Revista Técnica da Universidade Petrobras

Mentoria feminina formal: uma estratégia corporativa de gestão do conhecimento para diversidade e inclusão

Formal women's mentoring: a corporate knowledge management strategy for diversity and inclusion

Luciana Poli Silva
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: lucianapoli@petrobras.com.br

Tayane Cristina Mattera
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: tayane@petrobras.com.br

Monique Benati Rangel
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: monique.benati@petrobras.com.br

Inerê Nobre de Castro
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: inere@petrobras.com.br

Alexandra Monteiro Garcia
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: alexandragarcia@petrobras.com.br

Palavras-chave:
Equidade de gênero.
Promoção de diversidade.
Gestão do conhecimento.
Mentoria.
Mentoria feminina.

Keywords:
Gender equity.
Diversity promotion.
Knowledge management.
Mentoring.
Women's mentoring.

Recebido:
19 de maio de 2026.
Aceito para publicação:
4 de novembro de 2026.
Publicado:
16 de novembro de 2026.
https://doi.org/10.70369/ajtq5912

RESUMO

Este artigo explora a importância e os benefícios da implementação de programas de mentoria feminina na Petrobras. Pesquisas indicam que a diversidade de gênero no ambiente de trabalho não só favorece a promoção da equidade, mas também impulsiona a inovação e o crescimento organizacional. Apesar disso, a indústria de energia ainda se mostra um ambiente predominantemente masculino. Segundo dados de 48 países compilados pelo *World Energy Employment* (2023), as mulheres são cerca de 16% da força de trabalho no setor e ocupam menos de 14% das posições gerenciais de alto nível nas organizações. Essa desigualdade de gênero na esfera gerencial foi conceituada como um "teto de vidro", termo que descreve uma espécie de barreira invisível que dificulta o avanço das mulheres aos escalões superiores das organizações. O presente trabalho adotou uma abordagem mista, integrando análises qualitativas e quantitativas, empírica, aplicada, exploratória e realizada através de um estudo de caso. Ao oferecer suporte, orientação e desenvolvimento profissional para mulheres em diversos níveis hierárquicos que aspiram a posições de liderança, os programas de gestão do conhecimento de mentoria feminina implantados na Petrobras têm se mostrado uma estratégia eficaz para promover a inclusão de mulheres em posições de liderança. Baseado em conexões humanas direcionadas ao desenvolvimento intencional de saberes para o exercício da liderança, a mentoria feminina aponta caminhos que podem ser aprofundados em estudos futuros sobre o potencial da colaboração para o alcance dos objetivos de diversidade, inclusão e equidade na sociedade.

ABSTRACT

This article explores the importance and benefits of implementing women's mentoring programs in Petrobras. Research indicates that gender diversity in the workplace not only promotes equity but also drives innovation and organizational growth. Despite this, the energy industry remains predominantly male. According to data from 48 countries compiled by World Energy Employment (2023), women represent about 16% of the workforce in the sector and hold less than 14% of high-level managerial positions in organizations. This gender inequality in managerial spheres has been conceptualized as a "glass ceiling," a term that describes an invisible barrier that hinders women's advancement to upper echelons of organizations. This study adopted a mixed approach, integrating qualitative and quantitative analyses, empirical, applied, exploratory, and conducted through a case study. By offering support, guidance, and professional development to women at various hierarchical levels aspiring to leadership positions, the knowledge management programs of women's mentoring implemented in the company have proven to be an effective strategy for promoting the inclusion of women in leadership positions. Based on human connections aimed at the intentional development of knowledge for the exercise of leadership, women's mentoring points to paths that can be further explored in future studies on the potential of collaboration to achieve the goals of diversity, inclusion and equity in society.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo explora a importância e os benefícios da implementação de programas de mentoria feminina na Petrobras, a maior empresa brasileira de energia. Inicialmente apresentado no Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento em 2024, seus dados foram atualizados para incorporar os resultados alcançados até a presente data.

Segundo o *World Energy Employment* (IEA, 2023), apesar das mulheres serem 39% da força de trabalho global, na indústria de energia mundial sua participação é de 16%. Analisando os cargos de liderança nesta indústria, a representatividade feminina equivale a 14% dos cargos de gerência sênior. Na empresa estudada, o Plano Estratégico 2026-2030 traz como um de seus valores o cuidado com as pessoas, visando promover diversidade, equidade e inclusão, bem como saúde, bem-estar e segurança psicológica e física, aumentando para 26% a presença feminina em posições de liderança até 2030 (PETROBRAS, 2025).

A desigualdade de acesso das mulheres a posições no topo da pirâmide hierárquica não é um fenômeno recente. O termo 'teto de vidro' foi cunhado na década de 1980 por Hymowitz e Schellhardt e se refere a uma barreira que, apesar de invisível, se faz presente em diversos países do mundo e dificulta o avanço das mulheres aos níveis hierárquicos superiores nas organizações (CARNEIRO *ET AL*., 2022).

As pesquisas feitas pela Prof. Dra. Claudia Goldin sobre a dinâmica da desigualdade de gênero no mercado de trabalho ao longo de quatro décadas indicam que a persistente desigualdade salarial entre homens e mulheres é influenciada não apenas por práticas discriminatórias diretas no ambiente de trabalho, mas também pela divisão desigual das tarefas domésticas. Goldin (2021) identifica que as mulheres assumem uma carga desproporcional de responsabilidades familiares e cuidados domésticos, o que limita o tempo e a energia que podem dedicar à carreira e ao desenvolvimento profissional. Os fatores históricos e sociais que perpetuam essa desigualdade permanecem no cenário mundial e devem, segundo a pesquisadora, ser combatidos com políticas públicas e mudanças sócio-culturais.

Nesse sentido, o presente procurou investigar se a implementação de um Programa de Mentoria Feminina poderia contribuir para o avanço da participação das mulheres em posições de liderança na empresa estudada.

Segundo a ISO 30401 (2018), o sistema de gestão do conhecimento organizacional deve incluir atividades e comportamentos que suportem todos os tipos de fluxos de conhecimento, incluindo interações humanas que promovam a troca e a co-criação de conhecimentos. Sessões de mentoria são citadas como exemplo no item 4.4.3.

Foi feita uma revisão da literatura de Gestão do Conhecimento, estudados relatórios externos de entidades e pesquisadores sobre diversidade, equidade e inclusão e analisados dados internos da empresa estudada, buscando-se verificar se a implantação de um Programa de Mentoria Feminina é uma estratégia eficaz para o alcance dos objetivos de diversidade, inclusão e equidade na Petrobras.

2 OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo responder à pergunta de pesquisa "A implantação de um Programa de Mentoria Feminina é uma estratégia eficaz de gestão do conhecimento para favorecer a inclusão de mulheres em posições de liderança?"

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Carneiro *et al* (2022), o fenômeno do teto de vidro foi descrito em 1986 por Hymowitz e Schellhardt, em uma publicação do *Wall Street Journal* intitulada *The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs"*. Este artigo foi motivado pela percepção dos autores sobre uma nova realidade de inserção das mulheres no mercado de trabalho norte-americano, ao mesmo tempo em que se depararam com a disparidade de gênero no acesso feminino a cargos de gestão. Segundo os autores, a maioria dos postos de liderança e gerência eram ocupados por homens na década de 1980.

Passados quase quarenta anos do artigo que cunhou o termo, o processo de investigação acadêmica do chamado "teto de vidro" indica que a disparidade continua. Após revisão da literatura no período de 2012 a 2016, Carneiro *et al* (2022) relatam que há diversos fatores que contribuem para dificultar a promoção feminina a cargos de alto escalão nas organizações. A figura 1 ilustra os achados:

Figura 1 - Fatores e objetos de estudo que interferem com o Teto de Vidro



Fonte: adaptado de Carneiro (2022).

Os fatores incluem: baixa autoconfiança feminina que limita a autopercepção de valor e, consequentemente, a progressão na carreira; sobrecarga de responsabilidades familiares e domésticas; dificuldade de promover o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional devido à citada sobrecarga; estilos de liderança masculinos que desvalorizam ou excluem as mulheres; preconceitos de gênero que afetam a percepção e o tratamento das mulheres no ambiente de trabalho; demografia da gestão composta de forma favorável à predominância masculina; estrutura e cultura organizacional que perpetuam a desigualdade de gênero; redes informais que favorecem as conexões e às quais as mulheres têm menos acesso em comparação aos homens; falta de flexibilização de horários de modo a possibilitar a acomodação de responsabilidades fora do ambiente profissional; falta de respeito, apoio e autoridade no ambiente de trabalho; ausência de políticas de inclusão corporativa que promovam a igualdade de gênero; cargos arriscados; disparidade salarial entre homens e mulheres e falta de experiências profissionais desafiadoras que desenvolvam as mulheres.

Segundo Claudia Goldin (2021), ganhadora do Prêmio Nobel de Economia em 2023, as causas da persistente desigualdade salarial entre homens e mulheres não podem ser atribuídas apenas a práticas discriminatórias diretas, mas também à divisão de tarefas domésticas que afetam as carreiras das

mulheres. Em suas pesquisas de mais de trinta anos sobre a dinâmica da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, a pesquisadora identifica que as mulheres historicamente assumem uma carga desproporcional de responsabilidades domésticas e cuidados familiares. Segundo ela, a desigualdade salarial persiste não apenas devido a diferenças educacionais ou de experiência, mas também devido à pressão social que recai sobre as mulheres para assumirem o papel principal na criação dos filhos e nas tarefas domésticas. Tal fato limita o tempo e a energia que poderiam ser dedicados ao desenvolvimento profissional, influenciando diretamente suas trajetórias de carreira e contribuindo para a disparidade salarial entre os gêneros.

A falta de flexibilidade nos locais de trabalho, especialmente em empregos com horários inflexíveis ou que demandam longas horas, perpetua a desigualdade ao forçar as mulheres a escolherem entre suas responsabilidades domésticas e suas aspirações profissionais. Gao e Ruan (2022), ao analisarem o 'Módulo de Licença e Flexibilidade de Trabalho' da Pesquisa de Uso do Tempo Americana no biênio 2017-2018, destacam que as desigualdades de gênero no tempo dedicado ao cuidado com os filhos são significativamente reduzidas entre pais de ambos os sexos que têm acesso à licença parental paga ou que trabalham em empresas que oferecem políticas de local de trabalho flexível.

De acordo com o Relatório *Progress on the sustainable development goals*, da ONU Mulheres (2023), as mulheres ocupam apenas 26,7% dos assentos no parlamento no mundo, 35,5% no governo local e 28,2% das posições gerenciais no ambiente de trabalho. A disparidade de representatividade das mulheres no poder e em posições de liderança permanece enraizada nas práticas da sociedade em termos globais.

No Brasil, apesar dos avanços, a representação feminina em cargos de liderança ainda é limitada. Dados do 1º Relatório Nacional de Transparência Salarial (MTE, 2023) indicam que as mulheres ocupam apenas 32,6% das posições de direção e gerência nas empresas brasileiras. O estudo também revela diferenças salariais significativas entre os gêneros: as mulheres no Brasil ganham, em média, 19,4% menos que os homens, e essa disparidade é ainda maior em cargos de direção e gerência, onde a diferença salarial chega a 25,2%. Além disso, mulheres negras enfrentam desigualdades ainda mais acentuadas, ganhando, em média, apenas 68% do salário dos homens não-negros.

De acordo com o estudo "Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil" (IBGE, 2022), indicadores do nível de instrução alcançado pela população adulta apontam para uma melhor situação educacional das mulheres em relação aos homens, especialmente nos níveis mais avançados do sistema de ensino. No entanto, assim como as pesquisas de Goldin (2021) nos EUA retratam, no Brasil a maior dedicação às atividades de cuidados de pessoas e afazeres domésticos também restringe uma participação mais ampla das mulheres no mercado de trabalho. Em 2022, as mulheres dedicaram quase o dobro de tempo que os homens (21,3 horas contra 11,7 horas) a atividades não remuneradas (IBGE, 2022).

Para mitigar esse quadro, Goldin (2021) e Gao e Ruan (2022) propõem políticas corporativas e públicas que promovam a equidade de gênero - como licença parental remunerada e acesso a creches de qualidade - e medidas para redistribuir as responsabilidades de cuidado entre homens e mulheres. Os autores argumentam que mudanças institucionais e políticas públicas que apoiam a flexibilidade no local de trabalho são fundamentais para reduzir as barreiras que impedem as mulheres de avançar em suas carreiras de forma igualitária em relação aos homens.

De acordo com Lazzaretti *et al*. (2013, *apud* CARNEIRO *et al*., 2022, p. 3) a eliminação do chamado 'teto de vidro' exige ações coordenadas das diferentes esferas da sociedade - governo, organizações e

indivíduos. Nesse contexto, os homens, que ocupam a maioria das posições nas empresas, tanto como empregadores quanto como gestores, têm papel determinante. Iniciativas como a *HeforShe*, da ONU, lançada em 2014, trabalham pela conscientização de indivíduos com qualquer identidade de gênero e expressão, incitando-os a se unirem como parceiros para desenvolver uma visão compartilhada de um mundo com igualdade de gênero, além de implementar soluções específicas e localmente relevantes, visando o benefício de todos (*HeforShe*, 2023).

Lorenzo e Reeves (2018) indicam que a diversidade de gênero no ambiente de trabalho não só favorece a promoção da equidade, mas também impulsiona a inovação e o crescimento organizacional. Entretanto, há muita disparidade entre a representatividade de gêneros quando comparamos a participação feminina à masculina em cargos de gestão. Na indústria de energia mundial, os homens ocupam 86% das posições de liderança sênior (IEA, 2022).

A partir da compreensão do contexto no qual a empresa estudada está inserida, cabe analisar se a Gestão do Conhecimento pode trazer contribuições significativas no que tange à equidade e à inclusão das mulheres em posições de liderança nas empresas.

Segundo a ISO 30401 (2018), que versa sobre Sistemas de Gestão do Conhecimento, a organização deve identificar as questões externas e internas pertinentes ao seu propósito e que influenciam sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos. Os resultados do sistema de gestão do conhecimento devem ser interpretados como um meio para alcançar os objetivos organizacionais, e não considerados como um fim em si mesmos. Em seu item 4.4.3, a norma ISO 30401 detalha que o sistema de gestão do conhecimento organizacional deve englobar atividades e comportamentos que suportem todos os diferentes tipos de fluxos de conhecimento. A sistematização dessas atividades e comportamentos envolve a interação humana e preconiza a troca e a co-criação de conhecimentos através das interações e conversas entre indivíduos, equipes e toda a empresa. Exemplos mencionados na norma incluem comunidades de práticas, brainstorming, cafés do conhecimento, narrativas e sessões de mentoria.

Portanto, a mentoria é preconizada como uma das formas de compartilhamento de conhecimento que podem ser usadas para suportar o fluxo do conhecimento nas organizações.

Reforçando tal argumento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.69), em seu modelo SECI, apontam como primeira etapa do modelo a socialização, na qual “um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem”. Através da partilha de experiências e da interação direta entre indivíduos, ocorre a socialização do conhecimento tácito, que permanece tácito. Seguindo a espiral do conhecimento, na fase seguinte, a externalização, o conhecimento tácito se torna explícito, sendo articulado em conceitos compreensíveis, muitas vezes através do uso de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Em seguida há a etapa da combinação, que envolve a sistematização do conhecimento explícito existente para formar um novo conjunto de conhecimentos explícitos. Os indivíduos realizam a troca e a combinação de conhecimentos por meio de diversos canais, tais como documentos e reuniões, prática essa que é sistematizada em reuniões formais de mentoria, com seu devido registro e plano de ação dela resultante. Fechando o ciclo da espiral do conhecimento, a fase de internalização trabalha a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito do indivíduo – tanto a pessoa mentorada quanto a mentora, nesse caso.

A internalização é facilitada pelo “aprender fazendo", onde os indivíduos internalizam o conhecimento explícito através da prática e aplicação no contexto real. A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) destaca ainda que o conhecimento organizacional é criado através da interação

contínua e dinâmica entre conhecimentos tácitos e explícitos. A espiral de conhecimento é impulsionada pela colaboração, diálogo e reflexão, permitindo que o conhecimento individual se expanda e se torne conhecimento organizacional, contribuindo para a inovação e a competitividade da organização.

Segundo Pereira *et al*. (2020), o fenômeno da mentoria está intrinsecamente ligado à história da humanidade. A origem do termo parece estar relacionada à obra Odisseia, de Homero. Nela, um idoso conhecido como Mentor desempenha um papel crucial no apoio e orientação a Ulisses e a seu filho Telêmaco. Mentor é um velho amigo e conselheiro de Ulisses, que assume a responsabilidade de cuidar de sua casa e família durante sua longa ausência na Guerra de Troia. A figura de Mentor tornou-se emblemática e o termo "mentor" passou a ser usado para descrever alguém que oferece orientação e aconselhamento a um indivíduo menos experiente. A figura 2 ilustra uma pintura de Bartolomeo Pinelli na qual estão Mentor e Telêmaco juntos, retratando o simbolismo do processo de mentoria no qual a sabedoria, a orientação e o apoio de alguém mais experiente é ofertado a outro indivíduo para a superação de desafios.

Figura 2 - Pintura "Mentor and Telemachus"



Fonte: Pinelli (1808).

Somente a partir da década de 1970 do século passado estudos sistemáticos começaram ser conduzidos acerca da prática. A compreensão do fenômeno da mentoria está intrinsecamente relacionada aos diversos estilos de vida que diferentes grupos de pessoas possuem (PEREIRA *et al*., 2020).

Kram (1985) e Ragins *et al*. (2000, apud Pereira *et al*., 2020) dedicaram-se a diferenciar as denominações de mentoria. Segundo esses estudiosos, há a mentoria informal e a mentoria formal. Na prática informal, o desenvolvimento do relacionamento surge espontaneamente e se perpetua por meio de ajustes orgânicos entre as partes. Esta é a forma mais comum de mentoria encontrada ao longo da história. Por outro lado, na mentoria formal, os relacionamentos são orquestrados por alguém de fora da relação mentor-mentorado. No que se refere ao processo motivacional, a mentoria informal é caracterizada por aspectos intrínsecos mais fortes, provavelmente devido ao nascedouro do processo. Em contrapartida, a mentoria formal parte de uma provocação mais extrínseca e está associada a fatores como remuneração, e promoção na carreira (KRAM, 1985). No que concerne à duração de uma mentoria, na perspectiva informal não existe um tempo estabelecido. Sob a ótica formal, é necessária uma estrutura planejada que preveja inclusive as principais fases de um

relacionamento de mentoria, que, segundo Kram (1985) são: "iniciação, amadurecimento, separação e redefinição".

Quanto ao propósito, os relacionamentos informais de mentoria estão mais voltados à consecução dos objetivos de longo prazo dos mentorados. Em contrapartida, os programas formais buscam atingir objetivos de curto prazo, voltados para a orientação de novos empregados em uma espécie de treinamento *on-the-job* (KRAM, 1985). Portanto, observa-se que o modelo informal oferece mais condições de sucesso em relacionamentos de mentoria e é muito comum em diferentes tipos de organização. O desafio consiste em reproduzir as vantagens do modelo informal sob uma perspectiva formal, de modo que o desenvolvimento de relações de mentoria possa favorecer o desenvolvimento dos indivíduos e do conhecimento organizacional.

No contexto da Petrobras, de acordo com POLI SILVA *et al*. (2023), a mentoria é uma prática de gestão do conhecimento que visa o desenvolvimento e o aprendizado de indivíduos por meio do acompanhamento de um mentor. O mentor é alguém com experiência e conhecimento em determinada área que se compromete a orientar e compartilhar seu conhecimento com o mentorado.

Existem diferentes abordagens relacionadas à mentoria, cada uma com características e objetivos específicos.

Independentemente da abordagem escolhida, a mentoria é baseada em uma relação de confiança, respeito e comprometimento mútuo. O mentor atua como um facilitador do desenvolvimento do mentorado, oferecendo suporte, conselhos, feedbacks construtivos e compartilhando experiências.

É importante ressaltar que a mentoria não é um processo de desenvolvimento tradicional, mas sim uma maneira de impulsionar o aprendizado por meio do compartilhamento de conhecimentos e vivências, configurando-se uma prática valiosa para o desenvolvimento pessoal e profissional, que permite o compartilhamento de conhecimentos, experiências e perspectivas, contribuindo para o crescimento e o aprendizado de ambas as partes envolvidas.

Em estudo da APQC, Lauren Tress (2016) fala sobre práticas de mentoria no local de trabalho, onde mais da metade das organizações apresentadas relataram o uso de mentoria como uma forma de compartilhar conhecimentos específicos de uma disciplina, ou do trabalho de um colaborador para outro. Quando a mentoria se concentra no compartilhamento de conhecimento, torna-se uma forma de dar aos colaboradores os conhecimentos e habilidades necessárias para terem sucesso em suas funções atuais e prepará-los para assumir responsabilidades mais desafiadoras ao longo do tempo.

Os conhecimentos tácitos, que residem na cabeça de um especialista ou colaborador experiente e vêm à tona em resposta a uma situação ou ação, podem ser compartilhadas de forma mais eficaz através de interações individuais entre mentores e mentorados numa relação estruturada, intencional e sistematizada. Estas mentorias, associadas ao treinamento formal, tornam-se um componente-chave de uma estratégia mais ampla de GC e aprendizagem organizacional.

A mentoria de compartilhamento de conhecimento é particularmente comum em STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) onde a escassez de competências obriga as organizações a acelerar o desenvolvimento de pessoas menos experientes para preencher posições críticas. Em uma pesquisa APQC de 2014, 89% dos entrevistados disseram que suas empresas usam mentoria ou aprendizagem para ajudar os colaboradores STEM a desenvolvem suas habilidades e competências.

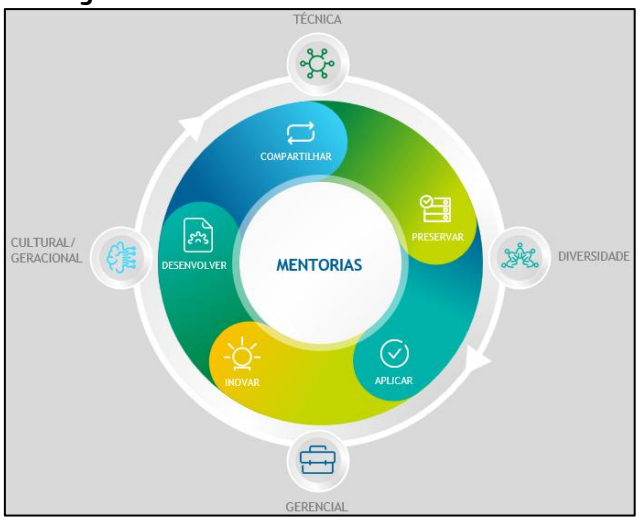
Os entrevistados também classificaram a mentoria como uma das melhores maneiras de desenvolver experiência na força de trabalho, com 59% dos usuários avaliando-a como eficaz ou muito eficaz.

3.1 Mentorias como prática de gestão do conhecimento na Petrobras

Na Petrobras mentoria tem ganhado maturidade e hoje tem abordagens ampliadas que vêm sendo aplicadas a diferentes públicos com propostas de geração de valor para a empresa e para as pessoas. A mentoria incentiva as conexões humanas significativas para o compartilhamento de conhecimento implícito, desenvolvimento de competências técnicas ou gerenciais e favorecimento da promoção da equidade e da diversidade.

Para dar luz a estas diferentes abordagens, desenvolveu-se um framework da Mentoria Petrobras para representá-las:

Figura 3 - *Framework* de mentorias Petrobras



Fonte: Petrobras (2023)

As abordagens são uma inferência sobre as iniciativas dos programas de mentoria que vem sendo desenvolvidos na companhia, com base no conhecimento sobre as características de cada programa e foram assim caracterizadas:

1. Mentoria Técnica: Foco no desenvolvimento de conhecimentos técnicos, contribuindo para a preservação e aplicação de conhecimentos críticos e/ou estratégicos, estimulando a melhoria contínua e inovação de projetos e processos.

2. Mentoria Gerencial: Foco na aceleração da prontidão de profissionais identificados com potencial para atuar em posições mais desafiadoras e/ou complexas.

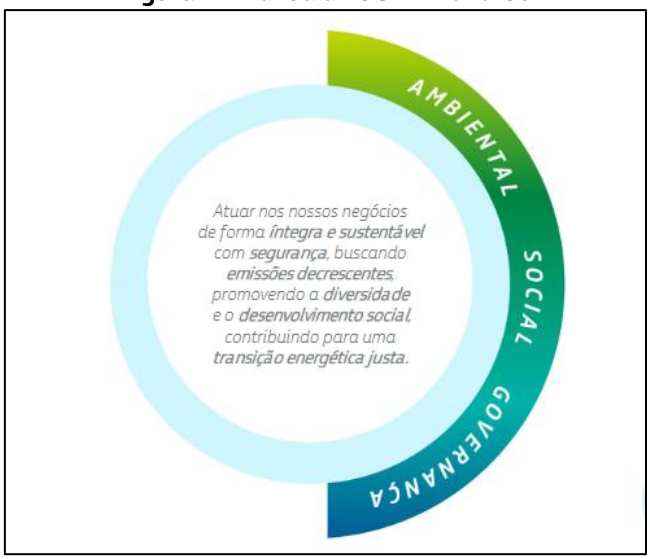
3. Mentoria Diversidade: Foco na promoção de equidade, gerando oportunidades de desenvolvimento para grupos de pessoas, que podem ser por raça, cor de pele, gênero, orientação sexual, condição física, identidade de gênero ou qualquer outro fator de diferenciação individual.

4. Mentoria Cultural Geracional: Foco na inserção de novos empregados na cultura Petrobras e na realidade do negócio, promovendo, ao mesmo tempo, uma experiência diferenciada de aprendizagem para os executivos.

3.1.1 Mentoria feminina na Petrobras

O Relatório de Sustentabilidade 2025 da Petrobras traz no centro de sua mandala ASG (Ambiental, Social e Governança) a promoção da diversidade e do desenvolvimento social (PETROBRAS, 2025c, p. 55). Ao detalhar os direcionadores do Planejamento Estratégico 2050 e do Plano de Negócios 2026-2030, destaca "CUIDAR DAS PESSOAS – Ser referência em direitos humanos e na promoção da diversidade, equidade e inclusão" e "ATUAR COM INTEGRIDADE – Fortalecer nosso modelo de governança por meio da promoção da diversidade, equidade e inclusão" (PETROBRAS, 2025c, p. 56).

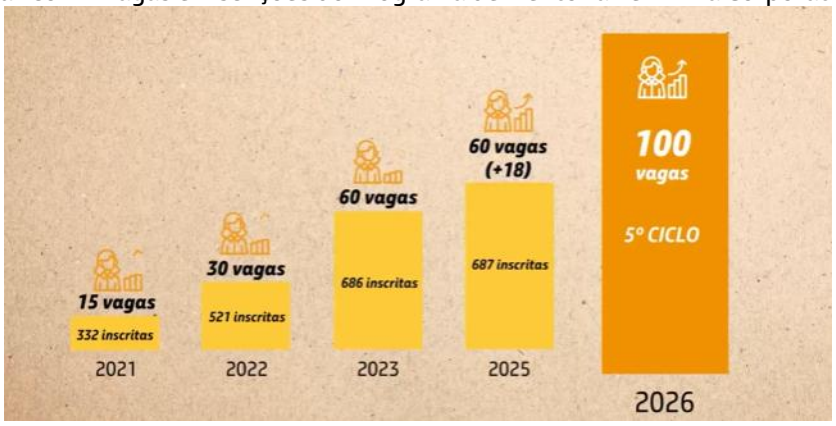
Figura 4 - Mandala ASG PN 2026-30



Fonte: Petrobras (c2025).

Nesse contexto, a Petrobras tem implementado diversas iniciativas voltadas à promoção da diversidade, entre elas iniciativas de Mentoria Feminina em áreas de negócio e na área corporativa. O Programa de Mentoria Feminina Corporativo foi lançado em 2020, com o objetivo de ampliar a qualificação e a designação de mulheres para posições de liderança na companhia, fortalecendo sua agenda de diversidade, equidade e inclusão. Além das sessões de mentoria, a iniciativa oferece trilhas de desenvolvimento e ações formativas para mentoras e mentoradas, incluindo palestras, workshops, rodas de conversa e capacitação de mentoras (PETROBRAS, 2025, p. 97). O Gráfico 1 apresenta a evolução do número de vagas e inscrições de empregadas no programa, incluindo o quinto ciclo, cujo processo seletivo está em andamento em agosto de 2026.

Gráfico 1 - Vagas e inscrições do Programa de Mentoria Feminina Corporativo



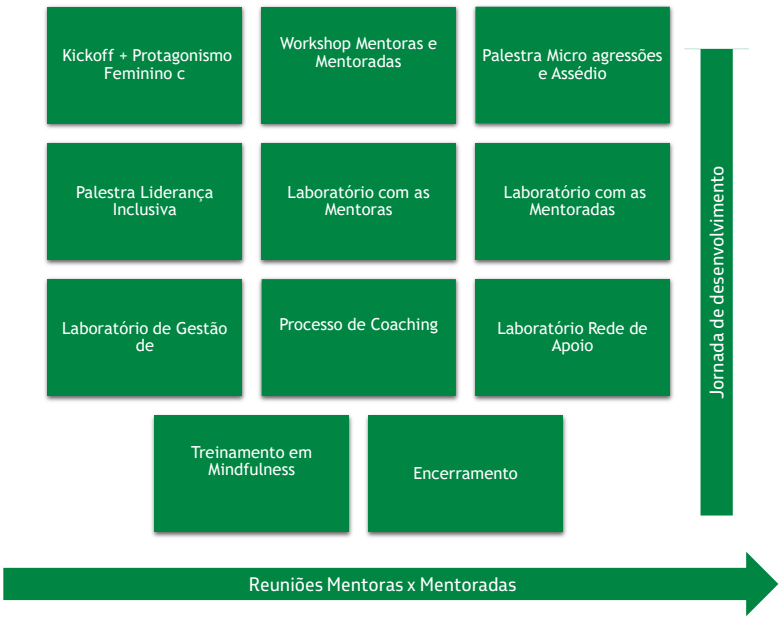
Fonte: apresentação interna Petrobras (2026).

Com o objetivo de ampliar a participação feminina na liderança, a Petrobras estabeleceu como meta, em seu Plano de Negócios 2026-2030, alcançar 26% de mulheres em posições de liderança até 2030 (PETROBRAS, 2025b, p. 148). Em 2023, as mulheres representavam 19% das posições gerenciais da companhia e, em 2025, esse percentual avançou para 25,6% (PETROBRAS, 2025c, p. 192). Nesse contexto, o Programa de Mentoria Feminina Corporativa apresenta-se como uma importante iniciativa de desenvolvimento, tendo registrado média de ascensão profissional de 45% entre as participantes dos três primeiros ciclos (PETROBRAS, 2025a, p. 97). Em sua quarta edição, realizada entre outubro de 2023 e setembro de 2024, o programa dobrou o número de vagas em relação ao ciclo anterior, alcançando 60 participantes, enquanto o quinto ciclo ampliou esse total para 100 vagas. Desde o segundo ciclo, a iniciativa adota ações afirmativas para mulheres negras e mulheres com deficiência e, no quarto ciclo, reservou 30% das vagas para mulheres pretas e pardas e 10% para pessoas com deficiência, reforçando o compromisso da companhia com a promoção da diversidade, da equidade e da ampliação de oportunidades de desenvolvimento e liderança para grupos sub-representados (PETROBRAS, 2025a).

O processo de mentoria baseia-se na troca de experiências entre mulheres com trajetórias profissionais consolidadas e mulheres que se encontram em etapas anteriores de desenvolvimento na carreira. As mentoras oferecem orientação, suporte e compartilhamento de conhecimentos relacionados à trajetória profissional e aos desafios da liderança. Antes do início do ciclo, elas participam de uma formação específica na qual são sensibilizadas quanto às particularidades da força de trabalho feminina, recebem orientações sobre seu papel no programa e têm acesso a materiais de apoio que auxiliam na condução das sessões de mentoria.

Além dos encontros de mentoria, mentoras e mentoradas participam de trilhas de desenvolvimento estruturadas para abordar temas relevantes à ascensão profissional das mulheres. As ações contemplam assuntos como autoconhecimento, gestão de carreira, compreensão dos processos seletivos internos da companhia, networking, gestão do tempo e desenvolvimento de competências de liderança, entre outros temas considerados estratégicos para o crescimento profissional das participantes.

Figura 5 - Exemplo de Trilha de desenvolvimento da Mentoria Feminina Corporativa



Fonte: apresentação interna Petrobras (2024).

As participantes também contam com sessões de *coaching*, cujo objetivo é estimular o desenvolvimento de habilidades comportamentais através de conversas poderosas.

Percebendo a relevância do papel dos gestores diretos das mentoradas em seus processos de desenvolvimento, a Petrobras também passou a considerar esse público nos Programas e destinou palestras de sensibilização sobre a temática feminina, de forma que eles(as) possam acompanhar o processo de desenvolvimento das mentoradas e fornecer a elas o apoio necessário em sua ascensão de carreira.

Além do Programa de Mentoria Corporativa, há também o desdobramento dessa iniciativa em mentorias locais, que não são objeto do presente trabalho, porém ampliam o impacto das ações de diversidade, equidade e inclusão.

4 METODOLOGIA

Segundo Freire (2013), a escolha do método em pesquisa científica está relacionada à escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de fenômenos.

A presente pesquisa adotou uma abordagem mista, integrando análises qualitativas e quantitativas. Esta escolha visou proporcionar uma compreensão abrangente do contexto estudado, tanto a partir das percepções das participantes quanto dos dados quantitativos obtidos (FREIRE, 2013).

Este trabalho é classificado como uma pesquisa empírica, posto que é baseado na observação e experimentação direta do fenômeno estudado. Gil (2002) descreve a pesquisa empírica como um processo que se baseia na observação direta da realidade para coleta de dados. Este autor esclarece que a pesquisa empírica envolve a utilização de métodos como entrevistas, questionários, observações e experimentos, empregados para coletar dados que refletem o fenômeno estudado de maneira direta e objetiva. Foram coletados dados primários através de questionário, observações e experimentos controlados com as participantes dos programas de mentoria feminina. A natureza empírica da pesquisa favoreceu que as conclusões fossem fundamentadas em evidências observáveis e mensuráveis, o que trouxe validade e confiabilidade aos resultados. Essa abordagem possibilitou que as pesquisadoras verificassem a aplicabilidade de conceitos teóricos na prática empresarial.

Cabe ressaltar que, na presente pesquisa, definiu-se conceitualmente mentoria feminina como parte integrante de um *framework* de mentorias da Petrobras, no qual enquadra-se como uma Mentoria de Diversidade, que tem foco na promoção de equidade, gerando oportunidades de desenvolvimento para grupos de pessoas, que podem ser por raça, cor de pele, gênero, orientação sexual, condição física, identidade de gênero ou qualquer outro fator de diferenciação individual.

Na organização, mentoria é entendida como "uma relação estruturada de desenvolvimento que visa acelerar o compartilhamento do conhecimento. Ele se dá através do compartilhamento de competências técnicas e gerenciais, da cultura e dos valores, além de experiências e rede de relacionamentos" (POLI SILVA *et al*., 2023). Neste sentido, a mentoria feminina na empresa é conceituada como "uma iniciativa de desenvolvimento que ajuda a nortear, desenvolver outras visões, delinear novos caminhos, compartilhar experiências e gerar mudanças" (POLI SILVA, 2024).

A presente pesquisa também se enquadra como aplicada, uma vez que visa a aplicação do conhecimento gerado para a resolução de problemas práticos da vida real (FREIRE, 2013). Seu objetivo é gerar conhecimentos que possam ser utilizados diretamente para a melhoria de processos, produtos ou serviços.

Quanto a sua finalidade, a pesquisa realizada também é classificada como exploratória. Segundo Lakatos e Marconi (1991, *apud* FREIRE, 2013), uma pesquisa é exploratória quando, além de aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o tema estudado, ela explora o desconhecido e desenvolve, esclarece ou modifica conceitos para avançar no conhecimento científico existente.

Finalmente, quanto aos procedimentos de realização, optou-se por se fazer um estudo de caso. Segundo Gil (2002), o estudo de caso aprofunda e exaure um ou poucos elementos analisados, de modo a possibilitar o entendimento amplo nas situações da vida real. Freire (2013) destaca que o estudo de caso é bastante usado em pesquisas exploratórias, uma vez que o pesquisador, através de observações e levantamentos realizados com os envolvidos no projeto estudado, pode se aprofundar em situações cotidianas, explorando a situação no contexto no qual sua investigação está ocorrendo.

Para possibilitar o estudo, as autoras reuniram suas observações e materiais utilizados na implantação e condução dos grupos de mentoria feminina.

Também se levantou informações no Relatório de Sustentabilidade Petrobras, nos Cadernos de Direitos Humanos da Petrobras (2023 e 2025) e na pesquisa sobre os resultados do Programa de Mentoria Feminina Corporativa da Petrobras, ciclo 1 (2021/2022), ciclo 2 (2022/2023) e ciclo 3 (2023/2024). Além disso, foi levantado o número de participantes em Programas de mentoria feminina nas áreas de negócio registrados em sistema de gestão de mentorias interno.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os programas de mentoria feminina nas organizações podem trazer diversos benefícios para as mulheres participantes, bem como para a organização como um todo. Pode-se compartilhar alguns benefícios comumente citados:

A. Desenvolvimento de habilidades e competências: A mentoria pode ajudar as mulheres a desenvolverem habilidades técnicas e comportamentais necessárias para avançar em suas carreiras. Segundo estudos de Ragins e Cotton (1999) e de Cipriano e Cabral (2022), a mentoria pode proporcionar oportunidades de aprendizado e crescimento profissional;

B. Networking e expansão de contatos: A mentoria oferece às mulheres a oportunidade de estabelecer conexões com profissionais experientes e bem-sucedidos. Isso pode abrir portas para novas oportunidades de carreira e colaborações futuras. A análise de Cipriano e Cabral (2022) de programas de mentoria do IBP, WIN/SPE e EmpodereC indicou benefícios como ampliação do networking e fortalecimento da rede de apoio. Segundo um estudo de Ibarra (1997), a mentoria pode ajudar as mulheres a construírem redes de contatos mais amplas e diversificadas;

C. Aumento da autoconfiança e autoestima: A mentoria pode ajudar as mulheres a desenvolverem uma maior confiança em suas habilidades e a acreditar em si mesmas. Segundo um estudo de Kram (1985), a mentoria pode fornecer apoio emocional e encorajamento, o que pode contribuir para o aumento da autoestima e autoconfiança das mulheres;

D. Promoção da igualdade de gênero: Os programas de mentoria feminina podem contribuir para a promoção da igualdade de gênero nas organizações, ao fornecerem suporte e orientação

específicos para as mulheres. Isso pode ajudar a combater obstáculos e preconceitos que podem impedir o avanço das mulheres em suas carreiras;

E. Retenção de talentos: A mentoria pode desempenhar um papel importante na retenção de talentos femininos nas organizações. Ao oferecer suporte e orientação adequados, as mulheres são mais propensas a permanecerem na organização e a progredirem em suas carreiras. Isso é especialmente relevante em setores onde as mulheres estão sub-representadas.

Na Petrobras, o Programa de Mentoria Feminina está alinhado ao Plano de Equidade de Gênero, que tem por finalidade alavancar a jornada em busca da equidade de gênero na companhia, contribuindo para a construção de ambientes mais diversos e inclusivos. O programa corporativo concluiu seu quarto ciclo de aplicação e iniciará o quinto em outubro de 2026. Outras áreas da organização também implantaram programas de mentoria feminina, visando ampliar a participação feminina em posições de liderança. Dados de 2024 indicam que havia 13 áreas de negócio impulsionando programas de mentoria feminina, além do Programa Corporativo, com a participação de cerca de 1.260 participantes como mentoradas.

Em pesquisa realizada com mentoradas e mentoras sobre os resultados do Programa de Mentoria Feminina da Petrobras, ciclo 1 (2021/2022) e ciclo 2 (2022/2023), foram coletadas as seguintes percepções sobre a efetividade do programa: a participação das Mentoras foi de 24% do público, das quais 46% das respondentes consideram que o programa impactou sua carreira de modo a fazer ajustes no planejamento da carreira e/ou na forma de fazer gestão; e 54% consideram que houve um impacto considerável no trabalho e na carreira devido a mudanças significativas em sua forma de pensar e agir. Respostas dadas pelas participantes mencionam que: as trocas de experiências durante a mentoria fizeram com que elas reconsiderassem habilidades que precisam aprimorar; os diálogos com a mentoradas as levaram a repensar suas formas de agir; elas perceberam que é possível impactar a realidade da empresa com "pequenas ações" no que diz respeito ao acesso à carreira gerencial e à promoção de um ambiente mais diversos e seguros; o nível de consciência sobre as dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres aumentou, tornando as participantes mais atentas e vocais na defesa do espaço e dos direitos das mulheres; ser mentora trouxe uma visão de contribuição que a motivou em suas atividades diárias para alcançar melhores resultados.

No que tange às Mentoradas, a pesquisa obteve a participação de 53% do público, das quais 100% das respondentes consideram que o programa impactou de alguma forma o seu trabalho nas diversas atividades diárias de trabalho; e 66% consideram que houve um impacto considerável no trabalho e no protagonismo na carreira. Dentre os principais pontos sobre como o programa impactou as mentoradas em seu trabalho e no protagonismo na carreira destaca-se: incremento da autoconfiança, autoconhecimento e pontos fortes; percepção dos próprios sabotadores e vulnerabilidades; aumento da segurança para a tomada de decisão; ampliação da empatia; aprimoramento da qualidade das relações de trabalho; melhoria em seu posicionamento e desenvolvimento de melhor entendimento do papel da liderança. Alguns depoimentos importantes sobre a mentoria feminina, publicados em matéria da Comunicação Institucional no Portal Petrobras (2022), denotam a importância do programa:

> "O programa é uma oportunidade de investir em autoconhecimento, entendendo melhor o que é realmente necessário para que eu atinja os meus objetivos de carreira. Nos primeiros encontros alguns "véus" saíram dos meus olhos. Me questionei sobre aspectos que até então não havia entendido a importância no meu processo de autoconhecimento. Ter a oportunidade de ser orientada por uma mentora com maior experiência, maior vivência é realmente sensacional."

> "Vejo o Programa de Mentoria como uma ferramenta importante na retenção, reconhecimento e desenvolvimento do potencial das mulheres na empresa. Esse tipo de ação promove o rompimento de diversos vieses inconscientes aos quais estamos expostas ao longo da carreira e que muitas vezes nos impedem de progredir profissionalmente."
>
> "Poder conversar abertamente sobre as competências que preciso desenvolver tem possibilitado reflexões importantes sobre a trajetória que quero percorrer. Bem como discutir sobre minhas qualidades num ambiente seguro, sem julgamento e de acolhida e, com isso, poder enxergar potenciais."
>
> "A mentoria permite que caminhos se abram para mudar o cenário desigual que vivemos, dando oportunidade para que cada vez mais mulheres desenvolvam seus potenciais, uma vez que a presença feminina é pequena à frente de importantes iniciativas da companhia e/ou em cargos de liderança. Ao debater as dificuldades e preconceitos vivenciados, percebemos que não estamos sozinhas. Isso nos une e nos fortalece para atuar na mudança de comportamentos indesejados e atuar na conscientização das pessoas."

É importante ressaltar que os benefícios dos programas de mentoria feminina podem variar de acordo com o contexto e a implementação específica de cada programa. Portanto, é essencial realizar pesquisas mais aprofundadas e consultar artigos científicos relevantes para obter informações mais precisas e embasadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

6.1 Contribuição do trabalho

O artigo demonstra que programas de mentoria podem ser uma estratégia efetiva para promover o avanço das mulheres em posições de liderança, ajudando a reduzir as barreiras estruturais que limitam a igualdade de gênero no ambiente corporativo. Além disso, o trabalho reforça a necessidade de iniciativas voltadas à diversidade, que não apenas impactam a cultura organizacional, mas também melhoram o desempenho geral da empresa, valorizando seu capital intelectual.

Em um momento histórico de valorização de ativos intangíveis e de inteligência artificial, as organizações precisam empreender esforços na gestão do conhecimento e na diversificação de ações que permitam capacitar amplamente seus colaboradores para que alcancem o diferencial competitivo e os resultados que a tornem sustentável.

6.2 Implicações teóricas e práticas

Do ponto de vista teórico, o presente trabalho contribui para ampliar o conhecimento sobre a relação entre a gestão do conhecimento e a promoção de diversidade, inclusão e equidade nas organizações. Ele retrata alguns dos benefícios que a mentoria – prática de gestão do conhecimento citada na ISO 30401 (2018) - pode aportar para o desenvolvimento da liderança feminina, especialmente em setores onde a participação de mulheres é limitada.

Os resultados iniciais indicam que a implantação do Programa de Mentoria Feminina, objeto do presente trabalho, se configurou como uma estratégia eficaz de gestão do conhecimento e favoreceu a inclusão de mulheres a cargos de liderança na organização.

Adicionalmente, o programa de mentoria elevou o nível de consciência sobre as dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres, o que resultou em mudanças perceptíveis nas atitudes diárias das

participantes. As evidências indicam que essa iniciativa pode ser replicada em outras organizações, servindo como ferramenta para a promoção da equidade de gênero em contextos corporativos.

6.3 Implicações gerenciais

O presente trabalho ilustra um caso de sucesso de como a mentoria pode ser utilizada como uma estratégia de desenvolvimento organizacional e promoção da diversidade. O Programa de Mentoria Feminina revelou-se uma prática eficaz para desenvolver competências técnicas e gerenciais entre as mulheres, aumentar a autoconfiança e promover a inclusão. Assim, gestores podem adotar e ampliar programas de mentoria como parte de suas políticas de diversidade e inclusão, com o objetivo de criar um ambiente mais equitativo e produtivo.

6.4 Limitações da pesquisa e estudos futuros

O trabalho apresentado aborda exclusivamente uma empresa do setor de energia, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras indústrias. Além disso, o artigo se concentra nas percepções das participantes dos programas de mentoria, sem explorar a perspectiva dos gestores. Estudos futuros poderiam expandir essa análise para incluir diferentes setores, além de examinar a relação entre a mentoria e indicadores de desempenho organizacional. Adicionalmente, seria interessante investigar a eficácia de diferentes abordagens de mentoria (formal e informal) em promover a inclusão de outros grupos minorizados, como pessoas de diferentes raças e identidades de gênero.

REFERÊNCIAS

Brasil, Ministério do Trabalho e emprego. **Mulheres no mercado de trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade**. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-e-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade>. Acesso em: 21 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relatório Nacional de Igualdade Salarial.** Disponível em: <Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET) — Ministério do Trabalho e Emprego> Acesso em: 21 jun. 2024.

CARNEIRO, Luziberto Barroso *et al*. Glass ceiling: a study on the factors of this phenomenon in Brazil from the perception of women managers. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas**, Administrativas e Contábeis, v. 26, n. 1, 2022.

CIPRIANO, Keurrie; CABRAL, Carla Rosa. **ESG na indústria de óleo e gás: importância da mentoria na diversidade de gênero**. Rio Oil & Gas Expo and Conference 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/363853042_ESG_in_OG_industry_-_Importance_of_mentoring_in_gender_diversity>. Acesso em: 21 ago. 2026.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.

FREIRE, P. de S. **Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para elaboração de projetos e artigos científicos**. Curitiba: Crv, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

GAO, Melody Ge; RUAN, Hangqing. Work-Family Policies and Gender Inequalities in Childcare Time. **Socius**, v. 8, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/23780231221142677>. Acesso em: 11 nov. 2026.

GOLDIN, Claudia. **Career and family: women's century-long journey toward equity**. Princeton University Press, 2021.

IEA. World Energy Employment Report, 2023. Acessado em 09/06/2024, disponível em: < World Energy Employment 2023 – Analysis - IEA>

IBARRA, Herminia. Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. **Social psychology quarterly**, Vol. 60, No. 1, Mar., 1997. Disponível em: < https://doi.org/10.2307/2787014> < https://www.jstor.org/stable/2787014>.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30401:2018: Sistemas de Gestão do Conhecimento** – Requisitos. Genebra: ISO, 2018.

IBGE. **Panorama do Censo Demográfico 2022: mulheres no Brasil**. Disponível em: <liv102264.pdf>. Acesso em: 31 jun 2024.

HeforShe. Disponível em: <https://www.heforshe.org/>. Acesso em: 24 ago. 2026.

KRAM, Kathy E. **Mentoring at work**: developmental relationships in organizational life. Glenview: Scott, Foresman, 1985.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
ONU WOMEN**. *Progress on the sustainable development goals: the gender snapshot.* 2023**. Disponível em: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023-en.pdf>. Acesso em: 28 jun 2024.

PEREIRA, M. R.; MENDONÇA, J. R. C.; SANTOS JÚNIOR, L. S. Mentoria formal como estratégia de ação para a formação de competências criativas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.2, p.204-213, 2020. DOI:<10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0014>.

PETROBRAS. **Apresentação Framework de mentorias**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2023. Conteúdo interno produzido por Andreia Pereira da Silva e Tayane Cristina Mattera Souza.

PETROBRAS. **Caderno de Direitos Humanos e Cidadania Corporativa 2025**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025a. Disponível em: <https://petrobras.com.br/sustentabilidade/responsabilidade-social#caderno-de-direitos-humanos>. Acesso em: 20 ago. 2026.

PETROBRAS. **Lugar de mulher é onde ela quiser**. Nossa Energia, 26 dez. 2022. Disponível em: <https://nossaenergia.petrobras.com.br/w/lugar-de-mulher-e-onde-ela-quiser>. Acesso em: 26 jun. 2024.

PETROBRAS. **Plano de Negócios 2026-2030**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025b. Disponível em: <https://www.petrobras.com.br/quem-somos/estrategia>. Acesso em: 21 ago. 2026.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2025**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025c. Disponível em: <https://sustentabilidade.petrobras.com.br>. Acesso em: 21 ago. 2026.

PETROBRAS. **Trilha de desenvolvimento para a Mentoria Feminina**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2023. Conteúdo interno.

PINELLI, B., **Mentor and Telemachus, Having Survived the Storm, Are Spirited to the Island of Calypso**. 1808. Acesso em: 27/06/2024. Disponível em: <https://www.heritage-print.com/mentor-telemachus-having-survived-storm-36200228.html>

POLI SILVA, L., SOUZA, T.C.M *et al*. **E-book Gestão do conhecimento na Petrobras - conexões humanas significativas para o desenvolvimento intencional de saberes**. Rio de Janeiro, 2023.

POLI SILVA, Luciana. **Mentoria Feminina na Petrobras - Caderno de Aprendizagem: Psicologia Positiva & Empoderamento Feminino**. Rio de Janeiro, 2024 <apostila>

UNITED NATIONS. Women and United Nations Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division (2023). ***Progress on the sustainable development goals: the gender snapshot 2023***. Disponível em <Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2023 | Publications | UN Women – Headquarters>. Acesso em: 17/06/2024

RAGINS, Belle Rose; COTTON, John L. Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 4, p. 529-550, 1999. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529.

TREES, Lauren. **Why your knowledge transfer strategy should include mentoring**. Houston: APQC, 2016. Disponível em: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Knowledge-transfer-mentoring-Part-1-Why-your-KM-strategy-should-include-mentoring--113130.aspx>. Acesso em: 24 ago. 2026.