

1. Introdução

O processo de desenvolvimento está presente na vida o ser humano desde o momento de seu nascimento, sendo que passamos por diversas etapas de aprendizado e de crescimento ao longo de nossa história. E esse processo de desenvolvimento nunca tem fim, pois a cada novo dia podemos obter novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades.

O ambiente em que estamos inseridos pode moldar a nossa visão de mundo, influenciando diversos aspectos de nossa vida, desde a infância até a vida adulta. Por exemplo, a cultura pode influenciar nossas aspirações e a maneira como lidamos com desafios; o acesso a educação de qualidade é uma base sólida para o aprendizado contínuo; ambientes que promovem estilos de vida saudáveis contribuem para o bem-estar geral; entre outros.

Schirmann et al. (2019, p. 3) reforça essa ideia ao afirmar que “o desenvolvimento da aprendizagem está relacionado com o meio em que se está inserido”

Sabendo que o aprendizado e desenvolvimento tem a ver com o meio em que estamos inseridos, é muito importante que busquemos ambientes que proporcionem um desenvolvimento adequado e saudável.

Infelizmente nem todos tem a oportunidade de estarem inseridos em ambientes que promovam o seu desenvolvimento integral, mas isso não é o que definirá o seu futuro, sendo que através de seu livre arbítrio e força de vontade poderá escolher se permanecerá naquela situação ou se buscará condições melhores.

Temos vários exemplos de superação, onde pessoas que se encontravam em situações totalmente adversas, fizeram uma mudança radical em sua vida, e hoje são pessoas de sucesso. Podemos citar o exemplo de Oprah Winfrey que cresceu em extrema pobreza, enfrentou abusos e dificuldades ao longo de sua infância, mas apesar das dificuldades se destacou na escola e conseguiu uma bolsa de estudos para a universidade, se tornando com o

passar do tempo em uma das figuras mais influentes na mídia, sendo reconhecida por seu trabalho como apresentadora, produtora, atriz e filantropa. Mas para ela passar por todo esse processo, Oprah foi mentorada pela escritora e poeta Maya Angelou que a aconselhou e ajudou a navegar por sua carreira e vida pessoal (Square Sequel Consulting. 2023).

Podemos portanto perceber como a mentoria é importante no processo do desenvolvimento pessoal, mas vale ressaltar que ela somente terá efeito caso o mentorado tenha a intenção de se desenvolver e mudar a realidade a qual se encontra.

No meio organizacional o processo de mentoria e desenvolvimento pessoal não é diferente, sendo o líder o principal mentor e desenvolvedor da equipe, podendo através de seu exemplo e influência alterar a visão de mundo e as perspectivas dos membros da equipe. Esse processo pode ser denominado de coaching.

De acordo com Silva (2008) a palavra coaching a princípio veio do meio esportivo e deriva do inglês que significa treinador, e a sua essência é ajudar uma pessoa a mudar e alcançar suas metas na vida e no trabalho. É um recurso que leva as pessoas a aprender.

Com base nessas definições e levando em consideração a importância da mentoria no desenvolvimento de pessoas, esse estudo tem como objetivo encontrar na bibliografia disponível o que os autores falam a respeito deste tema.

2. O líder como mentor

O líder tem um papel fundamental no desenvolvimento de sua equipe, apoiando em suas necessidades, orientando nas tarefas e criando um clima organizacional adequado para que a equipe desenvolva suas funções sem nenhum tipo de impedimento.

Bunn and Fumagalli (2016) corrobora com esse pensamento ao afirmar que os líderes devem sempre orientar, dar suporte e assistência a sua equipe, se preocupando com seu

desenvolvimento, autoestima e os incluindo no processo de planejamento, levando a equipe dessa forma a ter mais motivação.

Rezende (2002) complementa ao afirmar que líder é aquele que abre caminhos para seus liderados, e não o chefe que apenas passa o dia assinando papéis.

Podemos considerar o papel do líder como o de um mentor de sua equipe, onde ele compartilha o seu conhecimento e experiência com os membros da equipe, a fim de que eles possam aprimorar suas competências, ter mais segurança na execução dos processos e se tornarem profissionais capacitados que apoiem a administração em seu processo de tomada de decisões.

Ragins and Kram (2007, pp. 3-4) afirma que a ideia de mentoria é um arquétipo antigo originário da mitologia grega, descrito na Odisseia de Homero, onde o Mentor foi um conselheiro sábio e fiel encarregado de proteger o filho de Odisseu, Telêmaco, enquanto Odisseu navegava contra Tróia. O autor ainda cita que é interessante notar que o arquétipo original incorpora atributos masculinos e femininos, sendo que Mentor era um homem, mas Athena, deusa da sabedoria na mitologia grega, assumiu sua forma no sentido de guiar, ensinar, e proteger o jovem Telêmaco. E isso oferece um insight provocativo no entendimento de mentoria como uma relação que transcende o tempo, gênero e a cultura.

Através dessa definição histórica, podemos entender que mentoria é um processo em que alguém assume a posição de conselheiro, apoiando as pessoas com menos conhecimento a se desenvolverem. O processo de mentoria é algo que sempre existiu na história humana e transcende o tempo, o gênero e a cultura.

Silva (2008, p. 48) complementa a definição de mentor como orientador, conselheiro, amigo, tutor, professor e homem sábio.

É possível notar que a definição de líder se confunde em muitos aspectos com a definição de mentor, e isso nos leva a concluir que o líder em sua essência é um mentor, que

guia a equipe em um caminho de desenvolvimento e aprendizagem, tendo um potencial transformador não apenas no âmbito profissional mas também no pessoal.

Nesse sentido Silva (2008) ainda complementa que a mentoria organizacional pode ser definida como um processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente com outra com menos experiência com o objetivo de orientar para o crescimento profissional e pessoal da pessoa mentorada.

Santos (2015) *apud* Curbete et al. (2020, p. 986) fez uma pesquisa que demonstra que a prática da mentoria (mentoring) pode propiciar diversos benefícios tanto para as organizações quanto para as pessoas, e eles são:

- a) A cultura corporativa é positivamente afetada, pois a prática do mentoring permite a disseminação das crenças e valores organizacionais.
- b) A prática do mentoring apoia substancialmente a retenção de talentos, visto que mentores podem ser reconhecidos como referencial de atuação e mentorados vislumbram a oportunidade que a empresa lhes concede para o desenvolvimento de carreira, oferecendo o suporte que precisam.
- c) Por meio de seu processo sistêmico, o mentoring preserva o conhecimento organizacional, permitindo à organização a manutenção e perenidade dos seus saberes.
- d) Na ótica da meritocracia, a prática do mentoring possibilita identificar a contribuição dos colaboradores, propiciando a valorização da colaboração individual e em equipe.
- e) Por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, o progresso do capital humano potencializa a geração de resultados para a organização.
- f) Por ser uma prática de relacionamento humano e interpessoal, o *mentoring* promove a integração das pessoas da organização.

São muitos os benefícios que o processo de mentoria gera, mas para que o processo de aprendizado e desenvolvimento possa ocorrer de forma adequada, é necessário que o líder crie um ambiente propício para que isso ocorra, em que haja confiança mútua entre líder e liderado. Sabendo disso é imprescindível que a liderança busque criar um clima organizacional de qualidade, pois caso contrário o processo de aprendizado pode ser prejudicado.

Corroborando com esse pensamento Corrêa (2018, p. 188) afirma que “organizações que trabalham para a melhoria do clima organizacional apresentam de forma expressiva pontos facilitadores e aprimorados para a aprendizagem organizacional.”

Portanto o líder tem um papel muito importante na criação de um ambiente organizacional saudável, gerando assim um sentimento de confiança entre os indivíduos da equipe, e a partir disso sendo possível transmitir conhecimento, orientações e experiências, proporcionando o desenvolvimento e maior desempenho da equipe.

E para que o processo de desenvolvimento de pessoas possa ocorrer de forma satisfatória, o líder não pode ter receio em ensinar, temendo ser substituído por algum membro da equipe. O líder precisa entender que ele deve ser um formador de discípulos e não o único detentor do conhecimento para assegurar sua posição na organização.

Odebrecht (2004) *apud* Mesquita (2015) corrobora com essa linha de pensamento ao afirmar que o líder “deve preparar substitutos através da educação no, para e pelo trabalho, dedicando-lhe tempo, presença, experiência e exemplo.”

Mesquita (2015) complementa que a partir da formação de novos e melhores líderes a organização pode crescer e perpetuar.

Sabendo disso, mais do que nunca é importante o processo de mentoria e desenvolvimento de pessoas por parte dos líderes, pois não é apenas uma capacitação dos membros da equipe para realização de tarefas rotineiras, mas sim o desenvolvimento de futuros líderes da organização, possibilitando dessa forma a sua perpetuação.

3. Exemplos de mentoria e desenvolvimento de pessoas na Bíblia

Temos vários exemplos de mentoria e desenvolvimento de pessoas na Bíblia, tanto no Antigo quanto no Novo Testamento.

O primeiro exemplo que citarei é o de Moisés e Josué que está relatado em Números 27:18-23, onde Deus elege Josué como o novo líder de Israel para guiar o povo até a terra prometida. O texto diz:

18 Então disse o SENHOR a Moisés: Toma a Josué, filho de Num, homem em quem há o Espírito, e impõe a tua mão sobre ele. 19 E apresenta-o perante Eleazar, o sacerdote, e perante toda a congregação, e dá-lhe as tuas ordens na presença deles. 20 E põe sobre ele da tua glória, para que lhe obedeça toda a congregação dos filhos de Israel. 21 E apresentar-se-á perante Eleazar, o sacerdote, o qual por ele consultará, segundo o juízo de Urim, perante o SENHOR; conforme a sua palavra sairão, e conforme a sua palavra entrarão, ele e todos os filhos de Israel com ele, e toda a congregação. 22 E fez Moisés como o SENHOR lhe ordenara; porque tomou a Josué, e apresentou-o perante Eleazar, o sacerdote, e perante toda a congregação;

Josué era uma pessoa íntegra e que estava ao lado de Moisés constantemente, em especial no episódio em que o povo murmurou dizendo que seria impossível entrar na terra

prometida, sendo que dentre os 12 espias apenas Josué e Calebe acreditaram que Deus daria a terra em suas mãos, e assim ficaram do lado de Moisés dando apoio.

Podemos entender que Josué foi o escolhido pelo fato de ser temente a Deus e por ter aprendido com Moisés como liderar. Mas mesmo ele tendo recebido as orientações e ensinamentos diretamente de Moisés, somente foi possível ele ter sucesso nessa empreitada pelo fato de Deus tê-lo guiado e abençoado. Em Josué 1:9 Deus encorajou a Josué com a promessa de que Ele estaria o abençoando nessa missão. O texto diz: “Não to mandei eu? Esforça-te, e tem bom ânimo; não temas, nem te espantes; porque o SENHOR teu Deus é contigo, por onde quer que andares”.

Em nosso dia a dia também podemos enfrentar situações desafiadoras, mas Deus também nos faz a promessa de que estará ao nosso lado, basta apenas que o busquemos em espírito e em verdade.

Também temos o exemplo de Elias e Elizeu, onde Elizeu antes do arrebatamento de Elias pediu a porção dobrada do Espírito que estava sobre ele para que continuasse o trabalho por ele iniciado. Esse episódio está descrito em 2 Reis 2:9-14 que diz:

9 Sucedeu que, havendo eles passado, Elias disse a Eliseu: Pede-me o que queres que te faça, antes que seja tomado de ti. E disse Eliseu: Peço-te que haja porção dobrada de teu espírito sobre mim. 10 E disse: Coisa difícil pediste; se me vires quando for tomado de ti, assim se te fará, porém, se não, não se fará. 11 E sucedeu que, indo eles andando e falando, eis que um carro de fogo, com cavalos de fogo, os separou um do outro; e Elias subiu ao céu num redemoinho. 12 O que vendo Eliseu, clamou: Meu pai, meu pai, carros de Israel, e seus cavaleiros! E nunca mais o viu; e, pegando as suas vestes, rasgou-as em duas partes. 13 Também levantou a capa de Elias, que dele caíra; e, voltando-se, parou à margem do Jordão. 14 E tomou a capa de Elias, que dele

caíra, e feriu as águas, e disse: Onde está o SENHOR Deus de Elias? Quando feriu as águas elas se dividiram de um ao outro lado; e Eliseu passou.

Elias foi um excelente mentor, sendo que Elizeu continuou realizando o trabalho que ele começou. E podemos ver que unindo os ensinamentos de Elias e a porção dobrada do Espírito Santo, Elizeu realizou inclusive mais milagres que o próprio Elias.

Podemos entender através dessa história que Deus pode nos conceder a porção dobrada de seu Espírito nos habilitando a sermos instrumentos em suas mãos e assim sermos úteis em sua obra. Por vezes podemos ficar receosos com os desafios que despontam a nossa frente, mas com Deus ao nosso lado o impossível deixa de existir.

Além desses exemplos, temos o principal e maior exemplo de todos que é o de Jesus, o maior mentor da história do universo. Jesus quando esteve nesse mundo ensinou aos discípulos sobre a missão que Ele veio realizar e a parte que Ele esperava que eles realizassem e que está descrito em vários versos da Bíblia como:

Marcos 16: 15 “E disse-lhes: Ide por todo o mundo, pregai o evangelho a toda criatura”;

Atos 1: 8 “Mas recebereis o poder do Espírito Santo, que há de vir sobre vós; e sereis minhas testemunhas, tanto em Jerusalém como em toda a Judeia e Samaria, e até aos confins da terra”;

Mateus 28: 18 “E, chegando-se Jesus, falou-lhes, dizendo: É-me dado todo o poder no céu e na terra. 19 Portanto ide, fazei discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai, e do Filho, e do Espírito Santo; 20 Ensinando-os a guardar todas as coisas que eu vos tenho mandado; e eis que eu estou convosco todos os dias, até a consumação do mundo. Amém.”

Além desses versos temos inúmeros outros ensinamentos que estão presentes na Bíblia e nos livros inspirados de Ellen White, e eles não estão restritos a época em que foram escritos, mas sim se estendem ao longo dos séculos chegando até nós hoje. Nós também somos discípulos de Jesus e precisamos seguir os seus ensinamentos e orientações, e sempre nos colocar em Suas mãos para que sejamos instrumentos úteis para o avanço de sua obra.

Jesus é o maior exemplo de líder e mentor que podemos ter como referência, e é certo que se seguirmos os Seus ensinamentos e Seu exemplo seremos com certeza líderes e mentores de sucesso.

O meu desejo é ser benção para o meu próximo e que através de minha vida e meu exemplo as pessoas possam se aproximar de Jesus, e um dia todos juntos possamos ser ensinados por Ele pessoalmente lá no Céu.

4. Reflexão

Desde minha infância eu sempre tive muito interesse em aprender coisas novas e me desenvolver. Como meus pais me deram as condições necessárias para estudar, eu me dediquei muito aos estudos, ficando boa parte do meu dia em frente aos livros e cadernos. Além disso, em meus momentos vagos eu gostava de assistir a programação da TV Escola e TV Cultura por sempre trazerem programações educativas que me interessavam muito.

Conforme o tempo foi passando e eu ter começado a trabalhar em período integral em uma loja de materiais de construção, acabei não tendo tanto tempo quanto antes para me dedicar aos estudos, mas graças a Deus eu me dediquei e consegui finalizar o Ensino Médio com louvor.

Logo no ano seguinte que me formei, recebi a benção de uma bolsa integral para cursar a graduação de Ciências Contábeis no UNASP-SP, e com muito sacrifício de meus

país e de meu irmão me mudei para São Paulo em busca de realizar esse objetivo. A bolsa que recebi era integral e tinha como pré-requisito que eu prestasse trabalho educativo também em período integral, mas como eu já estava acostumado com essa situação pelo fato de ter estudado no Ensino Médio nesse mesmo formato não senti tanta dificuldade, mas foi um período muito desafiador para mim.

Com muito esforço e dedicação, pela graça de Deus me formei em 2011 sem ter repetido em nenhuma disciplina do curso, e logo no ano seguinte ingressei em um curso de Pós Graduação que me permitiu ter o conhecimento necessário para conseguir passar no exame de suficiência do Conselho Federal de Contabilidade, obtendo o título de contador.

Essas conquistas demonstram que se temos um objetivo, mesmo que as situações não sejam tão favoráveis, colocando Deus à frente, temos a possibilidade de romper as barreiras à nossa frente e obter vitória.

Mas as conquistas não pararam por aí, pelo fato de eu ter prestado um bom trabalho no departamento de finanças estudantis, fui convidado para fazer parte do quadro de funcionários do UNASP, e dois anos após fui nomeado gerente de finanças estudantis.

Essa promoção me fez sentir muito bem, mas foi um período muito desafiador para mim, pois a equipe não me recebeu muito bem pelo fato de eu ser muito novo e não ter tanta experiência, e realmente eu não tinha. Eu não fui ensinado em como ser líder e com isso acabei cometendo vários erros ao longo de minha caminhada, mas eu fui humilde o suficiente para reconhecer minhas falhas e fui aparando as arestas para que eu pudesse a cada dia ser uma pessoa e um líder melhor.

O tempo foi passando e eu comecei a obter experiência e com isso comecei a aconselhar e orientar os membros da equipe, a fim de que sempre fizessem o seu melhor e assim pudessem se desenvolver cada dia mais. Eu enfatizava a oportunidade que eles tinham

em estar trabalhando no departamento e além de aprenderem a profissão também poderiam aprender princípios e processos que os ajudariam no dia a dia de sua vida particular.

Eu me sinto muito orgulhoso em saber que muitos dos alunos e funcionários, dos quais fui líder, obtiveram conhecimento e se desenvolveram a ponto de hoje trabalharem em outras Instituições da Rede Adventista, ou terem montado o seu próprio negócio ou até mesmo estarem trabalhando em multinacionais e empresas diversas. Isso me faz confirmar veementemente que a mentoria desenvolve as pessoas.

Após um período de 13 anos no UNASP-SP tive a oportunidade de ser transferido para a Reitoria do UNASP, onde eu tive como meta criar um novo departamento que centralizasse e padronizasse todos os procedimentos financeiros/educacionais do UNASP, como também implantar 2 ERP's simultaneamente. Esse foi um dos maiores desafios que tive até então, mas graças a mentoria que recebi da administração, consegui transpor mais esse desafio, e hoje com as bênçãos de Deus os processos estão implantados e funcionando muito bem.

Nesse período tive a oportunidade de treinar e mentorar muitos funcionários, e isso me traz um sentimento de satisfação muito grande pela oportunidade que Deus tem me dado.

Agora foi me apresentado um novo desafio, que é o de ser o novo Controller do UNASP e de organizar os procedimentos contábeis da Instituição. Eu sei que é um grande desafio a transpor, até maior do que o processo de criação do departamento de Faturamento, mas tenho a plena convicção que se Deus me colocou nessa função Ele me capacitará e me fará uma bênção em sua obra.

Eu me sinto pequeno frente ao grande desafio, mas tenho convicção que Deus, o grande mentor e desenvolvedor do universo, me capacitará, para que através do meu trabalho seu nome seja exaltado e mais pessoas possam ser salvas para Seu Reino.

Com base na minha reflexão, apresento abaixo algumas experiências passadas que tive como mentor e desenvolvedor de pessoas, como também as previstas a ocorrerem.

Também informo o link com os artefatos que comprovam minha competência na área de Aprendizagem, mentoria e desenvolvimento de pessoas:

https://drive.google.com/drive/folders/1xW3rvQRG12HPDCSFzWivdH9ztvkKQi_7?usp=drive_link

Experiências Passadas		
Experiência	Artefactos	Ano
1 - Treinamento de Negociação - Núcleo de Carreiras	Apresentação Slide	2021
2 - Treinamento Negociação e Cobrança - Atendimento	Apresentação Slide	2022
3 - Reunião Faturamento	Apresentação Slide	2022
4 - Treinamento Gestores de Polo EAD	Apresentação Slide	2023
5 - Orientação para Redução de Inadimplência - UNASP	Apresentação Slide	2023
6 - Reunião para troca de Experiências APSE	Apresentação Slide	2023
7 - Apresentação das atividades do Faturamento UNASP - CONSU	Apresentação Slide	2023
8 - Criação Manual Sistema TOTVS	Manual	2023
9 - Criação Manual Sistema 7edu	Manual	2023
10 - Reunião com orientações sobre Filantropia	Documento com foto e depoimento	2023
11 - Treinamento de processo de cobrança	Documento com foto	2023
12 - Palestra sobre implantação de sistema – TOTVS	Foto	2023
13 - Reunião Faturamento	Foto	2023
14 - Formatura MBA em Liderança, Desenvolvimento e Gestão	Foto	2023
15 - Treinamento Seguro Educacional	Print Calendário Outlook	2024
16 - Encontro Financeiro Educacional	Foto	2024
17 - Mestrado em Liderança Andrews	Foto	2024

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefactos	Avaliação
1.Treinamento do departamento de contabilidade	Apresentação slide/Fotos	Feedback dos funcionários
2. Treinar departamento comercial	Apresentação Slide	Feedback dos funcionários
3. Treinar departamento de atendimento	Apresentação/Slide	Feedback dos funcionários

4. Daily Scrum com departamento de contabilidade	Fotos	Feedback dos funcionários
5. Participação do Universo TOTVS 2024	Fotos	Feedback do evento
6. Participação do FinancIES 2024	Certificado de participação	Feedback do evento

5. Bibliografia

Bíblia Sagrada: Almeida Revista e Atualizada. (n.d.) Bíblia online.

<https://www.sbb.org.br/biblia/ARA/GEN.1?query=biblia%20almeida%20revista%20e%20atualizada>. (Obra original publicada em 1959).

Bunn, F., & Fumagalli, L. A. W. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, 19(2), 132-147.

Corrêa, M. G. M. (2018). A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos. *Desafio Online*, 6(2).

Curbete, M. H., Sartori, R., & Machado, H. P. V. (2020). Compartilhamento de conhecimento e mentoring no contexto da indústria de software. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(2), 984-993.

Mesquita, R. d. C. C. C. (2015). Liderança e cultura organizacional: um estudo de caso na CETREL.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.

Rezende, Y. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da informação*, 31, 120-128.

Schirmann, J. K., Miranda, N. G., Gomes, V. F., & Zarth, E. L. F. (2019). Fases de desenvolvimento humano segundo Jean Piaget. VI Congresso Nacional de Educação,

Silva, K. d. F. F. (2008). *A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações*