

Mentoring e Gestão da Diversidade em Empresas Globais

Mentoring and Diversity Management in Global Enterprises

Mentoring y Gestión de la Diversidad en Empresas Globales

Herta Camila Fernandes Diógenes Nunes Maia¹

Walid Abbas El-Aouar²

Lydia Maria Pinto Brito³

Ahram Brunni Cartaxo de Castro⁴

Arthur William Pereira da Silva⁵

Resumo

Objetiva mapear a produção científica sobre *mentoring* e gestão da diversidade na base de dados *Scopus*, com o recorte temporal de 2009-2018, para identificar práticas organizacionais que se relacionam à integração social e ao compartilhamento de conhecimento como suporte ao processo de aprendizagem em empresas globais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa viabilizada pelas técnicas de estudo bibliométrico e análise contextual. Os resultados evidenciando o *mentoring* como alternativa para a promoção da diversidade e diminuição das barreiras a grupos minoritários, especialmente na educação e formação profissional em saúde. Não ficou demonstrada a intenção específica da aplicação das temáticas pesquisadas para facilitar o processo de integração social e aprendizagem organizacional, uma vez que somente as funções psicossociais de suporte e orientação do *mentoring*, de caráter espontâneo, foram identificadas. Três dimensões da relação entre *mentoring* e gestão da diversidade puderam ser levantadas e essas poderão subsidiar estudos futuros, sendo: Práticas de integração social e de compartilhamento de conhecimento; *Mentoring* formal e *Mentoring* como estratégia inclusiva, de desenvolvimento de competências sociais e emocionais em grupos considerados minoritários.

Palavras-chave: *Mentoring*. Gestão da diversidade. Organizações globais. Estudo bibliométrico.

Abstract

Objective to map the scientific production on mentoring and diversity management in the Scopus database, with the time frame of 2009-2018, to identify organizational practices that are related to social integration and knowledge sharing as support to the process of learning in global companies. It is a qualitative research made possible by the techniques of bibliometric study and contextual analysis. The results highlighting mentoring as an alternative for promoting diversity and reducing barriers to minority groups, especially in education and professional training in health. It was not demonstrated the specific intention of applying the researched themes to facilitate the process of social integration and organizational learning, since only the psychosocial functions of support and guidance of mentoring, of a spontaneous character, were identified. Three dimensions of the relationship between mentoring and diversity management could be raised and these could support future studies, being:

¹ Universidade Potiguar (UnP), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, hertacamila@yahoo.com.br

² Universidade Potiguar (UnP), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, walidbranco@gmail.com

³ Universidade Potiguar (UnP), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, lydiampbrito@yahoo.com.br

⁴ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, brunnicaastro@hotmail.com

⁵ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Jaguaruana, Ceará, Brasil, arthur.silva@ifce.edu.br

Practices of social integration and knowledge sharing; Formal mentoring and Mentoring as an inclusive strategy, for the development of social and emotional skills in groups considered minority.

Key words: Mentoring. Diversity management. Global enterprises. Bibliometric study.

Resumen

Objetivo del mapeo de la producción científica sobre mentoría y gestión de la diversidad en la base de datos Scopus, con el marco temporal 2009-2018, para identificar prácticas organizacionales que se relacionan con la integración social y el intercambio de conocimientos como soporte al proceso de aprendizaje en empresas globales. Es una investigación cualitativa posibilitada por las técnicas de estudio bibliométrico y análisis contextual. Los resultados destacan la mentoría como una alternativa para promover la diversidad y reducir las barreras a los grupos minoritarios, especialmente en educación y formación profesional en salud. No se demostró la intención específica de aplicar los temas investigados para facilitar el proceso de integración social y aprendizaje organizacional, ya que solo se identificaron las funciones psicosociales de apoyo y orientación de la tutoría, de carácter espontáneo. Se podrían plantear tres dimensiones de la relación entre la tutoría y la gestión de la diversidad y estas podrían apoyar estudios futuros, siendo: Prácticas de integración social e intercambio de conocimientos; Mentoría formal y Mentoría como estrategia inclusiva, para el desarrollo de habilidades sociales y emocionales en grupos considerados minoritarios.

Palabras clave: Mentoría. Gestión de la diversidad. Organizaciones globales. Estudio bibliométrico.

INTRODUÇÃO

A quebra das fronteiras econômicas, culturais e sociais que ocorreu com a mundialização do capital originou novos formatos/modelos de negócios/gestão, tais como: a gestão do conhecimento e as organizações de aprendizagem (AL SAIFI, 2019); a consolidação do modelo da gestão por competências, associada às competências individuais multiprofissionais como expertises no compartilhamento do conhecimento (DONG et al., 2017) e na utilização das tecnologias da informação e comunicação, principalmente, associadas às redes e mídias sociais (RETZER; YOONG; HOOPER, 2012).

A gestão organizacional contemporânea passou, portanto, a ter uma característica mais flexível, dinâmica, descentralizada e global (KANTER, 2006), contando com equipes heterogêneas, formadas por diferentes etnias, raças e costumes, que se caracterizam, inclusive, pela formação de novos estratos sociais (OHUNAKIN et al., 2019; BIELING; STOCK; DOROZALLA, 2015).

Portanto, entender as diferenças entre os grupos organizacionais globalmente distribuídos, inclusive em relação às minorias, pode possibilitar a adoção e a prática de gestão da diversidade nas organizações (ZANONI; JANSSENS, 2007) de uma forma assertiva e adaptada ao novo ambiente organizacional.

Nessa perspectiva, o desafio das organizações é o de desenvolver práticas de compartilhamento de conhecimento que facilitem o processo de aprendizagem de forma mais efetiva e integradora (SHEN; TANG; D'NETTO, 2014). Uma dessas práticas que vem sendo investigada é o *mentoring*, processo que viabiliza a transmissão do conhecimento de alguém mais experiente para outro ainda em aprendizado (CURTIS; TAYLOR, 2018). Definir a prática do *mentoring*, entretanto, é se deparar com o entendimento de que sua implantação, conforme afirma Poulsen (2013), ainda está associada ao aprendizado do mentorado, quando seus efeitos podem ser de grande impacto também para o mentor e para as organizações, principalmente quanto à consolidação da cultura organizacional de diversidade (DWYER; RICHARD; CHADWICK, 2003).

Destarte, a problemática desta pesquisa se ancora em compreender qual o estado da discussão sobre práticas organizacionais que se relacionam com o compartilhamento de conhecimento e que facilitem o processo de aprendizagem a partir de programas de mentoria e gestão da diversidade na produção bibliográfica mais relevante. O objetivo da pesquisa, portanto, foi mapear a produção científica sobre *mentoring* e gestão da diversidade na base de dados Scopus, com o recorte temporal de 2009-2018, para identificar práticas organizacionais que se relacionam à integração social e ao compartilhamento de conhecimento como suporte ao processo de aprendizagem em empresas globais.

A pesquisa se justifica do ponto de vista acadêmico, pois a interface da prática do *mentoring* com a gestão da diversidade para facilitar aprendizagem em organizações globais ainda é pouco explorada na literatura. Além disso, as temáticas se constituem uma importante estratégia para a consolidação da cultura das organizações globais em tempo de flexibilidade estrutural e de formação de novos estratos sociais (OHUNAKIN et al., 2019). Do ponto de vista gerencial, a interface entre as temáticas pode promover uma melhor integração das pessoas no trabalho facilitando o compartilhamento do conhecimento entre mentores e mentorados (POULSEN, 2013); evitar a perda do *know-how* devido a desligamentos de pessoal mais experiente (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012) e facilitar o processo de socialização organizacional (TOPA; PEREZ-LARRAZABAL, 2016; FILSTAD, 2004; OSTROFF; KOZLOWSKI, 1993).

2 O MENTORING COMO ALTERNATIVA DE APRENDIZAGEM

Conforme Brito et al. (2017), o *mentoring* vem sendo considerada uma estratégia essencial de aprendizado nas organizações, ainda que sua formalização nem sempre seja

constatada ou considerada como prioridade entre os programas de gestão de pessoas nas empresas globais.

O mentor é a pessoa com maior conhecimento e experiência em uma área específica e que tem o interesse legítimo ou a responsabilidade (CURTIS; TAYLOR, 2018) em repassar esse conteúdo para o mentorado. O processo de transmissão do conhecimento ocorre por meio de reflexões, perguntas e desafios lançados ao mentorado com base nas vivências do mentor (BRITO et al., 2017), estimulando a autoconfiança e a auto responsabilidade do aprendiz e, gerando, conseqüentemente, uma aprendizagem mais efetiva (PETERSEN et al., 2018; HALE, 2000).

Conforme a literatura internacional sobre o assunto, a prática do *mentoring* tem três funções principais, sendo: a psicossocial (CRAIG et al., 2013; MULLEN, 1998), a vocacional (MULLEN, 1998) e a estratégica (como parte das estratégias de gestão de pessoas) (LAIHO; BRANDT, 2012; KIM, 2007).

A função psicossocial pressupõe a promoção do crescimento pessoal por meio do suporte e orientação emocional (CRAIG et al., 2013). A função vocacional refere-se ao papel do mentor no crescimento profissional fornecendo informações necessárias ao exercício da função do mentorado, incrementando seu amadurecimento organizacional (MULLEN, 1998). Enquanto que a função estratégica trata de sua aplicação como estratégia de compartilhamento do conhecimento de forma intencional e motivada pelas organizações (LAIHO; BRANDT, 2012).

Já o estudo de Kram (1988), identificou várias características do *mentoring*, em três grupos, sendo:

- a) Funções de carreira (ou instrumentais): orientação, proteção, exposição-e- visibilidade, patrocínio. As funções de carreira ajudam o mentorado a dominar o conhecimento necessário para desempenhar o seu trabalho e ter oportunidade de crescimento na organização. Elas têm relação com a experiência, posição hierárquica e influência do mentor na empresa;
- b) Funções Socioemocionais: aceitação, escuta e aconselhamento, confirmação, abertura para relacionamento. As funções socioemocionais (ou psicossociais) dizem respeito às variáveis do relacionamento que afloram o senso de competência, identidade e eficiência do indivíduo; e,
- c) Função Modelar: papel de modelo. O papel de modelo é o exemplo, o espelho que o mentor passa a representar, sendo alvo de admiração e respeito a serem seguidos pelo mentorado.

Para Curtis e Taylor (2018); Bencsik, Juhász e Machova (2014), entretanto, uma outra perspectiva se desenvolveu na literatura e na prática das organizações globais, principalmente a partir dos anos de 1990, considerando o *mentoring* como estratégia de compartilhamento do conhecimento para facilitar a aprendizagem organizacional.

O *mentoring* por meio de suas funções ou características pode apresentar-se nas mais diversas relações interpessoais significativas, distinguindo-se, ainda, em *mentoring* formal e informal, de acordo com o modo como a relação acontece nas organizações (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). O *mentoring* informal é aquele que surge dos relacionamentos espontâneos, naturais, por afinidade. Já o *mentoring* formal requer uma maior preparação e planejamento da empresa, iniciando com a identificação do objetivo principal a ser enfatizado ao longo do processo, até a seleção e distribuição dos envolvidos em grupos e/ou pares (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992).

Nesse acervo, conforme Carr et al. (2017), o *mentoring* tem potencial para desenvolver competências individuais e sociais; manter um ambiente de aprendizagem inclusiva (O'REILLY; MILNER, 2015); e promover a diversidade (WHITTAKER; MONTGOMERY; ACOSTA, 2015), conforme abordado em seguida.

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES GLOBAIS

A preocupação com a diversidade nas organizações foi iniciada nos anos de 1960, diante de um cenário norte-americano de lutas pelos direitos civis das minorias (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). As chamadas Ações Afirmativas (AA) – uma das duas categorias no estudo da diversidade – buscam implantar políticas para diminuir a desigualdade. A outra categoria é a Gestão da Diversidade (GD), referindo-se a medidas administrativas e práticas gerenciais no intuito de garantir os atributos pessoais/grupais como recursos e, assim, aumentar o desempenho organizacional (SINGAL; GERDE, 2015; BIELING; STOCK; DOROZALLA, 2015; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A partir da literatura de referência, os estudos sobre diversidade a definem como sendo uma variedade de atributos individuais e grupais (OZTURK; TATLI, 2016), incluindo, além de dados demográficos, aqueles referentes à formação acadêmica, história pessoal e social, de estilo de vida (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015), *status* e sexualidade (KÖLLEN, 2016). Thomas (1990) foi quem escreveu o primeiro trabalho usando o termo “gestão da diversidade” em um artigo para o periódico *Harvard Business Review*, no qual explanava a necessidade de substituição das AA pela GD. Sob seu ponto de vista, as AAs contrariavam a

ideia de meritocracia, não gerando, nos jovens representantes das minorias, a percepção de merecimento e de ser exemplo, quando de sua admissão/promoção (THOMAS, 1990).

Ainda nesse processo de transição das AA para a GD, destaca-se a importância de Cox Jr. e Bleke (1991) como os primeiros defensores das vantagens econômicas da GD, pois segundo eles era preciso repensar a diversidade nas organizações como fator de desempenho econômico, aproveitando a situação para atrair potenciais, na tentativa de diminuir o *turnover* e absenteísmo e, conseqüentemente, reduzir os custos. Os resultados dessa visão da diversidade, segundo Ohunakin et al. (2019), foram a geração de novos e diversificados talentos e culturas; o aumento da criatividade, inovação e resolução de problemas; e maior flexibilidade organizacional.

Portanto, o conceito de diversidade evoluiu de ações em resposta às iniciativas legais (obrigatórias) e da inclusão de minorias para a GD por meio de programas organizacionais que valorizam as diferenças em busca de uma vantagem competitiva, conforme o quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Variáveis e diferenças entre Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade

Variáveis	Ação Afirmativa	Gestão da Diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas/ novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.
Características	Resultados com a maior rapidez possível; agir por aqueles que estão em “desvantagem”; e supremacia dos motivos legais, morais e sociais.	Resultados de forma mais natural possível; agir em nome do gerente para melhorar sua habilidade em gerir a força de trabalho diversa; e supremacia dos motivos mercadológicos (viabilidade).

Fonte: Adaptado de Alves e Galeão-Silva (2004); Hanashiro e Carvalho (2005).

Atualmente, a GD é uma estratégia cada vez mais ampla, indo muito além de questões de raça e gênero (OHUNAKIN et al., 2019; BIELING; STOCK; DOROZALLA, 2015). A orientação sexual, o contexto socioeconômico, as crenças espirituais, o peso e deficiências físicas, por exemplo, passaram a constituir outros fatores segregadores, que provocam o sentimento de não pertencimento a um grupo, de ser um estranho, um intruso (KÖLLEN, 2016).

3 MÉTODO

A pesquisa empreendida neste artigo se caracteriza como qualitativa. Segundo Creswell (2010) a pesquisa qualitativa envolve a análise dos dados indutivamente construídos para compreender as particularidades de determinado fenômeno. As técnicas de pesquisa utilizadas foram a pesquisa bibliométrica e a análise contextual.

A pesquisa bibliométrica permite uma análise do desempenho e um mapeamento gráfico do campo de pesquisa, apresentando os estudos mais produtivos e influentes sobre determinado assunto (BAIER-FUENTES et al., 2019). Para o estudo, foi utilizada a base Scopus, uma vez que possui, segundo Mongeon e Paul-Hus (2016), a maior cobertura científica temporal e geográfica e o maior número de periódicos indexados. Ademais, a Scopus caracteriza-se como sendo multidisciplinar, permitindo ao pesquisador buscar conteúdos de diversas áreas, entre elas, as relacionadas às ciências sociais.

Para a execução do estudo, considerou-se o período de dez anos (2009-2018), intervalo no qual houve o maior crescimento de publicações sobre as temáticas investigadas – *mentoring* e gestão da diversidade. Devido a este crescimento fez-se necessário conhecer as interfaces e as práticas organizacionais que se relacionam com o assunto.

Utilizou-se dos seguintes descritores, com base na literatura: *mentoring* or “*mentorship*” and “*diversity management*” or *diversity* or “*affirmative actions*”. Realizou-se a coleta dos dados a partir dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos (*tittle, abstract or keywords*) no período de junho a agosto do ano de 2019. Os filtros disponíveis na base Scopus foram utilizados na seguinte sequência: i) refinamento por tipo de documento, selecionando-se a opção *article*; ii) refinamento pelo idioma, selecionando-se *english*; iii) refinamento pelas áreas do conhecimento: *Business, Management and Accounting* e *Social Sciences*, pois contemplam conteúdos associados ao descritor utilizado e à área de administração e ciências sociais.

Foram identificados 284 artigos, a partir dos quais se procedeu com a leitura dos seus resumos para verificar a adequação deles à composição do *corpus* da análise bibliométrica, de modo a atenderem ao objetivo da pesquisa. Na sequência, os dados coletados foram tratados e sistematizados nas seguintes análises: a) os 10 periódicos com mais artigos publicados sobre a temática; b) os 10 autores com maior número de publicações nas temáticas; c) os 10 países com maior publicação sobre o assunto; e d) os 10 artigos mais citados.

A partir do *corpus* levantado, realizou-se a análise contextual. Segundo Svensson e Doumas (2013), a análise contextual é utilizada para sistematizar evidências dos aspectos qualitativos do texto, cujo foco desta pesquisa foi nos aspectos dos dez artigos mais citados,

com o intuito de identificar as tendências e contribuições para a interface entre *mentoring* e gestão da diversidade em empresas globais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram identificados 284 artigos no decurso dos dez anos pesquisados. Estes artigos foram publicados em 160 periódicos, foram escritos por 70 autores (somando-se os co-autores) que possuem vínculos com 160 instituições de ensino de 29 países. Os 284 artigos publicados receberam ao todo 2.090 citações.

Obteve-se que, em média, 32 manuscritos foram publicados por ano no período de 2009-2018 sobre *mentoring* e gestão da diversidade em empresas globais, revelando seu ápice de publicações no ano de 2018, com 59 manuscritos publicados.

A tabela 1, em seguida, identifica os dez periódicos internacionais mais representativos para a temática de *mentoring* e gestão da diversidade em empresas globais. Ao somar os trabalhos publicados nos 10 periódicos mais citados, obteve-se um total de 73 registros, o que corresponde a 25,7% da quantidade total de trabalhos identificados. O periódico com maior número de publicações foi o *Academic Medicine*, com 18 registros de publicações. Este periódico é classificado com *H-index* 120, o que demonstra elevada qualidade, produtividade e impacto de suas produções.

Tabela 1 - Os 10 periódicos com mais artigos publicados sobre a temática

Periódicos	H-Index	Quantidade de Artigos	%	Citações recebidas
<i>Academic Medicine</i>	120	18	24,65	305
<i>Journal of Diversity in Higher Education</i>	24	9	12,33	41
<i>Mentoring and Tutoring Partnership in Learning</i>	15	8	10,96	43
<i>BMC Medical Education</i>	54	7	9,58	65
<i>Cbe Life Sciences Education</i>	48	6	8,22	27
<i>Gender in Management</i>	43	5	6,85	42
<i>International Journal of Mentoring and Coaching in Education</i>	12	5	6,85	10
<i>Journal of Dental Education</i>	61	5	6,85	18
<i>Journal of Nursing Education</i>	57	5	6,85	23
<i>Nurse Education Today</i>	65	5	6,85	78
Total	-	73	-	652

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da *Scopus* (2019).

Após o levantamento dos periódicos, foram identificados os autores que possuem a maior quantidade de registros de publicações sobre *mentoring* e gestão da diversidade em organizações globais no *corpus* selecionado, tendo destaque os autores: Craig (University of Texas, EUA); Morales (University of Texas, EUA); Orland-Barak (University of Haifa,

Israel); Sánchez (Rutgers New Jersey Medical School, EUA); e Chandler (Cal Poly San Luis Obispo, EUA), cada um com três artigos publicados.

Sequencialmente, os países com a maior produção científica sobre *mentoring* e gestão da diversidade em organizações, foram: Estados Unidos (209 trabalhos), Reino Unido (20), Austrália e Canadá (cada um com 17 publicações).

A partir do refinamento dos artigos mais citados, foram identificados os dez trabalhos de maior relevância/representatividade para a temática, por meio da leitura dos resumos. O resultado pode ser visualizado no quadro 2, em seguida, que destaca informações como título, quantidade de citações e autores.

Tabela 2 - Trabalhos mais citados na Scopus com maior relevância para a pesquisa

Título	Citações	Autores
<i>Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations: An Investigation of Top Companies Cited by Diversity Inc.</i>	30	Madera (2013)
<i>Improving the diversity climate in academic medicine: Faculty perceptions as a catalyst for institutional change</i>	29	Price <i>et al.</i> (2009)
<i>Experiences and Perspectives of African American, Latina/o, Asian American, and European American Psychology Graduate Students: A National Study</i>	28	Maton <i>et al.</i> (2011)
<i>Retention of underrepresented minority faculty: Strategic initiatives for institutional value proposition based on perspectives from a range of academic institutions</i>	22	Whittaker, Montgomery e Acosta (2015)
<i>Mentorship and pursuit of academic medicine careers: A mixed methods study of residents from diverse backgrounds</i>	21	Yehia <i>et al.</i> (2014)
<i>Towards mentoring the Indian organizational woman: Propositions, considerations, and first steps</i>	20	Haynes e Ghosh (2012)
<i>Navigating barriers: A qualitative examination of the underrepresentation of Black females as head coaches in collegiate basketball</i>	19	Borland e Bruening (2010)
<i>Recruitment, Promotion, and Retention of Women in Academic Medicine: How Institutions Are Addressing Gender Disparities</i>	16	Carr <i>et al.</i> (2017)
<i>Supporting culturally and linguistically diverse students during clinical placement: Strategies from both sides of the table Approaches to teaching and learning</i>	15	O'Reilly e Milner (2015)
<i>Mentoring for inclusion: The impact of mentoring on undergraduate researchers in the sciences</i>	11	Haeger e Fresquez (2016)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da *Scopus* (2019).

O primeiro trabalho destacado para análise foi o de Madera (2013). Nele, o autor buscou analisar os programas de gestão da diversidade em empresas de serviços de hospitalidade e atendimento ao cliente, consideradas pela *Diversity Inc* como as melhores empresas de gestão da diversidade nos Estados Unidos da América (EUA). A análise mostrou que, entre as práticas organizacionais da gestão da diversidade sete delas são complementares e altamente relacionadas, sendo: conselho de diversidade corporativa; programas de treinamento em diversidade; diversidade de fornecedores; *networking* e *mentoring* de

funcionários; conscientização cultural; apoio a mulheres, e programas de *networking* para lésbicas, gays, bissexuais e transexuais; e benefícios para pessoas do mesmo sexo. Os resultados de tais políticas apontaram para uma força de trabalho altamente diversificada e uma relativa gestão da diversidade nas empresas pesquisadas. O *mentoring* como exemplo de programa de gestão da diversidade nesse contexto veio a reforçar duas das funções socioemocionais, aceitação e abertura para o relacionamento, essenciais para o fortalecimento do senso de identidade dos envolvidos (KRAM, 1988).

O Segundo trabalho, de Price et al. (2009), objetivou avaliar as percepções de minorias sub-representadas e dos médicos docentes majoritários em relação ao clima de diversidade, identificando possíveis estratégias de melhoria. A pesquisa foi realizada no *The Johns Hopkins University School of Medicine (JHUSOM)* e suas instituições médicas afiliadas, em Baltimore, Maryland, nos EUA, com o intuito de medir as percepções dos docentes a respeito do preconceito existente nas atividades dos departamentos, a satisfação profissional, *networking* da carreira, *mentoring* e intenções de permanecer na academia. Embora os resultados apontem para um clima de diversidade considerado ainda fraco pela maioria dos respondentes, ressaltando a necessidade de práticas mais transparentes e focadas na diversidade, não houve, estatisticamente, diferenças raciais/étnicas quanto à qualidade das experiências de *mentoring*. O artigo endossa os estudos sobre a eficácia do *mentoring* informal, espontâneo e natural, em contrapartida à possibilidade da maximização de seus resultados a partir de uma sistematização formal e planejada pelas organizações.

No terceiro trabalho, Maton et al. (2011) investigou as experiências e expectativas dos alunos de Psicologia de diferentes nações sobre sua etnia e cor em relação aos alunos Euro-Americanos. A amostra consistiu em alunos de graduação e pós-graduação de Psicologia, residentes em 45 Estados norte-americanos. Com os resultados, ficou demonstrado que o *mentoring* foi o preditor de maior satisfação dos alunos com os estudos em psicologia, independente de sua etnia, conforme levantou a terceira das cinco hipóteses do estudo. A perspectiva levantada no artigo expande a consideração do *mentoring* para além de uma relação entre mestre e aprendiz, alçando-o à metodologia de aprendizagem inclusiva (O'REILLY; MILNER, 2015) e para o desenvolvimento de competências sociais (CARR et al., 2017).

A pesquisa de Whittaker, Montgomery e Acosta (2015), a quarta da lista, abordou questões relacionadas à melhoria do recrutamento e retenção de professores, de minorias sub-representadas em diversas instituições acadêmicas dos EUA, descrevendo os desafios dessas práticas de gestão de pessoas e do seu avanço em busca de promoção aos cargos de liderança.

Como resultado, o artigo oferece recomendações para melhorar e reverter essa situação, incluindo a implementação de estratégias formais de retenção e de *mentoring* com vistas à promoção da diversidade. Tais recomendações corroboram os preceitos do *mentoring* como metodologia para e facilitar o processo de socialização organizacional (TOPA; PEREZ-LARRAZABAL, 2016; FILSTAD, 2004; OSTROFF; KOZLOWSKI, 1993) e aprendizagem inclusiva (O'REILLY; MILNER, 2015).

Yehia *et al.* (2014), quinto trabalho relacionado, avaliaram a influência do *mentoring* na escolha pela carreira acadêmica em medicina entre residentes de raça e etnia diversas, nos EUA. Os resultados indicaram que o *mentoring* é visto como um instrumento importante para o alcance da carreira acadêmica em medicina e 70% dos residentes afirmaram ter recebido mentoria suficiente para ingressar na academia. Entretanto, estudantes negros, hispânicos, latinos e do sexo feminino expressaram dificuldade em encontrar mentores da mesma raça/etnia ou sexo, considerando isso como um obstáculo. Desse modo, apesar da significância do *mentoring*, o estudo aponta para a necessidade de as instituições desenvolverem tais programas levando em consideração as preferências e perspectivas dos residentes/mentorados, especialmente ao se considerar a função modelar do *mentoring*, na qual o mentor pode servir de exemplo a ser seguido por aquele em busca de crescimento (KRAM, 1988).

Já o objetivo da pesquisa de Haynes e Ghosh (2012), sexto estudo da lista, foi destacar os desafios da diversidade de gênero na integração de mulheres em funções gerenciais nas empresas indianas, propondo o *mentoring* formal como iniciativa de desenvolvimento humano. Os autores avançam nas pesquisas sobre a utilização do *mentoring* na promoção da inclusão e integração vertical de mulheres no contexto organizacional indiano a partir da implementação gradual, com atenção à cultura e estrutura organizacional, ratificando o papel essencial do *mentoring* para o aprendizado nas organizações (BRITO *et al.*, 2017) e das funções psicossociais e vocacionais (CRAIG, 2013; MULLEN, 1998).

Borland e Bruening (2010), sétimo trabalho, identificaram as barreiras que contribuíam para a sub-representação de mulheres negras nas funções de treinadores da 1ª Divisão Feminina de Basquete dos EUA, discutindo a importância e propondo expandir o banco de trabalhos e o incentivo ao *mentoring* como forma de erradicar tais barreiras. Tais resultados alertam para o papel amplo e estratégico da GD (OHUNAKIN *et al.*, 2019), embora ainda controverso e incipiente, valendo-se de um dos elementos essenciais do *mentoring* – o caráter igualitário, de troca – na tentativa de eliminar tais barreiras (KRAM, 1988).

A pesquisa de Carr et al. (2017), na sequência, investigou entre membros de faculdades norte-americanas de medicina como programas de apoio ao recrutamento, promoção e retenção de mulheres na academia de medicina poderiam ajudá-las a alcançar um maior avanço em cargos de liderança, verificando como tais programas operam nos níveis individual, interpessoal, institucional, acadêmico e político. Os resultados demonstraram haver pouco ou quase nenhum esforço das instituições em promover programas que dessem o suporte necessário à igualdade de gênero entre o corpo docente médico. Os achados da pesquisa, por sua vez, evidenciaram que programas existentes como treinamentos, o *mentoring* e o *networking* conseguiam desenvolver as docentes em níveis individual e interpessoal, contribuindo, mais uma vez, para a percepção das funções socioemocionais do *mentoring*, e de estímulo e confiança ao mentorado (PETERSEN et al., 2018; HALE, 2000).

O nono trabalho foi uma pesquisa conduzida por O'Reilly e Milner (2015) para examinar as barreiras e os facilitadores vivenciados pelos alunos de diversidade cultural e linguística, nos cursos de saúde profissional em universidades da Austrália, durante os estágios clínicos. O foco da pesquisa centrava-se em investigar os desafios desse grupo de alunos no alcance de treinamento e educação inclusiva. Três barreiras principais foram identificadas, sendo: planejamento e preparação do estágio; ensino, avaliação e feedback; e questões culturais e de linguagem. Para este último grupo, alguns facilitadores foram recomendados, dentre eles, iniciar programas de *mentoring*, na tentativa de manter um ambiente de aprendizagem inclusiva, confirmando o *mentoring* como facilitador da transmissão de conhecimento (CURTIS; TAYLOR, 2018).

A pesquisa de Haeger e Fresquez (2016), a última do quadro 3, abordou o impacto das estratégias de mentoria nas experiências de pesquisa para a ampliação do acesso às ciências da vida, examinando como essas experiências impactaram o sucesso do aluno e como a qualidade da mentoria afetou o desenvolvimento de habilidades acadêmicas e de pesquisa para uma população diversificada de estudantes de graduação em uma instituição pública que atende a minorias (*California State University*, Monterey, EUA). Os resultados mostraram que a relação entre os ganhos relatados pelo aluno e as estratégias de *mentoring* tiveram impacto socioemocional e cultural no desenvolvimento dos mentorados. Ao final do trabalho, o *mentoring* é recomendado como ferramenta para apoiar alunos tradicionalmente sub-representados nas áreas de ciências.

5 CONCLUSÕES

Após a análise do *corpus* da pesquisa bibliométrica, tem-se que os resultados respondem ao problema de pesquisa identificando publicações e práticas que se relacionam com a implantação de programas de mentoria e de gestão da diversidade em organizações globais.

Foram identificados 284 artigos durante o período de 2009-2018, com publicações em 160 periódicos por 70 autores/co-autores de 160 instituições de 29 países. O periódico com maior número de publicação no *corpus* foi o *Academic Medicine*, com destaque para os autores Craig, Morales, Orland-Barak, Sánchez e Chandler, a maioria deles dos EUA. Quanto aos dez artigos selecionados para análise, sua representação organizacional geográfica situa-se nos continentes norte-americano, europeu, asiático e da Oceania.

Inicialmente, percebeu-se que a maioria dos trabalhos analisados tem seu foco em educação no setor de saúde e na gestão da diversidade relacionada a: gays, lésbicas, bissexuais, transexuais e homossexuais; em questões raciais, quanto à etnia (hispânicos e latinos); em questões relacionadas com a cor da pele (negros); sobre mulheres; e pessoas de classes sociais menos favorecidas e na integração de estudantes pertencentes a grupos considerados minoritários.

Nesse acervo, as principais práticas que se relacionam com a implantação de programas de mentoria e gestão da diversidade em organizações globais foram: a implantação de conselhos de diversidade corporativa; de programas de treinamento em diversidade nas organizações; construção de *networkings* para pessoas de grupos minoritários; sensibilização sociocultural; implantação de grupos de apoio às mulheres; concessão de benefícios para companheiros/as de pessoas do mesmo sexo, em comparação com os heterossexuais; práticas organizacionais mais transparentes e focadas na diversidade; implementação de estratégias formais de seleção e retenção de pessoal focadas na promoção da diversidade; desenvolvimento de programas levando em consideração as preferências e perspectivas dos grupos minoritários; desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem por meio de programas de *mentoring* para favorecer a inclusão; utilização do *mentoring* para a promoção da diversidade e desenvolvimento humano; e para favorecer uma força de trabalho diversificada e a satisfação no trabalho. Além da mudança na cultura das organizações.

Constatou-se ainda que as práticas organizacionais identificadas em empresas globais, em sua maioria formais, ainda estão predominantemente focadas na função psicossocial do *mentoring* para a gestão da diversidade. Essa função trata da promoção do crescimento pessoal por meio do suporte e orientação, não havendo, portanto, uma intenção específica da

aplicação das temáticas para facilitar o processo de aprendizagem organizacional. Outra característica identificada diz respeito ao foco das práticas organizacionais de *mentoring* e gestão da diversidade nas funções socioemocionais, relacionando-se ao impacto socioemocional e cultural no desenvolvimento dos mentorados.

A grande representatividade da utilização do *mentoring* como facilitador do processo de aprendizagem em ambientes educacionais remete ainda à tradicional concepção da mentoria. Sob essa perspectiva, o *mentoring* é a relação de um tutor experiente orientando seu pupilo na aquisição e desenvolvimento da teoria e prática de uma atividade profissional, conceito ainda incipiente, justificando, mais uma vez, a necessidade de continuidade das pesquisas nesse campo.

É pressuposto do *mentoring* a espontaneidade e naturalidade com que suas relações acontecem, requerendo abertura dos envolvidos para que as interações surtam o efeito agregador e desenvolvedor esperado. Essa particularidade, dada a potencial eficácia de suas consequências e aparente dispêndio mínimo de energia das partes, acaba por constituir um dificultador à implantação formal de programas de mentorias que venham a fomentar a diversidade nas organizacionais. Avaliar como essas relações interativas poderiam agregar mais valor à inclusão de diferentes perfis profissionais e ao sentimento de pertencimento por parte deles, diante de uma realidade organizacional tão mutável e fluída, constitui um desafio à gestão contemporânea, ao passo que se mostra como uma oportunidade estratégica.

Portanto, três dimensões puderam ser levantadas a partir do estudo, sendo: Práticas de integração social e de compartilhamento de conhecimento; *mentoring* formal e *mentoring* como estratégia inclusiva, de desenvolvimento de competências sociais e emocionais. A primeira dimensão agrupa as práticas (MADERA, 2013), traz o *mentoring* como uma ferramenta de apoio (HAEGER; FRESQUEZ, 2016) e como um instrumento para o alcance profissional dos grupos considerados minoritários (YEHIA et al., 2014). Por meio da segunda dimensão, tem-se que o *mentoring* deve ser utilizado como uma estratégia formal para viabilizar a gestão da diversidade nas organizações (YEHIA et al., 2014; WHITTAKER; MONTGOMERY; ACOSTA, 2015). Enquanto que a terceira dimensão, traz o *mentoring* como um preditor e uma metodologia necessária para a aprendizagem inclusiva (O'REILLY; MILNER, 2015; CARR et al., 2017), para o desenvolvimento de competências sociais e emocionais em grupos considerados minoritários (HAEGER; FRESQUEZ, 2016)

Por fim, a exclusividade de uso da base de dados Scopus pode ser apresentada nestas conclusões tanto como uma limitação de alcance como um indicativo de possibilidades de ampliação deste estudo. Como sugestões para pesquisas futuras, inclui-se a possibilidade de

verificação dos trabalhos mais recentes da área, em estudo comparativo com este, para identificar possíveis alterações de percurso teórico ou metodológico das publicações e as suas formas de abordar este campo ou objeto de estudo. Também poderão ser empreendidos novos estudos que utilizem as dimensões identificadas nesta pesquisa como norteadoras para a relação da integração social e do compartilhamento de conhecimento como facilitadores do processo de aprendizagem em empresas globais. Assim como, a investigação das temáticas em outros continentes, tais como: América [do sul] e África.

REFERÊNCIAS

- AL SAIIFI, S. A. Toward a theoretical model of learning organization and knowledge management processes. **International Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 55-80, 2019.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. **Personnel Review**, v. 44, n. 5, p. 757-780, 2015.
- BAIER-FUENTES, H. et al. International entrepreneurship: a bibliometric overview. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 385-429, 2019.
- BENCSIK, A.; JUHÁSZ, T.; MACHOVA, R. Mentoring practice on behalf of knowledge sharing in the light of education. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 11, n. 9, p. 95-114, 2014.
- BIELING, G.; STOCK, R. M.; DOROZALLA, F. Coping with demographic change in job markets: how age diversity management contributes to organisational performance. **German Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 5-30, 2015.
- BORLAND, J. F.; BRUENING, J. E. Navigating barriers: a qualitative examination of the under-representation of Black females as head coaches in collegiate basketball. **Sport Management Review**, v. 13, n. 4, p. 407-420, 2010.
- BRITO, L. et al. Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 209-234, 2017.
- BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. de; CASTRO, A. B. C. de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 5, p. 1341-1366, 2012.
- CARR, P. L. et al. Recruitment, promotion, and retention of women in academic medicine: how institutions are addressing gender disparities. **Women's Health Issues**, v. 27, n. 3, p. 374-381, 2017.

CHAO, G. T.; WALZ, P.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

CRAIG, C. A. et al. The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. **Administration & Society**, v. 45, n. 8, p. 949-973, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURTIS, M. B.; TAYLOR, E. Z. Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 1, p. 142-161, 2018.

DONG, Y. et al. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 3, p. 439-458, 2017.

DWYER, S.; RICHARD, O. C.; CHADWICK, K. Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 12, p. 1009-1019, 2003.

FILSTAD, C. How newcomers use role models in organizational socialization. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 7, p. 396-409, 2004.

HAEGER, H.; FRESQUEZ, C. Mentoring for inclusion: the impact of mentoring on undergraduate researchers in the sciences. **CBE—Life Sciences Education**, v. 15, n. 3, p. ar36, 2016.

HALE, R. To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organisational learning. **Career Development International**, v. 5, n. 4/5, p. 223-234, 2000.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HAYNES, R. K.; GHOSH, R. Towards mentoring the Indian organizational woman: propositions, considerations, and first steps. **Journal of World Business**, v. 47, n. 2, p. 186-193, 2012.

KANTER, R. M. Innovation: the classic traps. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 11, p. 72-83, 154, 2006.

KIM, S. Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD: a conceptual model. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 3, p. 181-194, 2007.

KÖLLEN, T. Lessening the difference is more—the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 17, p. 1967-1996, 2016.

KRAM, K. E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life.** Lanham, MD: University Press of America, 1988.

LAIHO, M.; BRANDT, T. Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future. **Career Development International**, v. 17, n. 5, p. 435-457, 2012.

MADERA, J. M. Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, n. 2, p. 124-135, 2013.

MATON, K. I. et al. Experiences and perspectives of African American, Latina/o, Asian American, and European American psychology graduate students: a national study. **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**, v. 17, n. 1, p. 68, 2011.

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The journal coverage of web of science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p. 213-228, 2016.

MULLEN, E. J. Vocational and psychosocial mentoring functions: identifying mentors who serve both. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 319-331, 1998.

O'REILLY, S. L.; MILNER, J. Supporting culturally and linguistically diverse students during clinical placement: strategies from both sides of the table. **BMC Medical Education**, v. 15, n. 1, pp. 175, 2015.

OHUNAKIN, F. et al. The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. **Business: Theory and Practice**, v. 20, p. 93-102, 2019.

OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. W. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. **Journal of Vocational Behavior**, v. 42, n. 2, p. 170-183, 1993.

OZTURK, M. B.; TATLI, A. Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 8, p. 781-802, 2016.

PETERSEN, R. et al. Mentoring in a medical faculty: a chance for organisational learning. **International Journal of Learning and Change**, v. 10, n. 3, p. 198-219, 2018.

POULSEN, K. M. Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organizations and for society. **Industrial and Commercial Training**, v. 45, n. 5, p.255-263, 2013.

PRICE, E. G. et al. Improving the diversity climate in academic medicine: faculty perceptions as a catalyst for institutional change. **Academic Medicine: journal of the Association of American Medical Colleges**, v. 84, n. 1, p. 95, 2009.

RETZER, S.; YOONG, P.; HOOPER, V. Inter-organisational knowledge transfer in social networks: a definition of intermediate ties. **Information Systems Frontiers**, v. 14, n. 2, p. 343-361, 2012.

SHEN, J.; TANG, N.; D'NETTO, B. A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 12, p. 1720-1738, 2014.

SINGAL, M.; GERDE, V. W. Is diversity management related to financial performance in family firms?. **Family Business Review**, v. 28, n. 3, p. 243-259, 2015.

SVENSSON, L.; DOUMAS, K. Contextual and analytic qualities of research methods exemplified in research on teaching. **Qualitative Inquiry**, v. 19, n. 6, p. 441-450, 2013.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 1, p. 107-117, 1990.

TOPA, G.; PEREZ-LARRAZABAL, J. Newcomers' learning and co-worker undermining: moderated mediation analysis. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 5, p. 914-929, 2016.

WHITTAKER, J. A.; MONTGOMERY, B. L.; ACOSTA, V. G. Martinez. Retention of underrepresented minority faculty: Strategic initiatives for institutional value proposition based on perspectives from a range of academic institutions. **Journal of Undergraduate Neuroscience Education**, v. 13, n. 3, p. A136, 2015.

YEHIA, B. R. *et al.* Mentorship and pursuit of academic medicine careers: a mixed methods study of residents from diverse backgrounds. **BMC Medical Education**, v. 14, n. 1, p. 26, 2014.

ZANONI, P.; JANSSENS, M. Minority employees engaging with (diversity) management: an analysis of control, agency, and micro-emancipation. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 8, p. 1371-1397, 2007.