

## A EFETIVIDADE DO e-MENTORING NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

**Bruno Henriques Watté<sup>1</sup>**

**Marcio Vieira de Souza<sup>2</sup>**

**Abstract:** *E-mentoring has been taking a larger importance in organizations, especially given the widespread adoption of distance communication technologies. With growth, doubts arise about its effectiveness compared to that of face-to-face mentoring. This study aimed to synthesize the state of the art about the effectiveness of e-mentoring in the development of organizational leadership, based on an integrative review. The main finding is that e-mentoring is a process at least as effective as the face-to-face one and that this is due to some characteristics that circumvent existing barriers in traditional mentoring. E-mentoring also has barriers to its adoption, but they can be circumvented. The research frontier on e-mentoring is its use in the context of social media and new career paradigms, which value multiple weak connections instead of few strong ones.*

**Keywords:** *e-Mentoring; Virtual Mentoring; Leadership; Leadership Development.*

**Resumo:** *O e-mentoring vêm tomando grande espaço nas organizações, em especial diante da ampla adoção de tecnologias de comunicação à distância. Com o crescimento, surgem dúvidas a respeito de sua efetividade, comparada à do mentoring presencial. O presente estudo sintetizou o estado da arte sobre a efetividade do e-mentoring no desenvolvimento da liderança organizacional, a partir de uma revisão integrativa. A constatação é de que o e-mentoring é um processo pelo menos tão efetivo quanto o presencial e que isso se deve a características que contornam barreiras existentes no mentoring tradicional. O e-mentoring possui barreiras à sua adoção, mas que podem ser contornadas. A fronteira de pesquisa em e-mentoring está em seu uso no contexto das mídias sociais e dos novos paradigmas de carreira, que valorizam múltiplas conexões fracas em detrimento de poucas conexões fortes.*

**Palavras-Chave:** *e-Mentoring; Mentoring Virtual; Liderança; Desenvolvimento de Liderança.*

### 1 INTRODUÇÃO

A origem histórica do termo *mentoring* remonta à mitologia da Grécia Antiga, mais precisamente ao personagem Mentor, grande amigo de Odisseu (Ulisses), rei de Ítaca. Durante a Guerra de Troia, Odisseu precisou partir para a frente de batalha deixando sua família e seus negócios sob os cuidados de Mentor. Com o passar do tempo, à medida em que ausência de

---

<sup>1</sup>Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/Brasil. Email: bruno.watte@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Santa Catarina/Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Email: marciovieiradesouza@gmail.com

Ulisses se prolongava, Mentor foi se tornando o grande protetor e conselheiro de Penélope, sua esposa (Gomes, Barcaui, Scofano e Gomes, 2015). Essa passagem lúdica ilustra um pedaço da origem do uso da palavra *mentor* para designar aquela pessoa que, a partir de um histórico de experiência, competência profissional e da construção de uma relação de confiança, assume papel relevante de suporte e apoio no desenvolvimento e evolução de outros profissionais.

Apesar de processos de *mentoring* terem estado presentes de forma permanente nas relações humanas ao longo da história, foi a partir dos anos 1970 que o termo passou a ser usado regularmente, tanto nas universidades quanto nas empresas, para se referir aos processos de desenvolvimento e capacitação em que profissionais mais experientes orientam e apoiam o desenvolvimento de profissionais mais jovens (Dziczkowski, 2013). A partir de meados dos anos 1970, alguns artigos focados no processo de *mentoring* começaram a ser publicados na literatura científica até que, em 1985, Kathy Kram publicou “*Mentoring at Work*” (Kram, 1985), até hoje considerado o texto seminal sobre o constructo (Ensher & Murphy, 2011).

Ainda que se encontre na literatura diferentes definições para *mentoring*, a mais usada no ambiente organizacional continua sendo a definição originalmente proposta por Kram (1985). Segundo ela, *mentoring* é uma relação de desenvolvimento (*developmental relationship*) em que uma pessoa mais sênior na organização fornece suporte psicossocial e de carreira para um membro mais júnior. Ao longo dos anos, diversas variações de tipos de *mentoring* foram sendo estudadas e propostas como, por exemplo, *mentoring* entre pares, *mentoring* em times, redes de desenvolvimento, *mentoring* realizado por profissionais especializados (externos à organização) ou internos (supervisores, líderes imediatos), dentre outras. Essa diversidade de abordagens tem levado a comunidade científica a adotar definições um pouco mais abrangentes para o constructo (Hart, 2016). Nesse entendimento ampliado Eby, Rhodes e Allen (2007) sustentam que *mentoring* pode ser definido como “um processo que ocorre numa relação única entre indivíduos... em que a aprendizagem acontece” (p.13).

A evolução da pesquisa científica a respeito de *mentoring* tem conseguido demonstrar empiricamente sua eficácia para os diferentes participantes do processo: o mentor (profissional mais sênior), o mentorado (profissional mais júnior) e para a organização como um todo. Essa eficácia se dá em diferentes dimensões como, por exemplo, na satisfação com o trabalho, no aumento da autoestima, no aumento da performance, na redução de stress, dentre outras (Murphy, 2011). O *mentoring* é também reconhecido 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. Ela surge, em especial, 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 mentorado (Ladyshevsky & Pettapiece, 2015; Guloy, 2015)

Diante desse contexto, o objetivo do presente artigo é analisar e sintetizar o atual estado da arte sobre a efetividade do processo de *e-mentoring* no desenvolvimento de competências de liderança no ambiente organizacional, a partir de uma revisão integrativa da literatura acadêmica sobre o constructo. Ou seja, se quer identificar o nível mais atualizado de desenvolvimento e de discussão a respeito do tema.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão integrativa, com base na definição proposta por Broome: “um método específico de revisão que sumariza a literatura teórica e empírica passada, de modo a prover um entendimento mais compreensivo de um fenômeno particular” (as cited in Whittemore & Knafl, 2005, p.546).

A definição acima, ainda que concisa, é bastante abrangente e ressalta alguns aspectos importantes da revisão integrativa. Em primeiro lugar sua flexibilidade, ao viabilizar a incorporação tanto de estudos teóricos quanto empíricos, experimentais e não-experimentais. Ela evidencia ainda o poder da revisão integrativa em produzir uma síntese sobre o passado da pesquisa a respeito do tema em estudo, que pode se tornar compreensiva e apontar o estado da arte a respeito do fenômeno, desde que realizada com o rigor adequado.

Quando baseada em alto nível de rigor metodológico, a revisão integrativa se torna também reproduzível. Ou seja, se os passos metodológicos previstos forem seguidos adequadamente, dois pesquisadores distintos serão capazes de chegar a resultados semelhantes ao realizar a pesquisa sobre o constructo. Para se chegar a esse resultado, Botelho, Cunha e Macedo (2011) propõem uma sequência de seis etapas a saber: 1) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorização dos estudos selecionados; 5) análise e interpretação dos resultados; 6) apresentação da revisão/síntese do

conhecimento. O presente estudo baseou-se na sequência de etapas acima e no detalhamento proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011).

As buscas de literatura foram concentradas na base de dados SCOPUS buscando reunir, após a etapa de avaliação inicial dos artigos, aqueles mais citados. Para o processo de definição das palavras-chave, realizou-se uma pesquisa prévia no motor de buscas do Google Acadêmico na internet, de modo a identificar os termos que mais frequentemente estavam associados à prática dos processos de *mentoring* à distância. Essa pesquisa apontou três palavras-chave principais: “*e-mentoring*”, “*mentoring virtual*” e “*mentoring online*”. Como o objetivo do estudo era avaliar a efetividade dos processos de *mentoring* à distância no desenvolvimento de competências de liderança e os artigos estavam quase todos disponíveis apenas em língua inglesa, as palavras-chave “*Leadership*”, “*Development*”, “*Effectiveness*” e “*Outcome*” foram também utilizadas.

Do ponto de vista do recorte temporal, como objetivo era identificar o estado da arte da literatura, a busca ficou concentrada na produção científica realizada a partir de 2007. Para a definição dos demais critérios de exclusão, foi utilizada a mesma estratégia realizada na definição das palavras-chave. Nessa pesquisa prévia ficou evidente que uma parte relevante da produção científica existente sobre *mentoring* se referia a processos que ocorrem na relação entre professores e alunos, notadamente nos níveis superiores de educação, e também em processos de *mentoring* funcional no aperfeiçoamento de profissionais da área da saúde. Como o objetivo deste estudo está vinculado à prática do *mentoring* em ambiente organizacional, foram excluídos do escopo da pesquisa todos os artigos relacionados à relação entre professores e alunos ou entre profissionais da área da saúde com foco no desenvolvimento funcional. Adicionalmente, do ponto de vista do tipo de publicação, optou-se por restringir a pesquisa a artigos científicos publicados em “*journals*”, adicionando aos critérios de exclusão os livros completos, capítulos de livros, trabalhos em anais ou produtos tecnológicos. Essa exclusão baseou-se na premissa de que a revisão por pares, garantida nas publicações em “*journals*”, é um importante critério de qualidade dos artigos.

Uma vez realizada a busca e aplicados os critérios de exclusão de tempo e tipo de publicação, seguiu-se com a leitura dos títulos, palavras-chave e resumo dos artigos pré-selecionados, de modo a garantir sua adequação aos critérios de exclusão do conteúdo (ambiente organizacional). Essa leitura produziu uma lista final de artigos, que foram lidos na íntegra, categorizados, analisados e incluídos na matriz de síntese.

A matriz de síntese foi utilizada para garantir a eficácia desejada para o processo de categorização e análise dos textos. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) a matriz de síntese tem por objetivo “a extração e organização dos dados de revisão da literatura... e proteger o pesquisador de erros durante a análise” (p.131). Segundo os autores, não existe uma matriz certa ou errada, mas sim a matriz que permite a cada pesquisador realizar o melhor processo de categorização e análise das informações. A matriz de síntese desenvolvida no presente estudo reuniu as seguintes informações de cada um dos artigos: Método de Pesquisa, País da Pesquisa, Tipo de *Mentoring*, Questão de Pesquisa, Base Teórica de Referência, Funções do *Mentoring*, Desafios do *Mentoring*, Mediadores do *Mentoring*, Resultados (*Outcomes*) do Processo de *Mentoring*, Sugestão de Pesquisa Futura e Conclusão do Artigo.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A busca realizada na base de dados SCOPUS, a partir das palavras-chave selecionadas, resultou numa lista inicial de 166 publicações. Após a exclusão dos artigos anteriores a 2007 a lista foi reduzida a 155 publicações, sendo 73 artigos científicos e 82 publicações de outros tipos. A forte concentração de publicações nos 10 últimos deixa evidente a recência da pesquisa sobre o *e-mentoring*. Os 73 artigos científicos foram ordenados segundo o critério do maior número de citações e formaram a lista de artigos pré-selecionados.

A avaliação dos títulos, palavras-chave e resumo dos 73 artigos pré-selecionados permitiu a identificação daqueles que efetivamente estavam relacionados ao processo de *mentoring* no ambiente organizacional e não em outros contextos de pesquisa. Feita esta exclusão, restaram 21 artigos selecionados para a leitura na íntegra. Essa elevada redução no número de artigos durante o critério de exclusão relacionado ao ambiente de pesquisas confirmou a percepção inicial de que uma grande parte da literatura disponível sobre processos de *mentoring* está concentrada nas áreas da saúde e educacional. Após a leitura integral, procedeu-se a exclusão de mais 6 publicações que, apesar de terem seu conteúdo vinculado ao ambiente organizacional, possuíam um foco distante do desenvolvimento de competências de liderança, estando mais relacionados a temas como empreendedorismo, times virtuais ou capacitação funcional de profissionais.

A partir de uma análise preliminar dos 15 artigos finais, realizada na própria ferramenta SCOPUS, identificou-se algumas características interessantes a seu respeito. Quanto ao ano de publicação, mais da metade dos artigos foi publicada após 2015, reforçando a percepção de recência da pesquisa sobre o tema. Quanto à origem das publicações, ainda que nove delas

tenham sido publicados nos EUA, as outras seis (40%) foram publicadas em países tão diversos quanto China, Índia, Grécia, Malásia e Reino Unido, demonstrando o interesse global pelo tema do *e-mentoring*. Por fim, vale destacar que os artigos selecionados estavam distribuídos em revistas de áreas de pesquisa tão distintas quanto administração, psicologia, ciências sociais e ciências da computação, o que ilumina a natureza interdisciplinar do fenômeno.

Numa visão mais ampla, relacionada ao conjunto dos artigos finais selecionados, sua leitura na íntegra permitiu a construção de um entendimento abrangente a respeito dos diferentes tipos de *mentoring* existentes, das principais funções ou papéis de uma relação de *mentoring* e das bases teóricas em que se apoiam as discussões sobre o processo de *mentoring*.

A respeito dos diferentes tipos de *mentoring*, cinco categorias distintas foram identificadas no conjunto de artigos analisados: formal ou informal, individual ou múltiplo, interno ou externo, realizado entre níveis hierárquicos similares ou distintos, presencial ou à distância. A maior parte dos artigos analisou programas formais de *mentoring*, apesar de Ensher e Murphy (2011) defenderem que processos informais tendem a gerar melhores resultados. O artigo de Hart (2016) era o único focado em processos de *mentoring* informal e confirmou o ponto de vista de Ensher e Muprhy (2011). DiRenzo, Linnehan, Shao e Rosenberg (2010) defenderam a necessidade de estudos comparativos sobre a eficácia de processos formais e informais de *e-mentoring*.

Sobre a discussão entre *mentoring* individual ou múltiplo, Murphy (2011) afirmava que está em pleno curso um processo de mudança no conceito de carreiras de trabalho, onde relações múltiplas de *mentoring* passam a fazer mais sentido do que relações individuais. Bartol e Zhang (2007) e depois McFarland e Ployhart (2016) concordaram, defendendo que no contexto atual de redes de relacionamento é mais efetivo possuir várias conexões fracas do que poucas conexões fortes. Ainda assim, a grande maior parte das pesquisas analisadas estava baseada em relações individuais de *mentoring*. A respeito da comparação entre *mentoring* interno (realizado por outro profissional da mesma empresa) e externo (realizado por profissional de fora) a meta-análise conduzida por Jones, Woods e Guillaume (2016) concluiu que o processo interno é mais eficaz. Mains e MacLean (2017), por outro lado, destacaram as vantagens de um processo externo realizado entre profissionais de diferentes organizações (“*cross-organizational*”).

Já sobre a diferença de níveis hierárquicos, Ensher e Murphy (2011) demonstram que o *mentoring* entre pares tende a estar menos focado em desafios de carreira e mais no suporte psicossocial. Murphy (2012) propôs um recorte interessante, elencando as vantagens de um processo de *mentoring* reverso, onde um profissional mais jovem assume a posição de mentor



de um profissional mais experiente. Por fim, diversos estudos apontaram que o *mentoring* à distância produz resultados ao menos tão eficazes quanto os de *mentoring* presencial (DiRenzo *et al*, 2010; Jones, Woods & Guillaume, 2016; Murphy, 2011; Sanyal & Rigby, 2017). Essa comparação entre *mentoring* presencial e à distância será discutida em detalhes mais adiante.

A respeito das funções centrais de um processo de *mentoring*, não houve divergência alguma entre os artigos selecionados. Todos os autores, sem exceção, reforçaram e citaram o texto seminal de Kram (1985) sobre o assunto. Segundo ela, as funções de um processo de *mentoring* se dividem em dois grandes grupos: o de suporte de carreira e o de suporte psicossocial. Dentro do grupo de suporte psicossocial encontram-se as funções de aconselhamento, aceitação e confirmação, amizade e exemplo (*role modeling*). Já no grupo de suporte de carreira, encontram-se as funções de patrocínio (*sponsorship*), exposição e visibilidade, proteção, construção de desafios e *coaching*. A partir deste entendimento do *coaching* como sendo uma das funções de um processo mais amplo de *mentoring*, dois artigos focados especificamente em *coaching* foram mantidos na lista final dos selecionados.

Uma vez concluída essa visão inicial a respeito de características relacionadas ao conjunto de artigos, uma análise pormenorizada dos estudos permitiu categorizar a discussão dos resultados em quatro grandes blocos temáticos. No primeiro bloco foi feita uma análise a respeito dos resultados finais esperados para um processo de *mentoring* (os *outcomes*) e dos principais mediadores desses resultados, ou seja, das variáveis que influenciam a forma como eles são alcançados. No segundo bloco foram elencados os principais desafios e barreiras existentes à efetividade de um processo de *mentoring* tradicional. Logo depois, o foco foi colocado sobre os resultados alcançados com o processo de *e-mentoring* e a forma como ele endereça algumas das limitações do processo tradicional. Por fim foram selecionadas e analisadas as principais limitações do *e-mentoring* e a forma como elas vêm sendo contornadas.

### 3.1 RESULTADOS ESPERADOS DO MENTORING E SEUS MEDIADORES

A literatura sobre *mentoring* tem demonstrado empiricamente sua eficácia para todos os *stakeholders* envolvidos (mentores, mentorados e organizações), em diferentes dimensões. Os estudos analisados citavam diversos artigos que evidenciam essa eficácia. A título de exemplo, o artigo de Ensher e Murphy (2011) citava evidências da eficácia do *mentoring* para a mobilidade e progressão de carreira, para o crescimento da remuneração, para elevação do comprometimento e para redução de *turnover*. Hart (2016) citou evidências do *mentoring* para a efetividade de times, para redução de stress, para aumento de atitudes positivas no trabalho.

Importante destacar que todos os quinze estudos analisados, abordavam diretamente a questão da efetividade dos processos de *mentoring*, sendo que doze deles (80%) possuíam entre os seus objetivos a comprovação desta eficácia para algum ou vários *stakeholders*.

Com foco nos mentores, Liu *et al* (2009) e Jyoti e Sharma (2015) demonstraram que o processo de *mentoring* eleva sua performance no trabalho. Liu *et al* (2009) evidenciaram ainda que atuar como mentor eleva o status social dos profissionais na organização. Bartol e Zhang (2007), Murphy (2012) e Hart (2016) afirmaram que o *mentoring* eleva o capital social dos envolvidos, sendo uma prática importante para desenvolvimento de competências de liderança. Bartol e Zhang (2007) mostraram ainda que, em se tratando de desenvolvimento de liderança, o foco das pesquisas tem migrado das competências individuais (capital humano) para as competências relacionais (capital social). Dentre os artigos, a efetividade do processo de *mentoring* para o desenvolvimento de liderança foi evidenciado por cinco autores (Gan & Chong, 2015; Mains & MacLean, 2017; Hart, 2016; Murphy, 2012; Bartol & Zhang, 2007).

Para mentorados, a meta-análise desenvolvida por Jones, Woods e Guillaume (2016) propôs uma categorização dos resultados do *mentoring* em três áreas distintas: cognitiva, afetiva e de habilidades. Na área cognitiva estavam competências como a capacidade de solução de problemas, de aprender a aprender e a elevação da produção de *insights* (Dziczkowski, 2013). Na área afetiva estavam itens como a satisfação geral com o processo, a auto percepção de eficácia (DiRenzo *et al*, 2010), a redução do stress e a elevação da autoconfiança e autoestima (Dziczkowski, 2013). Ainda nessa área afetiva, Mains e MacLean (2017) afirmaram que o *mentoring* entre diferentes organizações pode contribuir para que o mentorado desenvolva uma visão de negócios mais holística e independente dos parâmetros e políticas da sua organização. Por fim, na área de habilidades, estariam incluídas as habilidades técnicas, competências funcionais específicas e o desenvolvimento de competências de liderança (Gan & Chong, 2015; Mains e MacLean, 2017; Hart, 2016). Em paralelo à essa categorização do desenvolvimento proporcionado pelo *mentoring*, três artigos evidenciam a contribuição do *mentoring* para a evolução da carreira dos mentorados (Jyoti & Sharma, 2015; Hart, 2016; Murphy, 2012).

Outra questão de interesse nos artigos selecionados foi a forma como os resultados do *mentoring* são obtidos. A análise dos artigos permitiu a identificação de um total de sete mediadores dos resultados obtidos num processo de *mentoring*. Esses mediadores, ordenados pela quantidade de artigos que os citou, são: a efetividade da relação entre mentor e mentorado (6 artigos), a aprendizagem pessoal (3 artigos), a motivação de mentor e mentorado (2 artigos),



a frequência da interação (2 artigos), o tamanho da rede de mentores (2), a estruturação do processo de *mentoring* (1 artigo), a cultura de *mentoring* na organização (1 artigo).

A relação entre as variáveis apontadas como mediadoras do processo de *mentoring* e seus respectivos estudos está detalhada na Tabela 1, abaixo.

Tabela 1: Detalhamento das variáveis mediadoras do processo de *mentoring*

Variável Mediadora	Observação	Artigos relacionados
Efetividade da Relação entre Mentor e Mentorado	Efetividade geral da relação e aspectos específicos como <i>Rapport</i> , Relação de Confiança e Definição Prévia de Objetivos.	LIU <i>et al</i> (2009); MURPHY (2012), JYOTI & SHARMA (2017); GAN & CHONG (2015); SANYAL & RIGBY (2017); MAINS <i>et al</i> (2017)
Aprendizagem Pessoal	Entendida como aquisição de conhecimento, habilidades ou competências que contribuem para o crescimento pessoal.	LIU <i>et al</i> (2009); MURPHY (2012), JYOTI & SHARMA (2017)
Motivação de Mentor e Mentorado	Inclui o aspecto do compromisso do mentor e mentorado com a relação entre si.	DIRENZO <i>et al</i> (2010); GAN & CHONG (2015)
Frequência da Interação	Refere-se a regularidade temporal dos encontros entre mentor e mentorado.	DIRENZO <i>et al</i> (2010); ENSHER & MURPHY (2011)
Estruturação Corporativa do Processo	Existência de uma estrutura corporativa de apoio e suporte ao processo de <i>mentoring</i> .	JYOTI & SHARMA (2015)
Cultura de <i>Mentoring</i> na Organização	Disseminação da valorização do processo, o que inclui o comprometimento da alta gestão.	JYOTI & SHARMA (2015)
Tamanho da Rede de Mentores	Existência de várias relações de mentoria, em contraposição à relação com um único mentor.	BARTHOL & ZHANG (2007); MURPHY (2012)

Fonte: o Autor (2018)

### 3.2 DESAFIOS DO PROCESSO TRADICIONAL DE MENTORING

Se por um lado são diversas as evidências de que o *mentoring* entrega resultados efetivos para o desenvolvimento de indivíduos, times e organizações, há também consenso de que são vários e diversos os desafios enfrentados pelos processos tradicionais de *mentoring*. Nada menos do que onze dos quinze artigos (73%) discutiram questões relacionadas aos desafios e as barreiras existentes à efetividade do *mentoring*.

O mais citado dos desafios refere-se à qualificação e ao treinamento dos mentores. Dzickowski (2013) afirma que bons mentores precisam ser confiáveis, flexíveis, conhecedores e experientes. Precisam também ser bons comunicadores e saberem ouvir. Segundo ela “um treinamento adequado é componente chave para o sucesso das relações de *mentoring*” (p.358). Nas pesquisas de DiRenzo *et al* (2010) e de Sanyal e Rigby (2017) todos os mentores passaram por um treinamento inicial, antes de atuarem, de forma a garantir que essa não fosse uma barreira para os resultados almejados. Mains e MacLean (2017) incluíram a importância da

orientação e treinamento para os mentores como uma das principais considerações finais de sua pesquisa.

Com a mesma importância, também citadas por quatro autores, encontram-se as barreiras relacionadas a diferenças individuais entre mentor e mentorado como diferenças de personalidade, de valores, de gênero, de etnia e de classe social. Murphy (2001) mostrou que a percepção da existência de diferenças de valores e princípios entre mentor e mentorado impacta diretamente a efetividade da relação. Na mesma linha, Murphy (2012) afirmou que mentores tendem a escolher como mentorados “versões mais jovens de si mesmo” (p.563), inibindo a diversidade. Panopoulos e Sarri (2013) apontaram diferenças na adoção do *mentoring* entre homens e mulheres, sugerindo que deveria haver mais apoio para que elas superassem a percepção de medos e perigos na opção pelo *mentoring*. Ensher e Murphy (2011) afirmaram que homens se mostram hesitantes em desenvolver relações de *mentoring* com mulheres.

Em linha com os desafios das diferenças individuais, três autores apontaram o processo de *matching* (escolha ou pareamento entre mentor e mentorado) como um desafio à efetividade do *mentoring*. Segundo Mains e MacLean (2017) esse processo é decisivo para o sucesso da relação. Para isso, a definição de critérios claros e alinhados aos objetivos do processo de *mentoring* é fundamental. Outros três autores apontaram a disponibilidade de tempo como uma das barreiras, uma vez que a frequência de interação entre mentor e mentorado é um dos principais mediadores dos resultados alcançados. (Murphy, 2011; Murphy, 2012; Dzikowski, 2013). Por fim, a fisicalidade e as distâncias geográficas também aparecem como barreiras relevantes ao *mentoring*, uma vez que limitam objetivamente as escolhas dos mentorados por melhores ou mais adequados mentores (Bartol & Zhang, 2007; McFarland & Ployhart, 2015)

### 3.3 E-MENTORING: RESULTADOS E OPORTUNIDADES

Segundo Murphy (2001), o *e-mentoring* pode ser definido como sendo um “processo de *mentoring* em que meios eletrônicos são utilizados como principal canal de comunicação entre mentor e mentorado” (p.606). Duas reflexões decorrem dessa definição. A primeira delas é que não há necessidade de que a comunicação seja feita exclusivamente por meios eletrônicos para que o processo seja entendido como *e-mentoring*. Outra reflexão importante é que o *e-mentoring* não deveria ser entendido como um constructo distinto ou independente do *mentoring*. Trata-se do mesmo processo de desenvolvimento (*developmental relationship*), que usa majoritariamente canais de comunicação eletrônicos. Essa característica certamente lhe impõe algumas limitações, assim com cria algumas oportunidades para sua efetividade.

A análise dos artigos selecionados, não deixa dúvidas de que o *e-mentoring* apresenta resultados pelo menos tão efetivos quanto aqueles apresentados anteriormente para o *mentoring*. Sanyal e Rigby (2017) afirmam que “os resultados esperados de um processo de *mentoring* são atingidos, ainda que mentor e mentorados estejam separados em distância física e tempo” (p.22). A pesquisa desenvolvida por DiRenzo *et al* (2010) comprovou empiricamente os resultados do *e-mentoring* que, em grande parte, se assemelham àqueles discutidos para processos de *mentoring* tradicional (progressão de carreira, satisfação com o programa, auto percepção de eficácia). Murphy (2011) também apontou estudos que evidenciam que o *e-mentoring* amplia as oportunidades de carreira e a performance para os mentorados. Por fim, a meta-análise desenvolvida por Jones, Woods e Guillaume (2016) comparou resultados de programas de *coaching* (uma das funções do *mentoring*) de acordo com seu formato de entrega (presencial, híbrido ou à distância) e não encontrou diferença estatística significativa entre eles.

Adicionalmente à comprovação da sua eficácia, diversos autores apontaram evidências de que a adoção do *e-mentoring* ajuda a endereçar alguns dos desafios associados ao processo de *mentoring* tradicional. Ao derrubar a barreira da fisicalidade (McFarland & Ployhart, 2015) o *e-mentoring* facilita, por exemplo, a escolha do mentorado por um mentor específico, não importando onde ele esteja, endereçando assim um dos principais desafios do *mentoring* tradicional, que é qualificação do mentor. Da mesma forma, a eliminação da barreira geográfica facilita o processo de *matching* que, como visto anteriormente, é decisivo para a efetividade do *mentoring* (Dziczkowski, 2013; Sanyal & Rigby, 2017). Eliminando a necessidade de deslocamentos, o *e-mentoring* facilita ainda a conciliação de agendas e contribui para elevar a frequência de interações entre mentor e mentorado.

Algumas das características do *e-mentoring* ajudam também a contornar a barreira das diferenças individuais existente no *mentoring* tradicional, em especial aquelas de gênero, etnia, condição socioeconômica e de personalidade. Alguns meios eletrônicos de comunicação, por possuírem características assíncronas ou por dificultarem a transmissão de pistas visuais durante a interação, acabam por contribuir para amenizar traços de personalidade como a timidez ou o medo de exposição pública (Sanyal & Rigby, 2017; Jones, Woods & Guillaume, 2016) e assim estimular a comunicação de pessoas com esses traços. Barreiras de gênero, especialmente aquelas relacionadas à receios de contato físico ou a limitações impostas pela “hesitação protetora” (Ensher & Murphy, 2011) tendem também a ser contornadas pela adoção do *e-mentoring* em função da ausência do contato físico direto. Finalmente, o *e-mentoring* facilita a conexão entre mentores e mentorados separados por condições socioeconômicas ou

culturais distintas, como demonstram a pesquisa de DiRenzo *et al* (2010), que conecta estudantes desfavorecidos a mentores voluntários, ou a pesquisa de Sanyal e Rigby (2017), que conecta estudantes ingleses a executivos indianos.

Dentre as possibilidades de evolução do *mentoring* trazidas pelo *e-mentoring*, aquela de maior relevância ou impacto potencial está relacionada à sua de implementação no contexto de redes sociais de relacionamento. Segundo McFaland e Ployhart (2015), os seres humanos são animais sociais que buscam utilizar a tecnologia disponível para ampliar suas possibilidades de conexão a interação. O crescimento da internet e o surgimento das plataformas digitais de relacionamento social levaram essa possibilidade a um novo patamar, formando um contexto completamente novo de interação e comunicação entre as pessoas.

Essas novas possibilidades de conexão estão também alinhadas a novas configurações de carreira. Conforme sugere Murphy (2011), os paradigmas de estudo de carreira evoluíram de um modelo antes linear, baseado no “homem organizacional”, para um modelo sem fronteiras, volátil, de crescimento a partir de múltiplas posições e conexões. Segundo ela, indivíduos com maiores redes de desenvolvimento são mais satisfeitos com suas carreiras. Essa constatação confirma a visão de Barthol e Zhang (2007), de que uma rede com vários nós mais fracos (de relacionamento mais ocasional) tende a ser mais efetiva do que uma rede com poucos nós forte (de relacionamento intenso), quando se trata de aconselhamento e desenvolvimento profissional (inclusive competências de liderança).

Desta forma, a implementação do *e-mentoring* no contexto de redes sociais digitais, num ambiente novo para o desenvolvimento de carreiras e viabilizando a relação de um mentorado com múltiplos mentores, pode alavancar a efetividade dos processos *mentoring*. Mas essas são características do *mentoring* que ainda precisam ser melhor estudadas e compreendidas, tanto em função de terem sido objeto de poucos estudos científicos até aqui, como pelo fato de haver limitações efetivas nos processos de *mentoring* à distância.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO e-MENTORING E FORMAS DE CONTORNÁ-LAS

Da mesma forma que o *mentoring* tradicional tem seus desafios e suas limitações (que, como visto, são em boa parte endereçadas pelo *e-mentoring*), o *mentoring* virtual tem também suas barreiras, que estão em grande parte ligadas a questões tecnológicas.

Panopoulos e Sarri (2013) conduziram um estudo focado no processo de adoção do *e-mentoring* e evidenciaram algumas das barreiras que atrapalham esse processo. Dentre elas, destacam-se a experiência prévia dos *stakeholders* com a internet e a tecnologia, sua

característica de personalidade vinculada à predisposição por buscar o novo, por arriscar, e as barreiras vinculadas à confiabilidade e performance da tecnologia em si (interrupções e quedas de sinal, etc.). Algumas medidas como investimento numa melhor infraestrutura de hardware e software, ou a presença de um sistema robusto de suporte ou treinamento podem contribuir para amenizar o impacto dessas barreiras e maximizar a adoção do *e-mentoring*.

Uma vez vencidas as barreiras de adoção, existem outros desafios vinculados à efetividade do processo de *mentoring* à distância. DiRenzo *et al* (2010) e Sanyal e Rigby (2017) vincularam esses desafios principalmente a características dos meios de comunicação digital escolhidos para o processo. Alguns meios são menos ricos e dificultam a efetividade da interação (e-mail ou SMS), enquanto outros são bastante ricos e proporcionam uma experiência de comunicação muito próxima da comunicação face a face, como os vídeos ao vivo (Skype, Facetime). McFaland e Ployhart (2016) argumentam que as redes sociais, levam essas possibilidades de comunicação a um outro patamar, assim como trazem consigo questões completamente novas para serem discutidas, como a viabilidade de se construir um nível de atenção individualizado (que muitas vezes se espera do *mentoring*) ou a possibilidade de se construir uma relação robusta de confiança em um ambiente virtual e de múltiplas conexões.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da revisão integrativa realizada, o presente estudo conseguiu analisar, entender e sumarizar o que há de mais atualizado nas discussões científicas a respeito da efetividade do *e-mentoring* no desenvolvimento de competências de liderança no ambiente organizacional.

A principal constatação é de que, para esse propósito, o *e-mentoring* é pelo menos tão eficaz quanto o processo de *mentoring* tradicional. Isso acontece na medida em que ele não apenas produz resultados de crescimento e desenvolvimento profissional semelhantes ao do processo presencial, como também endereça ou contorna algumas das limitações e barreiras existentes para o *mentoring* tradicional.

Dentre as características do *e-mentoring* que viabilizam esse passo adiante em relação ao processo tradicional estão a quebra da fisicalidade, que permite uma escolha mais acurada do mentor, facilita o processo de *matching* e possibilita uma frequência de interações bastante maior, e a pluralidade de alternativas de ferramentas de comunicação que viabiliza a inserção no *mentoring* de pessoas que estariam alijadas do processo em função de diferenças individuais entre mentor e mentorado relacionadas a gênero, etnia, personalidade, valores ou diferenças socioculturais. Na fronteira das pesquisas sobre *e-mentoring* encontram-se ainda as

possibilidades geradas pelo novo contexto de redes sociais digitais, que potencializam a formação de redes de mentores, mas trazem também questionamentos associados à possibilidade de construção de relações de confiança e de gestão de relacionamentos individualizados nesse novo contexto de comunicação.

O estudo realizado apresenta, entretanto, algumas limitações. A principal delas está relacionada a utilização de uma única base de dados para a pesquisa (ainda que ela seja uma das bases mais relevantes), que certamente limitou a quantidade de artigos selecionados para a lista fina. Além disso, o pequeno número de artigos finais (quinze), associado a ausência de um critério mais robusto para análise da qualidade individual de cada artigo pode contribuir para a introdução de vieses indesejados nos resultados encontrados.

Por se tratar de um tema recente, o campo de novas pesquisas associadas ao *e-mentoring*, sugeridas pelos diferentes autores, é vasto. De uma maneira geral há uma demanda por mais pesquisa empíricas relacionadas às características do *e-mentoring*, especialmente comparando algumas de suas características àquelas do *mentoring* tradicional. Há também clara demanda por pesquisas de cunho mais qualitativo, que identifiquem “como” e “porque” se produzem os resultados alcançados pelos processos de *e-mentoring*. Por fim, há um amplo campo de pesquisas a serem realizadas no entendimento do *e-mentoring* no contexto das redes sociais digitais, que levam a um outro patamar as possibilidades de relações múltiplas de *mentoring*.

## REFERÊNCIAS

- \*Bartol, K. M., & Zhang, X. (2007). Networks and leadership development: Building linkages for capacity acquisition and capital accrual. *Human Resource Management Review*, 17(4), 388-401.
- \*DiRenzo, M. S., Linnehan, F., Shao, P., & Rosenberg, W. L. (2010). A moderated mediation model of e-mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 292-305.
- \*Dzickowski, J. (2013, July). Mentoring and leadership development. In *The Educational Forum* (Vol. 77, No. 3, pp. 351-360). Taylor & Francis Group.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, 7-20.
- \*Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2011). The mentoring relationship challenges scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 253-266.
- \*Gan, G. C., & Chong, C. W. (2015). Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study. *Journal of Management Development*, 34(4), 476-493.
- Gomes, A.P.C.Z., Barcaui, A. B., Scofano, A.C., Gomes, D.A., (2015). *Coaching e Mentoring*. São Paulo: Editora Fgv, 180 p.



Guloy, S. (2015). Virtual mentoring for volunteer leadership development (Doctoral dissertation, Education: Educational Technology and Learning Design).

\*Hart, R. K. (2016). Informal virtual mentoring for team leaders and members: Emergence, content, and impact. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 352-368.

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), 390.

\*Jyoti, J., & Sharma, P. (2015). Impact of mentoring functions on career development: moderating role of mentoring culture and mentoring structure. *Global Business Review*, 16(4), 700-718.

\*Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.

Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

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

\*Liu, D., Liu, J., Kwan, H. K., & Mao, Y. (2009). What can I gain as a mentor? The effect of mentoring on the job performance and social status of mentors in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 871-895.

\*Mains, I., & MacLean, S. (2017). Developing across boundaries—mentor and mentee perceptions and experiences of cross-organizational mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 189-198.

\*McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653.

\*Murphy, W. M. (2011). From e-mentoring to blended mentoring: Increasing students' developmental initiation and mentors' satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4), 606-622.

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

\*Panopoulos, A. P., & Sarri, K. (2013). E-mentoring: The adoption process and innovation challenge. *International Journal of Information Management*, 33(1), 217-226.

\* Sanyal, C., & Rigby, C. (2017). E-mentoring as a HRD intervention: an exploratory action research study within an International Professional Mentoring Scheme. *Human Resource Development International*, 20(1), 18-36.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553.

\* artigos que compõem a relação final de selecionados na revisão integrativa.