrias sejam capazes de desenvolver programas voltados a manutenção produtiva dos funcionários idosos, além de desenvolver políticas que possibilitem a troca de conhecimento entre as gerações de forma efetiva, e que as mesmas reconheçam as contribuições que podem ser compartilhadas entre si.

Por isso, o Centro de Inovação Sesi Longevidade e Produtividade desenvolveu o Programa de Mentoria oferecendo ferramentas como seleção dos trabalhadores contemplados, capacitação e acompanhamento das atividades fazem parte do programa

A Mentoria é um processo de troca de experiências, onde são transferidos conhecimentos e acontece o aprimoramento de habilidades e atitudes importantes no ambiente corporativo. A troca de experiências, entre um profissional sênior e um profissional júnior, fortalece as relações e a sinergia entre os colaboradores.

Todo esse processo incentiva a criação de ambientes colaborativos, que exigem dos colaboradores uma preparação para trabalhar que promova a compartilhamento do conhecimento. Nesse cenário, “As organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos.” (GARVIN, D.A. in LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.494).

As empresas precisam criar estratégias para reter, resgatar e transferir os conhecimentos, tanto de maneira formal ou informal. Como afirma Senge (1990, p.11), organizações que aprendem são aquelas “onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.”

Desta forma, o Centro de Inovação Sesi em Longevidade e Produtividade desenvolveu uma metodologia que oportuniza o desenvolvimento de relações intergeracionais e o compartilhamento de conhecimento no setor industrial. A metodologia foi realizada em sete fases que contemplou a capacitação do grupo de 10 mentores e 10 mentorados, o desenvolvimento e o acompanhamento dos projetos realizados pelos pares, dentro da indústria que recebeu o piloto. Entre os resultados alcançados estão, por meio de avaliação do ponto focal do RH, o programa trouxe novos atores para a cultura da empresa como: comunicação eficaz, exercício da empatia e senso de realização.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi baseada no método biográfico. Conhecer o que é só seu, bem individual, é o propósito do método biográfico. Para Lievegoed, “o método biográfico aborda o indivíduo ao longo de seu próprio caminho de vida.” Também afirma que “cada fase tem sua própria forma – tem seu próprio significado, e não pode ser substituída por nenhuma outra.” (LIEVEGOED, 1984, p. 29).

A metodologia do trabalho biográfico é orientada pela Antroposofia de Rudolf Steiner a partir da observação dos fenômenos e acontecimentos que cercam a vida de cada indivíduo. Segundo Burkhard, “a intenção do trabalho biográfico não é a pessoa se prender ao passado, mas entendê-lo e integrá-lo para poder viver o presente, livre do passado, e nortear melhor o futuro – à medida que ela amadurece se torna cada vez mais livre. Para isso, no entanto, é preciso ter elaborado, integrado e aceito o próprio passado.” (BURKHARD, 2000, p. 21) Com base nisso, Burkhard traz uma analogia entre as fases da vida e as estações do ano na qual cada indivíduo dá uma tonalidade própria que caracteriza sua evolução nesta vida:

- **PRIMAVERA** – do 0 aos 21 anos, é a fase do amadurecimento biológico, da formação dos potenciais do EU, do aprender e da educação receptiva.

- VERÃO – dos 21 aos 42 anos, é a fase do amadurecimento psíquico dando início a transformação do EU pela interação da alma com o mundo. É a fase do lutar, da autoafirmação e da autoeducação.
- OUTONO – dos 42 aos 63 anos, é a fase do amadurecimento espiritual em que os potenciais do EU são convertidos em habilidades. É a fase do declínio biológico, mas traz o despertar para o desenvolvimento espiritual.
- INVERNO – A partir dos 63 ....., é a fase do declínio físico, mas traz à tona o amadurecimento psicológico, o doar-se e a possibilidade de devolver ao mundo seus conhecimentos e experiências – suas vivências.

Pelas leis gerais do desenvolvimento humano, a vida se desenvolve em ciclos, cada um com suas características e desafios. Alegrias, obstáculos e aprendizados fazem parte da vida de todo ser humano e ocorrem nas diferentes fases da vida. O trabalho biográfico é uma compreensão das situações de vida de cada pessoa, à luz dessas leis, um caminho consciente para o autoconhecimento, para o autodesenvolvimento e para o alinhamento da vida pessoal e profissional. Como no dizer de Burkhard, (2000), “é tomar a vida nas próprias mãos.”

## DESENVOLVIMENTO

O Programa de Mentoria oferece ferramentas como seleção dos colaboradores contemplados, capacitação e acompanhamento das atividades. O Programa foi desenvolvido em sete fases:

- Fase I – Definição, em conjunto com o RH, do grupo de mentores e mentorados
- Fase II – Entrevista por competências com o grupo de mentores e mentorados
- Fase III – Capacitação do grupo de mentores e mentorados.
- Fase IV – Pareamento entre mentores e mentorados
- Fase V – Acompanhamento
- Fase VI – Apresentação dos resultados

Na Fase I, aconteceu uma reunião com o ponto focal do RH onde foi explicado o funcionamento do Programa, cronograma de execução e houve a definição dos colaboradores que fizeram parte do grupo de mentores e mentorados.

Na Fase II, foi realizada a entrevista por competências com os 10 mentores e 10 mentorados. Na entrevista, foram resgatadas algumas questões como a experiência profissional, gestão do tempo, feedback, se já vivenciou o papel de mentor ou mentorado, entre outros itens.

Na Fase III, os mentores e mentorados passaram por uma capacitação. No trabalho com os mentores foi abordado o papel de mentor, feedback e feedforward, desafio de ensinar, entre outros temas. Na capacitação do mentorado, foi destacado o papel do mentorado, como funciona o processo de mentoria e eles também realizaram o esboço de um projeto, com a utilização da metodologia do Canvas.

Na Fase IV, os mentorados tiveram a oportunidade de apresentar os seus projetos, por meio de um pitch de 1 minuto aos mentores. Já os mentores, em 1 minutos, apresentaram a sua trajetória profissional. Após, cada mentor selecionou três mentorados, por meio de uma lista impressa, que gostaria de trabalhar e cada mentorado também listou três mentores. Após, a equipe se reuniu e, com base na entrevista por competências, foram escolhidos os pares. Após, foi realizado um encontro de pareamento, onde foi retomado o papel do mentor, como estabelecer uma relação de confiança e os combinados para o andamento dos projetos.

Na Fase V, foram realizados quatro encontros de acompanhamento, com cada equipe de mentor e mentorado, para verificar o andamento dos projetos. Verificamos que algumas duplas conseguiram executar os projetos com mais facilidade e outros precisaram de mais tempo.

Na Fase VI, aconteceu a apresentação dos projetos. Foram realizados 10 projetos nas áreas de atendimento ao cliente, controle de produção, segurança no trabalho, gestão de pessoas. Após, foi realizada uma entrevista individual com cada mentor e mentorado para uma análise do trabalho desenvolvido neste período.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O trabalho, na indústria piloto, teve a duração de 8 meses e totalizou 88 horas de consultoria.

Foi aplicada uma pesquisa de percepção dos mentores e mentorados no dia da capacitação e uma pesquisa de finalização no último encontro. Desta forma, foi possível analisar as competências que tanto mentores quanto mentorados queriam desenvolver e quais foram desenvolvidas.

Na pesquisa de percepção, os mentorados sinalizaram que gostariam de desenvolver o perfil de gestão, de estruturar um diálogo construtivo, de ter mais empatia, melhorar a comunicação.

Já os mentorados, sinalizaram que gostariam de desenvolver a escuta ativa, melhorar a comunicação, saber trabalhar em equipe e desenvolver habilidades técnicas.

No final, com a aplicação da pesquisa de finalização, foi possível mensurar que a comunicação entre as equipes melhorou, que o programa influenciou na cultura da empresa, onde o espírito colaborativo foi potencializado e, ainda, os projetos trouxeram resultados concretos nos processos da indústria.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Programa de Mentoria, no ambiente corporativo, é uma oportunidade de desenvolvimento que tem um impacto positivo nos vários aspectos importantes no ambiente corporativo: gestão do conhecimento, relacionamento intergeracional, comunicação e execução de projetos.

Os principais benefícios do programa de mentoria dentro da organização foi o desenvolvimento e a disseminação das competências profissionais, transformando o conhecimento tácito dos colaboradores em conhecimento explícito, e promovendo a aprendizagem e a inovação contínua.

Além dos benefícios para a organização, mentores e mentorados também tiveram grandes benefícios ao participarem do programa de mentoria.

De um modo geral, os mentorados sentiram suas carreiras impulsionadas, ficaram mais seguros e satisfeitos com o seu desempenho e com a empresa a partir da troca de informações e de conhecimentos e do apoio recebido. Além disso, tiveram oportunidades de observar e adquirir novos padrões comportamentais, ter acesso a novos relacionamentos com pessoas influentes na organização, oportunizando demonstrarem seu talento e habilidades.

Por outro lado, os mentores sentiram mais satisfeitos com seu trabalho ao terem a sua competência reconhecida entre seus pares e superiores. E, frequentemente, os mentores também se beneficiaram com novos conhecimentos e habilidades trazidos pelos seus mentorados.

“A interação proposta pelo projeto de mentoria favorece muito o processo de criação de projetos inovadores. Em adicional, a estrutura do programa propicia um ambiente agradável e de grande reflexão, o que potencializa ainda mais os possíveis resultados dos projetos. Creio que todos os envolvidos se sentiram constantemente provocados (em um bom sentido) e motivados e entregar o seu melhor para o sucesso dos projetos”, destacou um dos mentores que participou do programa.

O Programa de Mentoria terá continuidade com a prospecção de indústrias nesta próxima fase.

**Palavras-chave:** Mentoria; Relações Intergeracionais; Gestão do Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

Burkhard, G. K. **Tomar a vida nas próprias mãos: como trabalhar na própria biografia o conhecimento das leis gerais do desenvolvimento humano.** São Paulo: Antroposófica, 2000

Lacombe, F.; Heilborn, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

Lievegoed, B. **Fases da Vida: crises e desenvolvimento da individualidade.** Tradução de Jayme Kahan, São Paulo: Editora Antroposófica, 1984

Senge, P. M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.