



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

MENTORING: O Caso Santander Totta

ANA MARGARIDA BORDALO FERREIRA MARQUES COELHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

JUNHO, 2016

Índice

Resumo	1
Abstract	2
Agradecimentos.....	3
Introdução	4
Secção I - Revisão da literatura	5
1.1 O que é o Mentoring	5
1.2 Tipos de Mentoring	6
1.3 Mentoring vs Coaching	8
1.4 Papel do Mentor	9
1.5 Importância do Mentoring	10
1.6 Programas de Mentoring	14
Secção II – Metodologia de Investigação	17
Secção III – Dados e discussão das informações recolhidas	19
3.1 Caracterização do Programa de Mentoring	19
3.1.1 Caracterização do contexto do Programa e diferentes fases.....	19
3.1.2 Caracterização dos participantes	21
3.2. Objetivos dos Mentees, Mentores e organização.....	22
3.2.1 Objetivos dos Mentees	22
3.2.2 Objetivos dos Mentores	23
3.2.3 Objetivos para a organização.....	23
3.3 Papel do Mentor	25
3.4. Caracterização do relacionamento Mentee-Mentor	27

3.4.1 Reuniões e conteúdo	27
3.4.2 <i>Mentoring</i> formal e <i>Mentoring</i> informal.....	28
3.5. Benefícios para os Mentees, Mentores e organização.....	31
3.6. Problemas, riscos e sugestão de melhorias.....	33
3.7. Avaliação e sucesso do programa.....	34
Secção IV - Conclusões, sugestões futuras e limitações do estudo	35
4.1 Conclusões	35
4.2 Sugestões	36
4.3 Limitações da investigação e recomendações para futuras pesquisas	38
Referências Bibliográficas	39

Índice de tabelas	11
Tabela 1 - Benefícios do <i>Mentoring</i> para os Mentees.....	11
Tabela 2: Benefícios do <i>Mentoring</i> para os Mentores	12
Tabela 3: Benefícios do <i>Mentoring</i> para a Organização	13
Ilustração 1: Fases do Programa de <i>Mentoring</i> Formal	15
Ilustração 2: Objetivos do Estudo	17
Tabela 4: Caracterização dos participantes do Programa de <i>Mentoring</i>.....	21
Tabela 5: Âmbito de reuniões entre Mentees e Mentores	28
Ilustração 3: Relação entre o género e a formalidade/informalidade da relação	28
Ilustração 4: Relação entre o género e <i>Mentoring</i> Informal	30
Tabela 6: Importância do <i>Mentoring</i> :Benefícios para as partes e envolvidas.....	32 33
Tabela 7: Sugestões de melhoria identificadas pelos Mentees e Mentores	34
Anexos.....	47
Anexo 1: Definição de <i>Mentoring</i>.....	47
Anexo 2: Guião de entrevista aos Mentores e aos Mentees	48
Anexo 3: Etapas do Programa do programa de <i>Mentoring</i>	50
Anexo 4: Avaliação do Programa	51

Resumo

O *Mentoring* é um fenómeno que ocorre na maior parte dos contextos profissionais (Searby, 2013) e cada um apresenta características únicas que influenciam a orientação. Esta orientação atende a uma variedade de objetivos e indivíduos de qualquer faixa etária e profissão (Mullen, 2012). Os programas de *Mentoring* têm sido uma ferramenta utilizada pelas organizações permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos. A presente investigação descreve-o à luz do programa de *Mentoring* vivido no Banco Santander Totta, no âmbito da primeira edição do estágio *Santander Top Training*. Este estudo tem como principal objetivo dar uma visão estruturada do valor de um programa de *Mentoring* no contexto em que se insere: para os *Mentees*, para os Mentores e para a organização. O programa de *Mentoring* Formal analisado, em que a organização fez corresponder um Mentor sénior e experiente da organização a um *Mentee*, estagiário, assenta numa relação *one-to-one*. A análise é focada essencialmente na perspetiva dos intervenientes no processo. Com esta pesquisa conclui-se que o *Mentoring* foi uma orientação valiosa na perceção de todos os participantes no processo e contribuiu para que os *Mentees* tivessem sucesso durante o estágio.

Palavras-Chave: *Mentoring*, orientação, organizações, Mentores, *Mentees*, estágio, Banco Santander Totta, *Santander Top Training*

Abstract:

Mentoring is a phenomenon that occurs in most professional settings (Searby,2013) and each has unique characteristics that influence orientation. This orientation serves a variety of purposes and individuals of any age and profession (Mullen, 2012). *Mentoring* programs have been a tool used by organizations allowing personal and professional development of those involved. This research describes *Mentoring* in the shadow of the *Mentoring* practiced in Santander Totta Bank, under the first edition of Santander *Top Training* internship. This study aims to give a structured insight of the value of a *Mentoring* program in the context in which it operates, to *Mentees*, to Mentors and to the organization. The analyzed Formal *Mentoring* program, in which the organization matched a senior and experienced Mentor from the organization to a *Mentee*, trainee, is based on a one-to-one relationship. The analysis focus mainly on the perspective of the intervenients in the process. This research concludes that *Mentoring* was a valuable orientation in the perception of all the participants in the process and it contributed to the success of the *Mentees* during the internship.

Palavras-Chave: *Mentoring*, orientation, organizations, Mentors, *Mentees*, internship, Santander Totta Bank, Santander *Top Training*

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado é o culminar de mais uma fase e transição importante na minha vida. Desde o início do mestrado contei com vários contributos, palavras de apoio e com o incentivo de pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram a cumprir o meu objetivo e finalizar esta etapa da minha formação académica.

Sinteticamente escrevo algumas palavras de reconhecimento e agradecimento:

Ao Professor Doutor Lopes Henriques pela sua orientação, motivação, pelas críticas construtivas e rápida solução para as questões que lhe apresentei ao longo deste período.

Ao Dr. Fernando Augusto Vieira, da Direção Coordenação Recursos Humanos Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento do Banco Santander Totta, por me ter permitido realizar esta investigação e aos meus Mentores, do Santander Totta e do ISEG, pelo acompanhamento, pelas sugestões e pelo incentivo constante.

Por fim, estou muito grata à minha Mãe, ao meu Pai, à minha avó, ao meu irmão e a toda a família, bem como aos meus amigos, que no decorrer da realização desta dissertação foram um grande apoio e me incentivaram nos momentos de desânimo a continuar este caminho.

Introdução

Vivemos num ambiente caracterizado por constantes mudanças a vários níveis tais como as mudanças tecnológicas, a globalização e as constantes transições na carreira (Chandler, Kram e Yip, 2011). A velocidade a que ocorrem estas transformações leva a que seja necessário que, à medida que as organizações se modificam, também os seus colaboradores se desenvolvam, acompanhando o ritmo do mercado. Atualmente, não só a visão das organizações se centra em maximizar os seus recursos, mas também os próprios colaboradores procuram destacar o seu potencial (Floyd D. Loop, 2000), quer a nível de desenvolvimento pessoal como de desenvolvimento profissional (Higgins e Kram, 2001).

O *Mentoring* é uma ferramenta que promove o talento, através de orientação, feedback e aconselhamento proporcionando desenvolvimento contínuo (Humanator XXI, 2013). Nesse sentido, e não obstante a crise e conseqüente redução de custos em formação e desenvolvimento de colaboradores, os programas de *Mentoring* Formal são um dos métodos de desenvolvimento cada vez mais proporcionados pelas organizações, de forma a estimular o crescimento e avanço de carreira dos colaboradores (Capelli, 2008). De acordo com Karnataka (2014) mais de 70% das empresas da Fortune 500 fazem uso destes programas.

Nesse sentido o *Mentoring* é uma ferramenta onde as empresas investem como forma de desenvolvimento de carreira e formação em gestão promovendo o relacionamento entre empregados (Poulsen, 2013). De acordo com alguns estudos e autores (Searby, 2013; Poulsen, 2014), o *Mentoring* proporciona vantagens a nível de aprendizagem e crescimento tanto para o *Mentee* como para o Mentor. Também no que diz respeito

aos programas de estágios, estes são vistos, cada vez mais, como um método eficaz de desenvolver e atrair jovens alinhados com a cultura e valor da organização, estimulando a possibilidade de serem contratados no fim (Rose et al, 2014).

É neste enquadramento que se desenvolve o presente estudo, que particulariza o *Mentoring* à luz do caso Santander Totta. Partindo de uma investigação de natureza qualitativa, pretende-se atingir os seguintes objetivos: 1) Caracterizar o programa de *Mentoring* e os seus participantes; 2) Analisar os objetivos dos *Mentees*, Mentores e da organização; 3) Compreender o papel do Mentor; 4) Caracterizar o relacionamento Mentor-*Mentee*; 5) Identificar os benefícios do programa para os *Mentees*, Mentores e para a organização; 6) Identificar problemas, riscos e sugestões de melhorias do programa; 7) Analisar o sucesso do programa.

Secção I – Revisão da Literatura

1.1. O Que é o *Mentoring*?

A palavra Mentor foi primeiramente utilizada na mitologia grega na Odisseia de Homero (Koynatska, 2014) e, embora se tenham dado grandes avanços na investigação teórica e prática, ainda há muito para conhecer sobre esta temática (Humanator XXI, 2013). Mentor era o nome do tutor a quem foi dada a responsabilidade de cuidar de Telêmaco, enquanto o seu pai Odysseus lutava na Guerra de Tróia (Bynum, 2015). Este orientador, através de sábios conselhos, preparou Telêmaco para se tornar rei. (Klasen, 2002).

Atualmente, o termo *Mentoring* tem sido aplicado em diversos contextos e esse facto associado à sua extensa diversidade de programas dificulta a existência de uma única definição para este conceito (Grassinger, Porath e Ziegler, 2010). Uma vez que o

Mentoring reflete uma única relação entre individuais (Austin, 2002), pode afirmar-se que não existem duas relações iguais. Cada uma se distingue por ser um relacionamento interpessoal diferente, composto por interações e pensamentos distintos (Levinson et al, 1978 citado por Allen et al, 2008).

A dificuldade e falta de consenso em definir *Mentoring* (Klasen, 2002) surge uma vez que, se umas descrevem o fenómeno centrando-se nos seus intervenientes (Mentores e *Mentees*), outras descrevem os comportamentos ou os processos da orientação (Corvo, 2012). Se para Poulsen (2014) o *Mentoring* se define como um compromisso de aprendizagem entre duas pessoas com diferentes níveis de experiência e com potencial para aprender, usufruir de novas abordagens e crescer, para Eby et al., (2013) este é um processo que diminui as intenções de saída dos colaboradores da organização e permite às organizações uma interação eficaz sobre estes. A não existência de uma definição universal do fenómeno é para Corvo (2012) um entrave ao desenvolvimento de teorias de *Mentoring* e à construção de uma base de pesquisa no campo. Este conjunto de diferentes interpretações e definições do termo encontram-se presentes na tabela em anexo (anexo 1).

1.2. Tipos de *Mentoring*

O *Mentoring* não se limita apenas ao ambiente interno de uma organização podendo estender-se para além dos seus limites. O *Mentoring* externo pode significar uma relação de negócio para negócio e incluir aprendizagem e partilha de informações entre empresas e outros parceiros (Maria e Santos 1992). Se por um lado o Mentor externo vive a realidade de outras empresas, recorre a outras linguagens e conceitos, apresenta maior distanciamento e imparcialidade de forma a analisar e

sugerir alternativas inovadoras, por outro lado, o Mentor interno vive a mesma realidade do *Mentee*, utiliza uma linguagem semelhante à deste, e conhece a cultura da empresa, facto este que lhe permite estar ciente dos desafios estratégicos e do negócio (Humanator XXI, 2013).

Para além disso, o *Mentoring* tradicional pode ser classificado como *Mentoring* Formal e *Mentoring* Informal (Ellen, 2010). No que respeita ao *Mentoring* formal, muitas empresas permitem aos seus colaboradores a experiência de aprendizagem com outra pessoa através da realização de programas formais. Não obstante, existem indivíduos que preferem encontrar o seu próprio tutor, que os orienta e apoia no seu processo de desenvolvimento de carreira, relação esta que se designa como *Mentoring* informal (Ellen, 2010). Segundo Kishore (2013), a diferença entre estes dois tipos de *Mentoring* é a forma como a interação é gerada. De acordo com Eddy, et al., (2001 citados por Henriques e Curado, 2009), no *Mentoring* formal a organização faz corresponder os Mentores aos *Mentees*, sendo que a elegibilidade para a participação no programa depende da organização, sendo assim um relacionamento estruturado e reconhecido pela mesma (Kishore, 2013).

Segundo Poulsen (2014) o *Mentoring* Formal corresponde a um processo formal de match entre Mentores e *Mentees*, tendo como o principal objetivo proporcionar a melhor aprendizagem para ambas as partes. A compatibilidade entre as necessidades do *Mentee* e a experiência do Mentor, bem como a idade, interesses e a personalidade são características consideradas aquando da realização do match (Klasen, 2002). Tal aspeto é também referenciado por Poulsen (2014), indicando que a semelhança e proximidade facilitam a conexão, enquanto a diferença gera maior dificuldade em

construir uma relação de confiança, embora permita uma oportunidade maior de aprendizagem. Também Klasen (2002) refere que muitas organizações têm tendência para juntar pessoas com personalidades similares, embora o diálogo seja mais estimulante e desafiante se for assegurado por opostos. Ainda assim, os relacionamentos de *Mentoring* informal têm-se tornado cada vez mais comuns (Bynum, 2015) e correspondem a orientações menos estruturadas, mais espontâneas e dirigidas pelo *Mentee* e Mentor, não sendo reconhecidas pela organização (Herbach, Mignonac, e Richebé, 2011).

De acordo com Gorman et al. (2010), as relações de *Mentoring* informal podem oferecer mais benefícios do que relações de *Mentoring* formais, nomeadamente mais orientação (Underhill, 2006 citado por Chandler, Kram e Yip, 2011). Assim, se por um lado os Programas de *Mentoring* Formais têm a vantagem de que todos os envolvidos estão cientes dos seus objetivos e do que é esperado, por outro lado, esse facto pode tornar as relações artificiais (Noe, 2010).

1.3. *Mentoring* Vs *Coaching*

De acordo com Idalberto Chiavenato (2002), o *Mentoring* e *Coaching* são conceitos próximos entre si e, nalguns casos passíveis de se confundirem. Clapson (2013) considera que o *Coaching* tem como foco a melhoria da performance com vista a uma meta específica, enquanto o *Mentoring* enfatiza a estimulação do desenvolvimento da pessoa como um todo, estando assim relacionado com um método de orientação amplamente envolvido no desenvolvimento de carreira do colaborador (Chiavenato, 2002). Ao contrário do *Coaching*, o *Mentoring* é uma orientação direcionada para o aumento de competências a longo-prazo. Também Bhatta (2013 citado por Kishore,

2013) diferencia estes dois termos enunciando que o *Mentoring* está não só centrado nas transições pessoais de carreira, mas também noutras áreas como a conciliação do trabalho e a vida pessoal, e distinguindo o *Coaching* como focado no aumento do desempenho profissional, restringindo-se às tarefas de trabalho. Por último deve ainda salientar-se que, ao contrário do *Mentoring*, que pretende enquadrar o colaborador dentro do meio ambiente da organização nas dinâmicas do negócio, o *Coaching* compreende um âmbito mais operacional (Chiavenato, 2002).

1.4.Papel do Mentor

Se no passado o Mentor era considerado uma pessoa sábia, velha, um pai substituto, um consultor confiável ou mesmo um educador (Colley, 2002), nos dias de hoje, pode significar um conselheiro, amigo ou professor (Klasen, 2002). Comumente, o Mentor representa a organização para o orientando e é visto como um modelo a seguir (Poulsen, 2014), tendo assim um significativo impacto no sucesso de um relacionamento de *Mentoring*. Deste modo, para garantir o sucesso da relação é necessário que os Mentores sejam selecionados atendendo aos objetivos e aos comportamentos esperados pela organização. É vital no sucesso da relação que os Mentores estejam cientes do seu papel, sejam disponíveis e bem preparados (Poulsen, 2014). Segundo Johnson (2002 citado por Ximenes, 2014), o Mentor deve equilibrar as funções de pai e de colega, incentivando e estimulando a evolução do *Mentee*, facilitando a sua aprendizagem sem lhe disponibilizar as soluções, mas recorrendo ao diálogo, o que lhe possibilita a inclusão de questões como “porque pensa assim?” ou “pode dar-me um exemplo?”, que induzem o *Mentee* a um processo de reflexão sobre a situação apresentada (Chiavenato, 2002). Para Klasen (2002) as funções do Mentor

envolvem em primeiro lugar apoiar os *Mentees* na autogestão da sua aprendizagem; encorajar a análise e resolução de problemas, bem como a tomada de decisão; desafiar ideias e motivar; garantir liberdade e confidencialidade para expor problemas, medos, frustrações, ansiedades, apoiar em caso de erro e ainda ajudar a refletir, expondo o problema de várias perspetivas.

1.5.Importância do *Mentoring*: Benefícios para o *Mentee*, Mentor e organização

Os programas de *Mentoring* têm vindo a ser reconhecidos como fulcrais no desenvolvimento de talentos, bem como planeamento de sucessão de colaboradores (Ragins & Verbos, 2007 citados por Chandler, Kram e Yip, 2011). Segundo Jaeschke (2012), o essencial na interação entre os pares é que esta experiência garante benefícios para ambas as partes: *Mentees*, Mentores e organização. Nesse sentido, vários estudos tentaram examinar as vantagens e desvantagens destes programas, analisando as três perspetivas (Douglas, 1997). Todavia, estes programas de *Mentoring* ainda se apresentam centrados na aprendizagem do *Mentee*, não obstante o significativo potencial de aprendizagem que podem proporcionar aos Mentores, às organizações e à sociedade (Poulsen, 2014).

A tabela 1 demonstra que estes programas são vantajosos para desenvolvimento dos *Mentees* em diferentes aspetos.

Tabela 1: Benefícios do *Mentoring* para os *Mentees*

Benefícios para os <i>Mentees</i>	Autores
Aumenta a sensação de competência e pertença na organização .	Kram, (1985)
Permite a partilha de informação , sendo o Mentor um veículo de informação, com quem o <i>Mentee</i> conversa, confia, preocupações, quer sobre trabalho ou outras experiências.	Eby (2009)
Apoio psicossocial que facilita a carreira dos <i>Mentees</i> , melhorando a auto-estima e a percepção da competência do <i>Mentee</i> no seu papel profissional .	Chao, Watz e Gardner 2002, citados por Chioma, (2011)
Satisfação no trabalho , resultados na carreira e aumento de oportunidades.	Eby, Allen, Evans, Ng, e Duboise, (2008) citados por Chandler, Kram e Yip,(2011)
Maior número de oportunidades de network e outras que seriam inacessíveis de outra forma.	Chiavenato, (2002).
Facilita a progressão na carreira e aumenta a visibilidade . Torna mais fácil e eficaz a forma de explorar a organização e o mundo corporativo .	Aryee Wyatt e Stone, (1996) citados por Chioma Joseph-Obi, 2011
Oportunidade de demonstrar talentos e competências , proporcionando visibilidade, desafiando-o e apoiando-o na gestão de conflitos que possam surgir.	Noe, (1988)
O <i>Mentoring</i> tem funções de carreira relacionadas com uma componente técnica da carreira (formação, proteção, exposição, visibilidade) e funções psicossociais relacionadas com a componente comportamental (confiança, aconselhamento, amizade, eficácia e competência).	Kram, (1985) citado por Lisa E. Baranik, Elizabeth A. Roling , Lillian T. Eby , (2009); Christa Ellen, 2010; Klasen, (2002)
Moldar o papel do <i>Mentee</i> na organização e contribuir para sua atuação, liderança e visão de futuro .	Kram, (1985) citado por Klasen, (2002)

Fonte: a autora

Alguns autores destacam ainda os benefícios deste processo para *Mentees* no contexto de integração na organização. O *Mentoring* permite que um novo colaborador se adapte à cultura da organização (Ellen, 2010), esteja mais comprometido e tenha intenção de permanecer na organização, melhorando a sua aprendizagem e satisfação no trabalho (Ragins, 2007). Para além disso pode aumentar

a produtividade dos colaboradores ajudando-os a promover metas e objetivos da organização (Chioma, 2011), educando-os para os valores e cultura da organização e a progredir mais rapidamente na carreira (Munro 2009, citado por Ximenes, 2014). De acordo com Wanberg et al. (2003, citado por Grima et al. 2014), embora os benefícios dos Mentores sejam uma temática do interesse da literatura sobre *Mentoring*, não foram desenvolvidos muitos trabalhos sobre o tema. Segundo Haggard et al (2011), pouca atenção tem sido dada aos benefícios para os Mentores, não obstante, os autores da tabela 2 enumeram um conjunto de benefícios:

Tabela 2: Benefícios do *Mentoring* para os Mentores

Benefícios para os Mentores	Autores
Gosto em contribuir para a aprendizagem dos <i>Mentees</i> dando tempo ao Mentor para refletir sobre os aspetos que de outra forma não refletiriam.	Poulsen, (2014)
Desenvolvimento pessoal, melhoria da imagem na organização e aumento da satisfação no trabalho.	Levinson et al., (1978) e Pullins e Fine, (2002) citados por Grima et al. (2014)
Melhora o desempenho no trabalho , sendo gratificante pois confere reconhecimento dos outros.	Grima et al, (2014)
Melhora o entendimento da organização e a capacidade de compreender os outros.	Lankau, (2002)
Permite, caso oriente um <i>Mentee</i> jovem, compreender o ponto de vista dos seus filhos .	Dobrow et al., (2012) citado por Lankau (2002)
É uma oportunidade para a utilização dos seus conhecimentos e de conhecerem outras formas de realizar as tarefas e pensar.	Burke, Mckeen, and Mckenna (2014); Fagenson-Eland, Marks, and Amendola (1997)
Permite integrar novos conhecimentos técnicos ou atualizar seu conhecimento atual .	Murphy, (2011)
Possibilita a aquisição ou atualização de conhecimentos ao serem confrontados com novas situações e criatividade por implicar analisar várias perspetivas de um problema .	Klasen, (2002)
Ganho de satisfação e sensação de rejuvenescimento por apoiar um jovem com potencial e relembrar o seu passado e desenvolvimento de carreira .	Eby e Lockwood, (2005) citados por Murphy, (2011)
Rejuvenescimento proporcionado pela energia do <i>Mentee</i>	Kram, (1985)

Fonte: a autora

No que se refere à organização, o *Mentoring* apresenta-se como um processo de desenvolvimento estratégico que sustenta a visão, os objetivos e valores da organização, bem como concede oportunidade aos seus colaboradores de se desenvolverem tendo em conta as suas ambições profissionais e de carreira (Poulsen, 2014). Para além disso é vista como uma ferramenta de retenção de talento por garantir o seu desenvolvimento através de orientação e aconselhamento (Humanator XXI, 2013). Outras evidências bibliográficas fazem refletir a importância do *Mentoring* para a organização como se pode constatar na tabela 3.

Tabela 3 : Benefícios do *Mentoring* para a organização

Benefícios para a organização	Autores
Promove a partilha de informação sobre a organização.	Ellen, (2010)
Reforço da produtividade e criação de uma força de trabalho mais resiliente .	Aora, (2014) citados por Dawn E. Chandler, Kathy E. Kram, Jeffrey Yip, (2011)
Desenvolvimento e transformação da cultura do local de trabalho .	Darwin & Palmer, (2009) citados Yvette P. Bynum, (2015)
Desenvolvimento de recursos humanos (retenção, mobilização, desempenho no trabalho e planeamento de sucessão), gestão da cultura organizacional e melhoria da comunicação organizacional .	Savoie et al, (2008) citado por Wilson e Elman, (1990); Singh et al, (2002);. Wanberg et al, (2003)
Desenvolvimento do talento e da carreira .	Bernstein e Kaye, (1986) citados por Sanfey, Hollands e Gantt, (2013)
Adaptação a um novo emprego e a consciencialização sobre os valores da organização .	Erhan Eroğlu, (2015)
Impacto significativo no recrutamento e retenção , planeamento de sucessão , melhoria da produtividade, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.	Clutterbuck (2004 citado por Erhan Eroğlu, 2015).

Fonte: a autora

Mas, se existem benefícios para os envolvidos, por outro lado podem também existir algumas limitações. Ora, Coleman (1995) identifica 3 possíveis limitações capazes de conduzir ao fracasso do programa, desde a limitação de tempo para desenvolver um relacionamento, o risco de dependência do *Mentee* relativamente ao Mentor, até à possibilidade de incompatibilidade entre Mentor e *Mentee*.

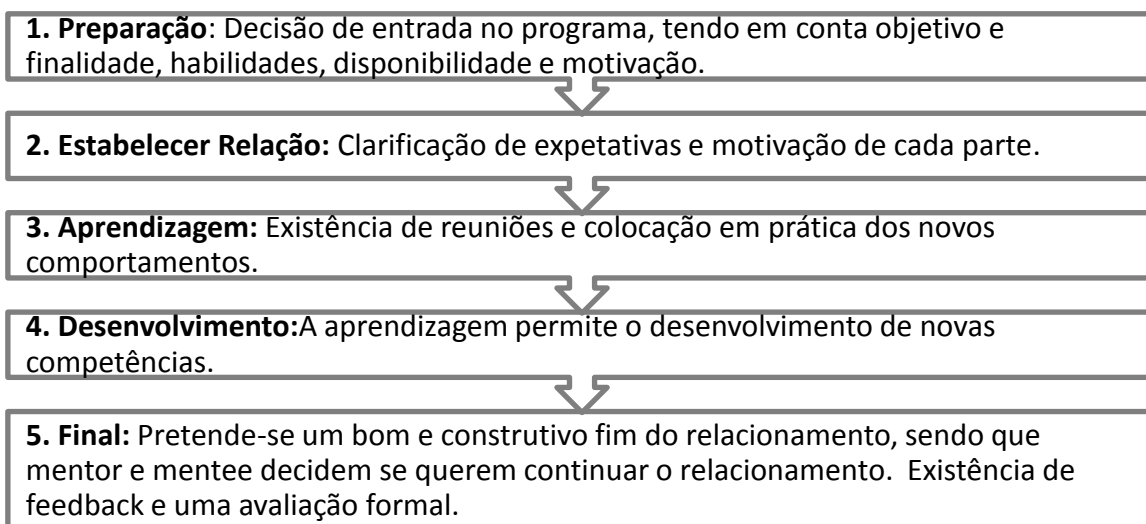
1.6. Programas de *Mentoring*

Os programas de *Mentoring* abrangem pessoas de qualquer faixa etária e podem ser explorados numa ampla variedade de objetivos e contextos profissionais (Searby, 2013), desde a área da educação a necessidades específicas tais como, grupos de minoria, empreendedorismo e negócios de *start-up*, entre outros (Klasen, 2002). De acordo com Poulsen (2014), os programas de *Mentoring* têm-se tornado populares nas empresas, organizações, *trade unions*, associações profissionais e em muitos outros contextos. Nesse sentido, as relações de *Mentoring* não são permanentes, podendo ser sucessivas, sendo que as pessoas podem ter vários Mentores ao longo da vida profissional (Poulsen, 2014). Estes programas são percecionados como as "regras da estrada" para interações nos relacionamentos de *Mentoring* (Ragins e Verbos, 2007 citados por Chandler, Kram e Yip, 2011).

O *Mentoring* tradicional é designado de um-para-um, mas existem ainda outras formas tais como o *Mentoring* entre pares e o *Mentoring* de grupo, etc (Mentor, 2005). A vantagem deste primeiro perante os outros tipos de *Mentoring* é que proporciona ao *Mentee* uma atenção personalizada. Em geral, Poulsen (2013) refere que um bom programa de *Mentoring* tem de incluir um match neutro entre um aprendiz e uma pessoa mais experiente que o apoia, desenvolvendo-se um ambiente

confidencial de aprendizagem e cooperação, explorando-se oportunidades, ambições e capacidades. O programa tem de desafiar ambas as partes no autoconhecimento, ao serem vistos pelos olhos do outro, bem como beneficiar os Mentores no desenvolvimento de capacidade de liderança e outras competências que advém do seu papel de orientador. Poulsen (2014), definiu as 5 fases do Programa de *Mentoring* Formal conforme ilustração abaixo (ilustração 1):

Ilustração 1: Fases do Programa de *Mentoring* Formal



Fonte: Poulsen (2014)

De acordo com Poulsen (2013) é importante ressaltar que deve haver um equilíbrio entre o tempo em que acontecem as reuniões de *Mentoring*, sendo que estas devem ser próximas de modo a manter o relacionamento, mas também distantes para que exista um tempo em que os *Mentees* coloquem em prática o plano de ação acordado na reunião anterior. Klasen (2002) refere a importância da fase final: a avaliação. No entanto, este refere que, devido a muitos dos *outcomes* da relação de *Mentoring* serem intangíveis a medição da efectividade torna-se difícil. Para o autor a

avaliação deve ser feita através de uma recolha de dados usando uma ou mais fontes: questionários, entrevistas, observação direta do trabalho, grupos de discussão, entre outras. Deve destacar-se que Klasen (2002) refere a importância destes programas para pessoas que iniciam um novo emprego, ou um desafio após a conclusão dos estudos, sendo que os *Mentees* beneficiam de um orientador que os apoia e ajuda a adaptar à cultura organizacional.

A *British aerospace, Pricewaterhousecoopers, Accenture, Kingfisher*, são exemplos de empresas que fazem uso de programas de *Mentoring* interno para novos colaboradores. Existem, no entanto, muitos outros contextos de programas de *Mentoring* (Searby, 2013) e para além dos limites da organização, uma vez que hoje em dia é muito frequente a mobilidade entre organizações ao longo do desenvolvimento de carreira. Concluindo, os programas de *Mentoring* têm sido reconhecidos como ferramentas capazes de contruir vantagem competitiva desenvolvendo o capital humano e intelectual (O'Brien e Allen, 2006).

Nesta secção abordou-se o tema dos programas de *Mentoring*, nomeadamente os Programas de *Mentoring* Formais, sublinhando a sua importância e as diferentes fases. A secção seguinte abordará a metodologia de investigação utilizada na realização de um estudo sobre um programa de *Mentoring* numa instituição financeira. O principal objetivo de análise do programa de *Mentoring* pode subdividir-se em 7 tópicos principais: 1) Caracterizar o programa de *Mentoring* e os seus participantes; 2) Analisar os objetivos dos *Mentees*, Mentores e da organização; 3) Compreender o papel do Mentor; 4) Caracterizar o relacionamento Mentor-*Mentee*; 5) Identificar os benefícios do programa para os *Mentees*, Mentores e para a organização;

6) Identificar problemas, riscos e sugestões de melhorias do programa; 7) Analisar o sucesso do programa.

Secção II – Metodologia de Investigação

Considerando os objetivos já definidos e que constam enumerados na ilustração 2, o propósito desta investigação “*Mentoring: o Caso Santander Totta*” é analisar o Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta, no contexto do estágio “*Santander Top Training*”, realizado pela primeira vez no ano 2015/2016. Para alcançar os objetivos definidos a metodologia utilizada foi o Estudo de Caso.

Ilustração 2: Objetivos do Estudo



Fonte: a autora

Segundo Allen et al. (2008), é importante a escolha da metodologia nos estudos sobre *Mentoring*, uma vez que estas têm implicações quer na amplitude, quer no detalhe destes importantes relacionamentos organizacionais. Ainda Allen et al. (2008), refere que a metodologia mais utilizada nos estudos sobre *Mentoring* é a investigação quantitativa, recolhendo-se dados maioritariamente de uma só fonte: os *Mentees*. No entanto, visto que a finalidade desta pesquisa é descrever um fenómeno, num determinado contexto, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa. A vantagem desta abordagem prende-se com a profundidade e detalhe da compreensão, uma vez que os factos podem ser coletados através de vários métodos, tais como entrevistas,

observação e interpretação de documentos (Freitas, 2011), de forma a enriquecer a pesquisa com detalhes que com a abordagem quantitativa não seriam identificados.

Em relação ao método utilizado, optou-se pelo Estudo de Caso. De acordo com Yin (2009) o Estudo de Caso constitui uma estratégia de pesquisa com dois focos principais: analisar um fenómeno num contexto específico e real, bem como envolver mais do que uma variável de interesse e fontes de dados. O Estudo de Caso é “o estudo da particularidade e complexidade de um único caso” (Stake, 2012:11), tendo como propósito a particularização e identificação de singularidades. Na perspetiva de Allen et al. (2008), o fenómeno do *Mentoring* adquire maior compreensão quando são utilizados vários métodos de recolha de dados. Assim, os inquéritos e questionários são métodos adequados para a identificação da prevalência de fenómenos e na medição de variáveis específicas, enquanto, por outro lado, as entrevistas, estudos de caso e observação são indicados para uma detalhada compreensão do fenómeno na perspetiva dos participantes (Lee et al, 1999, citado por Allen et al., 2008). Na presente investigação, utilizámos vários instrumentos de recolha de dados, tais como a análise documental e as entrevistas semi-diretivas. A análise foi ainda realizada por meio de observação, através da participação em reuniões de *Mentoring* e na sessão de abertura do programa, bem como nalguns *focus group* informais entre os *Mentees*. O recurso à entrevista é essencial pois constitui uma compreensão do modo como as pessoas envolvidas no fenómeno interpretam os seus acontecimentos e factos. De acordo com Gray (2004, citado por Ximenes, 2014), esta caracteriza a técnica mais adequada no que se refere a abordagens exploratórias para analisar emoções, atitudes e valores. Também a análise documental se revela importante quer seja para

confirmar evidências ou para complementar informações (Coutinho, 2008). Os guiões das entrevistas (anexo 3) foram previamente definidos e elaborados de acordo com uma grelha de temas. Em relação às fontes utilizadas, o uso de diferentes fontes permite assegurar os pontos de vistas de todos os participantes e analisar os dados, tendo em conta a obtenção de diversas medidas do mesmo objeto (Coutinho, 2008).

Foram assim realizadas entrevistas a 8 Mentores e 8 *Mentees*, bem como uma conversa informal com um colaborador da direção Coordenação Recursos Humanos Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento, responsável pela dinamização do programa. O conteúdo foi analisado a partir da interpretação das entrevistas realizadas, utilizando um gravador de som para que o conteúdo da entrevista fosse posteriormente analisado com maior profundidade e pormenor, e documentos, em concordância com a perspetiva de Guerra (2006), confrontando a revisão da literatura com o material recolhido na fase de exploração. Foram constituídas sinopses ao longo do estudo, de forma a resumir ideias chave que como refere Guerra (2006) permitem identificar as temáticas e problemáticas.

Secção III – Dados e discussão das informações recolhidas

3.1 Caracterização do Programa de *Mentoring*

3.1.1 Caracterização do contexto do Programa e as diferentes fases:

De acordo com Callanan e Benzing (2004 citado por Fontenot *et al.*, 2008), o *Mentoring* é uma ferramenta importante que permite valorizar as experiências de estágio. O programa de *Mentoring* Formal ocorreu no contexto do estágio Santander *Top Training*, cuja primeira edição começou em março de 2015. O principal objetivo da organização com este programa consistiu em rejuvenescer os recursos humanos do

Banco, através da retenção de talentos (Lourenço, 2015). O programa teve a duração de um ano, tendo por base um modelo de rotação, sendo que cada estagiário passou por quatro áreas do banco distintas. Neste programa de estágio considerou-se que o programa de *Mentoring*, dinamizado pelo departamento de Formação institucional, seria uma mais-valia. De acordo com o trabalho de observação realizado para suportar esta investigação, bem como pelo que foi definido no manual de *Mentoring* do programa Santander *Top Training* as diferentes fases (anexo 4) podem ser e apresentados os objetivos e âmbito do programa. Foi posteriormente descritas e assemelham-se às fases identificadas por Poulsen (2014). Primeiro, foram contactados potenciais Mentores feito o *matching* dos *Mentees* e Mentores, pela organização que teve em conta áreas de formação, interesses, percurso de estágio dos *trainees* e áreas e background dos Mentores. Posteriormente, os Mentores foram apresentados aos *Mentees*, realizando-se um evento formal. Foram inclusivamente distribuídos pelos Mentores e *Mentees* materiais de apoio com os *guidelines* principais. A organização definiu que a primeira reunião individual consistiria numa apresentação detalhada do Mentor e *Mentee*, e acordo sobre as regras da relação de *Mentoring*, bem como o estabelecimento de objetivos. O manual definia que as reuniões posteriores deveriam servir para analisar os objetivos propostos e o respetivo plano de ação da reunião anterior, e estabelecer objetivos para a sessão seguinte. A fase final corresponderia a uma avaliação e feedback sobre a forma como os desafios foram encarados e sobre a concretização dos objetivos e a definição de objetivos futuros (Manual do *Mentee* e Mentor BST, 2015).

3.1.2 Caracterização dos participantes

O programa de *Mentoring* foi composto por 16 *Mentees* e respetivamente 16 Mentores. A análise foi realizada tendo por base uma amostra de 50% dos participantes no programa formal de *Mentoring*: 8 Mentores e 8 *Mentees*. Passaremos agora à caracterização dos participantes da amostra que consta na tabela 4:

Tabela 4: Caracterização dos participantes do Programa de *Mentoring*

Administradores e diretivos do Banco Santander Totta							
<i>Mentor1</i>	<i>Mentor2</i>	<i>Mentor3</i>	<i>Mentor4</i>	<i>Mentor5</i>	<i>Mentor6</i>	<i>Mentor7</i>	<i>Mentor8</i>
51	49	49	48	53	48	49	51
Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Gestão de Empresas	Ensino Ciências Matemáticas	Gestão de Empresas	Gestão	Gestão	Economia	Licenciada	Economia

Estagiários integrados no "Santander Top Training"							
<i>Mentee1</i>	<i>Mentee2</i>	<i>Mentee3</i>	<i>Mentee4</i>	<i>Mentee5</i>	<i>Mentee6</i>	<i>Mentee7</i>	<i>Mentee8</i>
25	25	23	24	26	23	27	24
Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
Finanças	Comunicação	Gestão	Direito	Gestão	Economia	Gestão	Gestão

Fonte: a autora

Conforme apresentado na tabela 4 os Mentores são administradores e diretivos do Banco Santander Totta e os *Mentees* são estagiários integrados no programa de estágio "Santander Top Training". A média de idade dos Mentores é de 50 anos e a dos *Mentees* de 25 anos, sendo que os *Mentees* vêm de áreas muito distintas desde Finanças, a Direito, Economia, Gestão e Comunicação. Os Mentores já tinham tido outras experiências de *Mentoring*, noutros contextos e apenas um dos *Mentees* tinha tido uma experiência semelhante.

Importa referir que, à exceção de um Mentor, os Mentores e *Mentees* que participaram no programa de *Mentoring* não estiveram envolvidos no match, tendo sido a escolha da responsabilidade do departamento de formação do Banco,

responsável pela dinamização do estágio *Santander Top Training*. Tal como referido por Eddy, et al (2001 citados por Henriques e Curado, 2009), no *Mentoring* Formal a organização faz corresponder os Mentores aos *Mentees*. Os envolvidos consideram, na sua maioria, que este match entre Mentores-*Mentees* deve ser da responsabilidade de quem organizou o programa, uma vez que ainda não tinham conhecimento suficiente dos *Mentees* para o fazerem e acabariam por optar por pessoas com percursos semelhantes ao deles. À semelhança do que refere Poulsen (2014) e Klasen (2002), tanto os Mentores como *Mentees* revelam o facto de ser interessante o match entre pessoas com características e background diferentes.

3.2. Objetivos dos *Mentees*, Mentores e organização

De acordo com Noe (2010), é relevante que os envolvidos discutam os seus objetivos, estilos de trabalho, entre outras questões, uma vez que para garantir o sucesso e um programa de qualidade, é necessário que as expectativas relação de entre Mentor e *Mentee* sejam os mais congruentes possíveis (Ragins e Verbos, 2007 citado por Chandler, Kram e Yip, 2011).

3.2.1 Objetivos dos *Mentees*: Quando questionados sobre os objetivos do programa de *Mentoring*, os *Mentees* frisaram a importância de ter um contacto frequente com uma pessoa do banco que transmitisse conhecimento institucional e apoio na evolução da carreira, bem como obterem acompanhamento dentro da organização. Para a maioria, os objetivos foram cumpridos: “Estão a ser cumpridos num grau muito satisfatório”. (*Mentee2*)

3.2.2 Objetivos dos Mentores: Neste contexto específico, foram analisadas as perspetivas dos Mentores, concluindo-se que os principais intuitos dos Mentores envolviam algumas das finalidades em seguida mencionadas: Orientar e ajudar o *Mentee* a pensar /refletir; integrar o *Mentee* na organização e partilhar informação útil; transmitir a cultura e valores do Banco; adquirir novas formas de pensar e reciclagem de conhecimentos para os Mentores e organização; conhecer a perspetiva das novas gerações; questionar e ter visão crítica e proporcionar aconselhamento no contexto do estágio.

3.2.3 Objetivos para a organização: Para a organização os principais objetivos do programa são “aumentar a motivação do *Mentee*; acompanhar a sua transição pelas fases de aprendizagem e desenvolvimento; apoiar no estabelecimento de novos desafios e despertar o desejo pelo alcance de objetivos e pelo êxito” (Manual do *Mentee/ Mentor* do BST,2015: pág.2). Os objetivos da organização foram cumpridos. Não obstante, Mentores e *Mentees* referiram que os objetivos iniciais ficaram bem definidos e reforçaram a existência de um manual onde constam algumas orientações. Na perspetiva dos Mentores, a participação e papel da organização foi praticamente nulo. Foi unânime a ideia de que a maioria dos relacionamentos Mentor-*Mentee* não se orienta pelos *guidelines* sugeridos pela organização, tendo sido dada total liberdade e autonomia a cada par para seguir o rumo pretendido nas reuniões: “(...)Optámos por seguir aquilo que na opinião do meu Mentor deviam ser os objetivos de um programa destes(...)” (*Mentee6*).

Esta análise permitiu perceber que os objetivos dos *Mentees*, dos Mentores e da organização para este programa estavam bem definidos e o facto de haver

consonância e comprometimento com os objetivos entre os pares, é um fator relevante para o sucesso do programa, tal como preconiza Ragins e Verbos (2007, citados por Chandler, Kram e Yip, 2011) e Poulsen (2014). No caso particular deste programa de *Mentoring* formal pode dizer-se que o facto de existir muita autonomia e liberdade para que cada relacionamento tenha sido gerido da forma que os envolvidos considerem mais proveitoso, faz com que cada relação seja diferente: desde as temáticas abordadas, às ferramentas utilizadas, aos objetivos definidos até ao local onde são realizadas as reuniões ou ao grau de formalidade/informalidade do relacionamento, como se verificará posteriormente. Esta questão faz do *Mentoring* um fenómeno complexo de descrever, uma vez que cada relação é uma relação específica, mesmo que inserida no mesmo programa. Como refere a literatura, esta é uma temática relacionada com relações sociais, implicando um contexto, uma relação entre determinados indivíduos com características diferentes (Noe,1988), o que dificulta a definição do conceito, tal como mencionado por Klasen (2002) e Corvo (2012).

No entanto, se é verdade que a maioria dos envolvidos referem que é positivo o grau de autonomia dado pela organização no que se refere ao conteúdo dos meetings *Mentor-Mentee*, também é verdade que uma das sugestões mais identificada é a necessidade da existência de monitorização e avaliação por parte da organização. Tal como refere Klasen (2002) é importante a avaliação através de diversos métodos, para se perceber se os relacionamentos estão a surtir efeito, se as reuniões são profícuas ou não, para que, em casos de insucesso, haver oportunidade de intervir no processo.

3.3. Papel do Mentor

Passaremos neste ponto, à percepção dos *Mentees* e dos Mentores sobre qual deve ser o papel do Mentor: É um “padrinho”, um “apoio na instituição” (*Mentee2*) ou um “conselheiro profissional (*Mentee4*); deve “assumir um papel de informalidade e proximidade” (*Mentee1*); dedica tempo ao “desenvolvimento profissional do *Mentee*” em vários aspetos desde o desenvolvimento de capacidades, apoio na tomada de decisões (*Mentee5*); tem um “papel de retaguarda” pois orienta, é um guia para ultrapassar situações que não correm tão bem. (*Mentee7*); é capaz de agilizar alguns processos (*Mentee8*); orienta, informa e ouve de forma confidencial (Mentor1); partilha a sua experiência profissional (Mentor4) e defende o seu *Mentee* (Mentor7). A percepção dos *Mentees* vai ao encontro da literatura nomeadamente no que diz respeito às funções do Mentor descritas por Clutterbuck (2002) e Klasen (2002), quanto ao Mentor que assume o papel de conselheiro, orientador, motivador, partilhando a sua experiência profissional e desenvolvendo competências a nível profissional e humano.

No que concerne a superar situações mais complicadas, que exigem tomadas de decisões, verificou-se um padrão: os Mentores procuram primeiro ouvir o *Mentee* e indicar alternativas, baseando-se na partilha de experiências semelhantes e orientando-os. Para o Mentor 4, embora devesse ser este o procedimento, “(...) há uma tentação enorme, devido ao paternalismo nestes processos com jovens. Pode haver a tentação de avaliar”. Para Johnson (2002 citado por Ximenes, 2014), deve existir um equilíbrio entre as funções de pai e colega, e deve estimular-se o *Mentee* permitindo que ele reflita sem lhe disponibilizar as soluções. Também o manual do

Mentee entregue refere que um Mentor não é um avaliador, não estando encarregue de avaliar o *Mentee* mas sim de compartilhar experiências. Encontrou-se também um padrão na percepção dos *Mentees* no que concerne ao papel do Mentor nestas situações, sendo que a maioria referiu essencialmente o aconselhamento. Para a maioria, tal como na perspectiva de Chiavenato (2002), o Mentor ouve, faz refletir o *Mentee* e ajuda-o a encontrar soluções. Por outro lado, o *Mentee* 6 afirma que o seu Mentor “ (...) faz um misto de duas coisas: aconselha e atua”, uma vez que “se ele sente que é mais fácil e vantajoso ser ele a abordar os temas, eu confio e tive plena confiança nele”. Este é também o caso do *Mentee* 8. De acordo com Chiavenato (2002), o papel do Mentor é facilitar a aprendizagem mas sem disponibilizar soluções, o que pode introduzir uma discussão neste tópico uma vez a revisão da literatura aponta para o facto do Mentor não dever atuar, e ter como papel apenas dar alternativas e aconselhar. Neste sentido, a literatura aponta para a existência, neste caso, de uma transposição do que é o papel do Mentor.

Considerou-se pertinente questionar os *Mentees* sobre as principais características identificadas nos seus Mentores e encontrou-se um padrão. Todos os Mentores foram considerados como “acessíveis”, “disponíveis” e “simpáticos”. Alguns referiram também a assertividade dos Mentores. Sendo o Mentor uma peça fundamental para o relacionamento, esta característica evidenciada gera confiança e é um dos motivos pelo qual o programa de *Mentoring* poderá ter tido sucesso. Poulsen (2014) defende que é vital no sucesso da relação que os Mentores estejam cientes do seu papel, sejam disponíveis e, bem preparados (Poulsen, 2014).

Também os *Mentees* descreveram as suas principais características e foi também encontrado um padrão. A maioria dos *Mentees* considera ser “proactivo”, transparente e ter “feedback frequente”, sem receio de partilhar e pedir informação. Uma vez que um processo de *Mentoring* depende de todos os intervenientes, é também um fator chave para o sucesso do programa que os *Mentees* tenham abertura suficiente para comunicar com os Mentores, manifestar as suas preocupações e expectativas, e assim estimular o relacionamento.

3.4. Caracterização do relacionamento *Mentee-Mentor*

3.4.1 Reuniões e conteúdo

Importa analisar o conteúdo das reuniões agendadas entre Mentores e *Mentees*. Os assuntos podem ser subdivididos em duas categorias: de natureza profissional ou não profissional, o que permite aferir que embora se trate de *Mentoring* formal os temas abordados não são meramente formais. Enumerou-se o âmbito das reuniões, a partir dos testemunhos dos envolvidos, que podem ser consultados na tabela 5. Para além disso, as reuniões são passadas, na maioria dos casos, dentro do Banco. No entanto, a maioria dos Mentores descreve o relacionamento como sendo um pouco informal e alguns Mentores têm por hábito agendar reuniões num contexto mais informal desde almoços, até conversas online com a utilização da aplicação *whatsapp*.

Tabela 5: Âmbito de reuniões entre *Mentees* e *Mentores*

Tema		Assuntos
Temas de natureza Profissional	Estágio	Experiência na área, aconselhamento e partilha de informação sobre as áreas de passagem do estagiário
		Dificuldades e obstáculos na passagem pelas diferentes áreas
		Partilha de informação sobre áreas dos Mentores
		Características de destaque dos chefes e colaboradores
		Relato de experiências, como ilustração de aspetos a desenvolver
		Relação entre pares, o que a organização espera e como acrescentar valor
		Gestão de ambições, receios e frustrações
		Desafios proporcionados ao <i>Mentee</i> pelo Mentor
	Outros aspetos do programa (Áreas de rotação)	
	Sector Bancário	Discussões sobre o sector bancário em geral
Problemas do banco e visão crítica sobre o mesmo		
Carreira	Planeamento de carreira (perspetivas internacionais, nº horas de trabalho, empresas em Portugal e estrangeiro)	
	Integração no meio profissional	
Temas de natureza não profissional	Vivências Pessoais	Histórias e experiências pessoais dos Mentores
		Abordagem da vida particular (família, tempos livres)
		Assuntos pessoais (estilo de vida, rotina, deslocações)
	Outros	Temas políticos
		Inteligência Emocional, <i>Mindfulness</i> e área comportamental
		Confiança e autoestima
		Desporto, empreendedorismo, gastronomia e interesses comuns

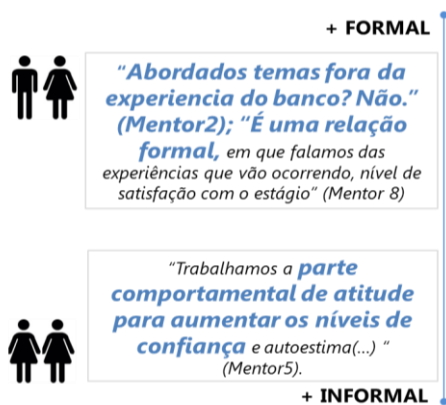
Fonte: a autora (baseado nas entrevistas realizadas aos participantes do programa de Mentoring)

3.4.2 Mentoring formal e Mentoring informal

Encontrou-se um padrão relacionando o género do par de Mentor e Mentee

com o vetor formalidade e informalidade da relação, como ilustra a imagem 3.

Ilustração 3: Relação entre o género e formalidade/informalidade da relação



Fonte: autora (baseado nas entrevistas realizadas aos participantes do programa de Mentoring)

Neste sentido, destaca-se o facto de que os *Mentees* que estabeleceram relações mais formais são pares compostos por *Mentees* do sexo feminino e alocadas formalmente a Mentores do género masculino. Por sua vez, um par composto por Mentora e *Mentee do género feminino*, tem um relacionamento mais informal caracterizado por conversas focadas no âmbito comportamental. Estas questões indiciam que o género pode ter alguma influência na forma como decorre o relacionamento. De acordo com Gallos (1989 citado por Kram 1993) uma das vantagens de ter uma Mentora mulher são as questões de identidade semelhantes pois pode existir melhor suporte no que diz respeito ao equilíbrio trabalho e vida pessoal e na realização das suas ambições.

Tendo em conta que o Mentor 2 e o Mentor 8, que são do género masculino têm *Mentees* do género feminino importa referir que os seus relacionamentos são descritos como formais, desde os temas abordados que se centram ao nível do estágio e da experiência profissional, até o local onde se dão as reuniões, normalmente no local de trabalho do Mentor, o que se constata através dos excertos transcritos na ilustração 3. Por outro lado, o Mentor 7 é do género feminino e tem uma *Mentee* igualmente do género feminino. As suas reuniões destacam-se pela extrema informalidade, que pode ser caracterizada através de almoços em contexto informal, reuniões em casa da Mentora e até utilização do Whatsapp para troca de mensagens. Também o Mentor 5, do género feminino e que orienta uma *Mentee*, refere trabalhar essencialmente a parte comportamental, que Kram designa como orientação psicossocial.

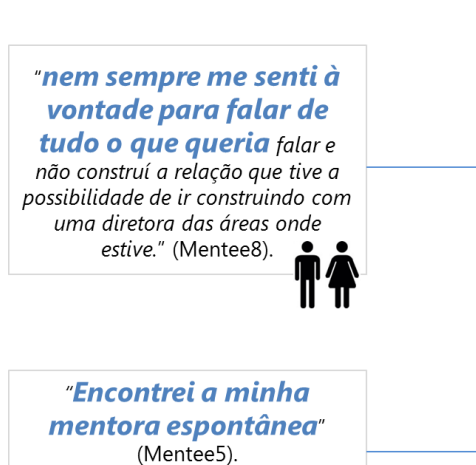
De acordo com estudos de género realizados em *Mentoring* (O'Brien, Biga, Kessler, & Allen, 2010 citados por Ellen e Murphy, 2010) os *Mentees* do género feminino

constatam mais apoio psicossocial do que do género masculino, pelo que se conclui que Mentoras fornecem mais apoio psicossocial e Mentores masculinos mais apoio de carreira, o que também se pode constatar neste estudo.

Em suma, pode concluir-se que as características dos participantes podem ter relevância na forma como ocorre o relacionamento (Ellen e Murphy, 2010).

Importa ainda analisar o facto de que embora este seja um programa formal, ao longo do estágio alguns *Mentees* referem ter desenvolvido naturalmente outras relações de *Mentoring* que podem ser designadas por *Mentoring* informal e que Ellen (2010) define como uma relação em que os indivíduos preferem encontrar o seu Mentor, que os apoia no desenvolvimento de carreira, em vez de um match formal realizado pela organização (Poulsen, 2014; Kishore, 2013), como demonstra a ilustração 4.

Ilustração 4: Relação entre o género e Mentoring Informal



Fonte: autora (baseado nas entrevistas realizadas aos participantes do programa de Mentoring)

Para alguns *Mentees* o relacionamento de *Mentoring* Formal foi positivo mas acabaram por encontrar outros Mentores de forma espontânea, uma vez que sentiram necessidade de expor certos temas, que com os seus Mentores Formais não tinham

tanta à vontade para debater. Esta questão vem ao encontro da revisão da literatura, pois alguns autores como Gorman et al. (2010), Underhill, (2006 citado por Chandler, Kram, Yip, 2011) e Noe (2010), referem que num relacionamento de *Mentoring* formal pode não haver tanta orientação como num relacionamento informal, uma vez que 2 *Mentees* referiram que se sentiam mais confiança a conversar sobre alguns temas com outras pessoas com que se foram identificando ao longo do período de estágio, como refere o *Mentee* 5 que “*não tendo confiança com os nossos Mentores, acabamos por nos aconselhar com outros colegas (...)*”. Também este *Mentee* encontrou uma “*Mentora espontânea. Uma pessoa com quem trabalhei. Era (e continua a ser) como uma amiga. Se surgia um problema, eu rapidamente enviava um SMS (...)*” (*Mentee*5). Como é defendido na revisão da literatura, o *Mentoring* formal, quando imposto pela organização, pode trazer algumas barreiras e traduzir-se em menos benefícios a nível de orientação por tornar as relações artificiais (Noe, 2010).

Importa ainda destacar que os *Mentees* que desenvolveram relacionamentos de *Mentoring* Informal são do género feminino e o seu par no relacionamento de *Mentoring* Formal era um Mentor do género masculino.

3.5. Benefícios para os *Mentees*, Mentores e organização

Evidências bibliográficas e empíricas presentes na tabela em seguida apresentada (tabela 6) apontam no sentido de que existem vantagens para os intervenientes: *Mentee*, Mentor e para a organização. Os benefícios identificados na revisão da literatura são também retratados no caso dos *Mentees*, Mentores e da organização entrevistados neste trabalho, como se sintetiza de seguida.

Em relação aos benefícios para a organização, a visão dos *Mentees* e Mentores coincide, o que na perspectiva de Poulsen (2014) é um dos pontos que pode garantir o sucesso do relacionamento pois os Mentores devem ser selecionados atendendo aos objetivos e aos comportamentos esperados pela organização.

Tabela 6: Importância do *Mentoring* : Benefícios para as partes envolvidas

	Caso Banco Santander Totta	Revisão da literatura
Mentees	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer a organização ▪ Esclarecer dúvidas e gerir conflitos ▪ Integração e ajudar na tomada de decisão ▪ Visão do banco e partilha de informação na fase de transição ▪ Oportunidades e network ▪ Soft Skills: Ganhar resiliência e maturidade ▪ Ajudar no auto-conhecimento ▪ Apoio psicossocial ▪ Desmistificar medo das chefias e comunicação mais clara ▪ Definição de objetivos ▪ Integração, visibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha de informação (Eby,2009) ▪ Apoio psicossocial (Chao, Watz e Gardner 2002, citados por Chioma Joseph-Obi, 2011) ▪ Aumento de oportunidades (Eby, Allen, Evans, Ng, & Duboise, 2008 citados por Dawn E. Chandler, Kathy E. Kram, Jeffrey Yip, 2011) ▪ Mais oportunidades de network (Chiavenato,2002) ▪ Torna mais fácil e eficaz a forma de explorar a organização e o mundo corporativo (Aryee Wyatt e Stone 1996, citados por Chioma Joseph-Obi, 2011)

Mentores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização e reciclagem de conhecimentos sobre diversos assuntos ▪ Melhorar imagem na organização ▪ Oportunidade de exercer competências na gestão de recursos humanos e formação de pessoas ▪ Sentir que se é útil, e reconhecimento ▪ Relembrar o percurso e experiências ▪ Reconhecimento, network ▪ Estruturar Continuamente a visão da organização ▪ Visão da vida das novas gerações ▪ <i>Reverse Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento pessoal (Levinson et al., 1978 citado por Grima et al. 2014) ▪ Imagem melhorada na organização (Levinson et al, 1978; Kram, 1985 citado por Grima et al. 2014) ▪ Reconhecimento (Grima et al, 2014) ▪ Melhoria do entendimento da organização (Lankau, 2002) ▪ Compreender ponto de vista dos seus filhos (Dobrow et al., 2012 citado por Lankau 2012) ▪ Atualizar conhecimento (Murphy, 2011) ▪ Ganho de satisfação e sensação de rejuvenescimento por reviver experiências (Eby e Lockwood 2005 citado por Murphy, 2011) ▪ Reflexão sobre aspetos que de outra forma não teriam tempo para pensar (Poulsen, 2014)
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração e adaptação ▪ Garantir que o percurso de estágio corre bem ao <i>Mentee</i> ▪ Tomada de decisão ▪ Tornar próximas as duas gerações ▪ Retenção de talentos ▪ Partilha de Know How ▪ Conhecer melhor os <i>Mentees</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha de informação (Ellen, 2010) ▪ Desenvolvimento de recursos humanos (Retenção talentos) (Savoie et al, 2008 citado por Wilson e Elman, 1990; Singh et al, 2002; Wanberg et al, 2003) ▪ Adaptação a um novo emprego e consciencialização sobre os valores da organização (Erhan Eroğlu, 2015)

Fonte: a autora (baseado na revisão da literatura e na percepção dos *Mentees* e Mentores entrevistados neste Estudo de Caso.

3.6. Problemas, riscos e sugestão de melhorias

Os *Mentees* e Mentores foram questionados quanto a alguns problemas e riscos encontrados neste relacionamento e existe congruência no que foi identificado por ambos. Os problemas e riscos identificados vão ao encontro dos que são identificados por Coleman (1995) e podem agrupar-se em: 1- frequências das reuniões sendo que como refere o *Mentee*1 “um maior número de reuniões (...) poderia ter-me beneficiado numa situação ou noutra”; 2- disponibilidade, nomeadamente o tempo

dedicado e questões de agenda, identificado pela maioria dos Mentores e *Mentees*; 3- a falta pro-atividade do *Mentee*; 4- Perfis e interesses distintos que geram “falta de ligação” (*Mentee8*); 5- Dependência e intrusão; 6- Confundir *Mentoring* com outros tipos de orientação nomeadamente o *Coaching*, havendo tendência (...) para o lado paternalista do Mentor” (Mentor4). No que se refere às sugestões de melhoria identificadas estas são apresentadas na tabela 7:

Tabela 7: Sugestões de melhoria identificadas pelos *Mentees* e Mentores

Sugestões	Citação
Apoio e Network	" Existir uma reunião a meio do processo de <i>Mentoring</i> , trocar experiências entre Mentores, comentando "fiz isto e resultou bem", ou o oposto" (Mentor1)
Avaliação Final	"Introduzir avaliação feita pelos <i>Mentees</i> , quer pelas equipas onde estiveram, quer sobre os Mentores afetos a cada um ". (Mentor2)
Monotorização	" dar liberdade ao processo mas monotorizar se pelo menos o numero de reuniões esta a existir " (Mentor3) ; "Os responsáveis pelo programa formalizarem e acompanharem alguns aspetos do relacionamento – número de sessões, se estão a ocorrer, etc." (Mentor1);
Perspetiva de Continuidade	" Depois de o programa acabar passado 6 meses encontro de <i>Mentees</i> e Mentores" (Mentor4)
Formação	"os Mentores deveriam ter uma formação mais profunda. (...) Aos <i>Mentees</i> também deve ser dado alguma formação. Não podem ficar a espera de ser contactos." (Mentor6)
Reunião entre Mentores- RH para feedback	"Ter 1 ou 2 reuniões em conjunto para discutir as nossas experiências, trocar ideias e definir próximos passos ou em limite pelo menos recursos humanos reunir connosco para perceber como está a correr e os RH ouvirem mais a nossa opinião sobre algumas questões do processo". (Mentor8)

Fonte: 1: a autora (baseado nas entrevistas realizadas aos participantes do programa de *Mentoring*)

3.7. Avaliação e sucesso do programa

A avaliação corresponde à fase final do programa de acordo com as 5 fases propostas por Poulsen (2014). Contudo, é difícil quantificar o sucesso do programa. Tendo em conta a perceção dos envolvidos no programa, que consta no gráfico em anexo (anexo 5), e a perceção da organização este processo parece ter sido uma mais-

valia neste contexto e para o sucesso do estágio para os *Mentees*. Um dos pontos que permitem reforçar esta ideia é o facto de que todos os envolvidos no programa de *Mentoring* continuaram no Banco até ao fim do estágio e praticamente todos os *Mentees* foram integrados na organização após o estágio (dos 16, 13 assinaram contrato). Para além disso, todos os pares referiram pretender dar continuidade a esta relação. Tendo já terminado o programa, constata-se que a maioria dos pares mantém contacto, embora menos frequentemente. Estas métricas são, ainda assim, muito imediatas e de curto-prazo.

Secção IV - Conclusões, sugestões futuras e limitações do estudo

4.1 Conclusões

Na perspectiva de O'Brien e Allen (2006), constata-se que para as empresas, a capacidade de crescer e de se adaptarem é cada vez mais difícil devido ao aumento da competitividade organizacional. Nesse sentido, os programas de *Mentoring* são uma forma de usufruir de vantagens competitivas com recurso ao desenvolvimento do capital humano e intelectual. Este Estudo de Caso procurou analisar o programa de *Mentoring* realizado no Banco Santander Totta. Constatou-se que esta orientação foi uma mais - valia tanto para os *Mentees*, na altura estagiários do banco e atualmente recém-colaboradores, bem como para os Mentores. Também a organização beneficiou do programa porque como refere um dos responsáveis pela sua dinamização "sem o *Mentoring* não era tão fácil aculturar de forma tão efetiva".

Uma das principais lacunas identificadas nos estudos de *Mentoring* é o fato deste fenómeno ser visto na sua maioria pela perspectiva dos *Mentees*. Procurou-se ultrapassar a questão, através de uma análise baseada na perspectiva das 3 partes

envolvidas, comparando perspetivas diferentes, para que este estudo se revestisse de maior riqueza e utilidade, tornando a análise mais verídica e consistente para que algumas sugestões se repercutam em novos programas, como se está a verificar.

A análise constata que este programa foi relevante, principalmente nesta fase de transição de carreira dos participantes e ao entrarem num novo mundo organizacional onde a integração e acompanhamento foi fundamental, não só para o desenvolvimento pessoal e de carreira dos *Mentees*, como também para uma melhor aculturação aos valores da organização. Também os Mentores beneficiaram com opiniões e reflexões de pessoas jovens com perspetivas diferentes sobre a organização, que por vezes obrigam a repensar os valores da organização, e também por se sentirem valorizados e reconhecidos. Na globalidade, o programa foi avaliado com sucesso pelas partes envolvidas e a investigação sugere a eficácia do programa para o desenvolvimento e retenção de talentos. Esta eficácia comprova-se tendo em conta os benefícios alcançados para ambas as partes, bem como métricas objetivas, nomeadamente o número de estagiários que permaneceram na organização no fim do programa, e que correspondeu a mais de 80%.

4.2 Sugestões

Uma vez que foi o primeiro programa de *Mentoring* realizado neste contexto no Banco Santander Totta, existem algumas oportunidades a explorar. Desta forma, tendo em conta sugestões da autora e a perceção dos envolvidos no programa, sugere-se:

1) Monotorização e avaliação final – À semelhança do que é feito na PWN poderia ser introduzido um moderador para permitir percecionar continuamente se os

relacionamentos estão a correr conforme o esperado e desta forma proporcionar maior feedback e envolvimento com os envolvidos no programa. Para além disso, é muito relevante que exista uma avaliação final realizada pelo par. Neste programa a avaliação final não foi realizada, embora estivesse no plano inicial e previsto pela organização.

2) Network – Realização de reuniões entre Mentores de forma a discutir boas práticas a implementar com os seus *Mentees*. Para este efeito foi criado para colocar em prática no próximo programa uma Comunidade de *Mentoring* na Intranet corporativa.

3) Programa de *Mentoring* com os antigos estagiários e recém-colaboradores admitidos no Banco, uma vez que há certas questões que mais facilmente são abordadas com pessoas da mesma geração e que acabaram por viver uma experiência semelhante. Esta sugestão já foi incorporada pela organização na segunda edição do estágio Santander *Top Training* que se iniciou em Abril de 2016.

4) Proporcionar um dia com o Mentor: acompanhar o seu dia-a-dia, conhecendo as suas responsabilidades e área de trabalho, gerando mais empatia inicial entre o par.

5) Formação inicial, de curta duração, para os pares. Esta sugestão está a ser incorporada e prevê-se que seja realizada uma formação antes do início do programa de *Mentoring*, bem como um dia dedicado a temas de auto-conhecimento e reflexão sobre o programa.

Como já mencionado, algumas destas sugestões serviram de *input* e irão ser incorporadas no programa de *Mentoring* do Santander *Top Training* deste ano, bem como noutros programas de *Mentoring* a realizar no Banco.

4.3 Limitações da investigação e recomendações para futuras pesquisas:

No que diz respeito às limitações deste estudo destaca-se a amostra, uma vez que foram entrevistados metade dos participantes do programa. A entrevista a todos os participantes possibilitaria uma análise mais completa.

Para além disso, é difícil quantificar o sucesso do programa a curto-prazo, não existindo métricas imediatas suficientes, pelo que se sugere uma investigação longitudinal, permitindo analisar qual o destaque e relevância assumida e a forma como os *Mentees* se evidenciaram a longo prazo, dentro ou fora da organização. Neste ponto, também a organização pretende introduzir ferramentas para monitorar o impacto destes programas, por exemplo, pela avaliação de desempenho ou mobilidade do *Mentee* na organização. Questões como as características dos Mentores e dos *Mentees* foram pouco exploradas, nomeadamente o género. Neste caso importa referir que existem Mentores com grau de importância distinta na organização: administradores e diretivos. Foi possível constatar através de conversas informais com os *Mentees*, observação e pelas entrevistas que, se por um lado os *Mentees* que tiveram orientação com administradores constatarem menor número de reuniões, e menor abertura do *Mentee* a expor certos temas, por outro lado, os outros *Mentees* referem existir mais a vontade para solicitar apoio quando necessário. Seria interessante explorar esta relação com Mentores de diferentes níveis de hierarquia na organização e outras questões relacionadas ao género através de outros programas realizados noutros contextos, bem como analisar a interação entre Mentores e *Mentees* do mesmo género, com pares de género diferente e relacionando-os com os vetores formalidade e informalidade do relacionamento.

Referências Bibliográficas

Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). "The state of *Mentoring* research: A qualitative review of current research methods and future research implications". *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343-357. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.004>

Ambrosetti, A. (2014). "Are You Ready to be a Mentor? Preparing Teachers for *Mentoring* Pre-service Teachers". *Australian Journal of Teacher Education* 39(6). <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2014v39n6.2>

ARAÚJO, Cidália et al. Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>.

Austin AE.(2002) "Preparing the next generation of faculty". *The Journal of Higher Education* 73, 94–122.

Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2009). "Why does *Mentoring* work? The role of perceived organizational support". *Journal of Vocational Behavior* 76, 366–373. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.07.004>

Brondyk, S. & Searby, L. (2013). "Best practices in *Mentoring*: complexities and possibilities". *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189-203.

Burke, R. J. (1990). "*Mentoring* in Organizations : Implications for Women". *Journal of Business Ethics*, 9(4), 317–332.

Burke, Ronald J, Carol A Mckeen, and Catherine Mckenna. (2014). "Benefits of Mentoring in Organizations". *Journal of Managerial Psychology*, 9(3), 23-32

Bush, T. & Coleman, M. (1995). Professional development for heads: The role of Mentoring. *Journal of Educational Administration*, 33(5), 60-73.

Bynum, Yvette P. (2015). "The Power of Informal Mentoring". *Academic Journal Article Education*, 136(1).

Câmara, P. B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6.ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cappelli, P. (2008), "Talent management for the twenty-first century", *Harvard Business Review*, 86 (3), 74-81.

Catalyst.(2001).*Women in law: making the case* , Columbia Law School

Chandler, D. E., Kram, K. E., Yip, J. (2016). An Ecological Systems Perspective on Mentoring at Work : A Review and Future Prospects. *The Academy of Management*, 26(2), 264. <http://doi.org/10.1080/19416520.2011.576087>

Chiavenato, Idalberto.(2002). *Construção de talentos: coaching & Mentoring – as novas ferramentas da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier

Chioma, Joseph-Obi (2011). "Mentoring Women in Organizations for Change and Continuity: a feminist intervention". *Academic Journal*, 433.

Clapson, Alex (2013). "Workplace Mentoring".

Clutterbuck, D. & Ragins, B.R. (2002). *Mentoring and Diversity: An International Perspective*. Johannesburg: Butterworth Heinemann.

Colley, Helen. (2002). "A 'Rough Guide' to the History of *Mentoring* from a Marxist Feminist Perspective". *Journal of Education for Teaching*, 28(3).

David. D. Dawley, Martha C. Andrews, Neil S. Bucklew, (2010) "Enhancing the ties that bind: *Mentoring* as a moderator", *Career Development International*, 15(3), 259 – 278.

Dawn E. Chandler, Kathy E. Kram, Jeffrey Yip. (2011). "An Ecological Systems Perspective on *Mentoring* at Work: A Review and Future Prospects". *The Academy of Management Annals*, 5(1), 519-570.

Douglas, C.A. (1997) *Formal Mentoring programs in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro: Centre for Creative Leadership.

Eby, L. T. et al.(2013). "An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of *Mentoring*". *Psychological Bulletin*, 139(2), 441-476. <http://dx.doi.org/10.1037/a0029279>

Ellen, Christa (2010). "*Mentoring*, Organizational Rank, and Women's Perceptions of Advancement – Opportunities in the Workplace". *In Forum on Public Policy*. n2, 2010

Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2011). "The *Mentoring* Relationship Challenges Scale: The impact of *Mentoring* stage, type, and gender". *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 253–266 <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.008>

Erhan Eroğlu ICEEE (2015). : *18th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship* , June 21-22, 2015, Vienna, Austria

Fletcher, S. J. & Mullen, C. A. (2012). *Sage handbook of Mentoring and coaching in education*. Sage: Los Angeles

Freitas, W. R. S. (2011). *Utilizando Estudo de Caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa : Boas práticas e sugestões*. *Estudo & Debate*, 18(2), 7-22.

Gorman, Susan T.; Durmowicz, Meredith C.; Roskes, Ellen M.; Slattery, Susan P. (2010).“ Women in the Academy: Female Leadership in STEM Education and the Evolution of a *Mentoring Web*” *Forum on Public Policy Online*, nº2, 2010.

Grassinger, R., Porath, M., & Ziegler, A. (2016). “*Mentoring the gifted : a conceptual analysis*” *High Ability Studies*, 21(1), 27-46. doi:10.1080/13598139.2010.

Grima, F., Paillé, P., Mejia, J. H., & Prud’homme, L. (2014). “Exploring the benefits of *Mentoring* activities for the Mentor”. *Career Development International*, 19 (4), 469 – 490.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*, Estoril: Principia Editora.

Haggard, D. L. And Turban, D. B. (2012). “The *Mentoring* Relationship as a Context for Psychological Contract Development”. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1904–1931. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.00924.x

Haggard, D.L., Dougherty, T.W., Turban, D.B. and Wilbanks, J.E. (2011), "Who is a Mentor? A review of evolving definitions and implications for research". *Journal of Management*, 37 (1), 280-304.

Henriques, P. L. and Curado, C. (2009). "Pushing the boundaries on *Mentoring*: Can *Mentoring* be a knowledge tool?" *Journal of Business Economics and Management*, 10 (1), 91-103.

Herback, Olivier; Mignonac, Karim ; Ribeché, Nathalie. (2011). "Undesired side effect? The promotion of non-commitment in formal vs. informal Mentorships". *The International Journal of Human Resource Management*, 22, (7).

JAESCHKE, J. (2012). *Mentoring e geração y: uma metodologia para o desenvolvimento profissional e pessoal*, Tese de pós-graduação, Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Jeanne Meister, Karie Willyerd. (2010) "*Mentoring Millennials*". Harvard Business Review Magazine: <http://hbr.org/2010/05/Mentoring-millennials/ar/1>

KISHORE, A. (2013). *Mentor: o outro lado da relação de Mentoring*. Tese de doutoramento em ciências, S. Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Klasen, N. and Clutterbuck, D. (2002) *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford, England: Butterworth Heinemann

Klinge, Carolyn. M. (2015). "A Conceptual Framework for *Mentoring* in a Learning Organization". *Adult Learning*, 26(4), 160-166.

Kovnatska, O. (2014). "Say yes to *Mentoring*! Strategic Finance", 96(5), 47-51.

Kram, K. E. (1985). "*Mentoring* at work: Developmental relationships in organizational life", *Glenview, IL: Scott, Foresman*.

Lankau, M. J. (2002). "An Investigation Of Personal Learning In *Mentoring* Relationships: Content, Antecedents, And Consequences". *Academy of Management*, 45(4), 779–790.

Lourenço, Ana Raquel Bento (2015). "Análise da implementação de um programa de *trainees*: o caso do Santander *Top Training*". Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Maria, N. and Bastos F Santos. 1992. "Programas de *Mentoring* : Aprendendo Com a Realidade Canadense."

Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). "*Mentoring* Millennials ".*Harvard Business Review*.

Noe, R. A. (1988). "Women and *Mentoring* : A Review and Research Agenda", *Academy of management review*, 13(1), 65–78.

Noe, R. A. (2010). *Employee Training And Development*, 5ª Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

O'brien, k. E., & Allen, t. D. (2006). "Formal *Mentoring* Programs and Organizational Attraction". *Human Resource Development Quartely*, 17(1).

Poulsen, K. M. (2014). "Mentoring programmes : learning opportunities for Mentees, for Mentors, for organisations and for society" *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263. <http://doi.org/10.1108/ICT-03-2013-0016>

Ragins, B. R. (2007). "Diversity and workplace Mentoring relationships: a review and positive social capital approach". In T. Allen & L. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*. Oxford: Blackwell Publishing, 281-300.

Richebé, N., Herrbach, O. & Mignonac, K. (2011). "Undesired side effect? The promotion of non-commitment in formal vs. informal Mentorships". *International Journal of Human Resource Management*, 22(7).

Sanfey, H., Hollands, C., & Gantt, N. L. (2013). "Strategies for building an effective Mentoring relationship", *The American Journal of Surgery*, 206, 714–718. <http://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2013.08.001>

Singh, R., Ragins, B. R., & Tharenou, P. (2008). "Who gets a Mentor? A longitudinal assessment of the rising star hypothesis". *Journal of Vocational Behavior*, 74, 11–17. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.009>

Stake, R. E. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Susan Brondyk, Linda Searby, (2013), "Best practices in Mentoring: complexities and possibilities", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189 – 203.

Tareef, Atif Bin (2013). "The Relationship between *Mentoring* and Career Development of Higher Education Faculty Members". *Academic Journal Article*

Tony Bush, Marianne Coleman (1995) "Professional development for heads: the role of *Mentoring*", *Journal of Educational Administration*, 33(5), 60- 73.

Wilson, James A.;Elman, Nancy S. (1990). "Organizational Benefits of *Mentoring*". *The Executive*, 4, 88-94.

Ximenes (2014). "*Mentoring* como ferramenta de apoio à Gestão de Recursos Humanos : Um Estudo de Caso"

YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Outros Materiais Consultados:

Manual *Mentee* ISEG, 2015

Manual *Mentee* e Mentor Santander, 2015

Anexos

Anexo 1: Definição de *Mentoring*

Definição <i>Mentoring</i>	Autores
Relação entre uma pessoa sénior que apoia o desenvolvimento da carreira de uma pessoa mais jovem e a sua integração na organização através de aconselhamento e processo de feedback.	Carolyn, Klinge, (2015)
Compromisso de aprendizagem entre duas pessoas com diferentes níveis de experiência e com potencial para aprender, usufruir de novas abordagens e crescer.	Poulsen, (2014)
É uma relação recíproca que tem lugar ao longo do tempo, e envolve repetidas interações.	Ambrosetti, (2014);Haggard, (2012)
É um processo que diminui as intenções de saída dos dos colaboradores da organização e permite às organizações uma interação eficaz sobre estes.	Eby et al. (2013)
Relação que pode envolver mais do que um profissional experiente, que serve de exemplo, conselheiro e guia de outro profissional menos experiente em determinado campo.	Tareef, (2013)
Atividade onde alguém mais experiente, que alcançou respeito e poder dentro do seu âmbito de atuação, orienta uma pessoa júnior, mais ou menos experiente, e o ensina, motiva e tenta garantir o seu sucesso.	Sanfey, Hollands, and Gantt, (2013)
É o papel de aconselhamento e desenvolvimento entre um colaborador mais experiente e um colaborador menos experiente.	Dawley, Andrews; Bucklew, (2010)
Relação em que um colaborador sénior da empresa, com muita experiência, apoia o desenvolvimento de um colaborador júnior.	Noe, (2010)
Oportunidade para os <i>Mentees</i> desenvolverem competências, e adquirirem confiança para encarar tarefas desafiadoras, através de orientação e aconselhamento.	Kram, (1985)

Fonte: a autora

Anexo 2: Guião de entrevista aos Mentores e aos *Mentees*

ENTREVISTA AOS MENTORES	
Temas	Questões
Caracterização	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (idade, género) - Experiência no Banco - Experiência enquanto Mentor
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos iniciais do programa para o Mentor. - Perceção relativamente ao cumprimento dos objetivos em curso. - Qual a relevância deste programa para os <i>Mentees</i>, na perspetiva do Mentor. - Quais considera ser os objetivos deste programa do ponto de vista da organização?
Papel do Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Qual considera ser o seu papel nesta relação? E para a organização e para o seu <i>Mentee</i>, que papel considera que eles percecionam de si? - Neste contexto, como considera que tem tido impacto no seu <i>Mentee</i>? E na organização?
Processo	<ul style="list-style-type: none"> - Foi Mentor Voluntariamente? - Participou no processo de match dos Mentores-<i>Mentees</i>? Teve oportunidade de manifestar a sua preferência ou participar no processo de escolha do seu <i>Mentee</i>? - Como caracteriza o processo? A organização define as linhas da relação ou dá autonomia?
Características Mentor e <i>Mentee</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Como se caracteriza enquanto Mentor? Como caracteriza um bom Mentor? - O que espera do seu <i>Mentee</i>? Como o descreve?
Relação Mentor – <i>Mentee</i> – caracterização	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência de meetings (local, por telefone, e-mail etc) - Como descreve o seu relacionamento com o seu <i>Mentee</i>? - Considera que durante a relação houve progressos? Quais? - Enquanto Mentor qual a linha que segue nas suas reuniões? (forma de comunicação, como gere o tempo com o <i>Mentee</i>, temáticas, grau de formalidade, suportes que utiliza, como age perante um problema que é colocado ao seu <i>Mentee</i>) – tentar com que descreva - Quais os benefícios para si deste relacionamento? E os riscos, desvantagens? - Quando acabar o programa pretende manter contacto?
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto para si? Foi positivo? - Impacto para o seu <i>Mentee</i>? Considera que ele desenvolveu aprendizagem, skills etc? - Foi uma relação de sucesso? Eficaz?

	<ul style="list-style-type: none"> - Correspondeu às expectativas? Feedback geral sobre este relacionamento - Quais as dificuldades? - O que ajudou a correr bem? E menos bem? - Considera que um Mentor ganha mais do que um não Mentor? Em que? - Sugestões para futuros programas - Perceção sobre a organização depois deste programa
--	---

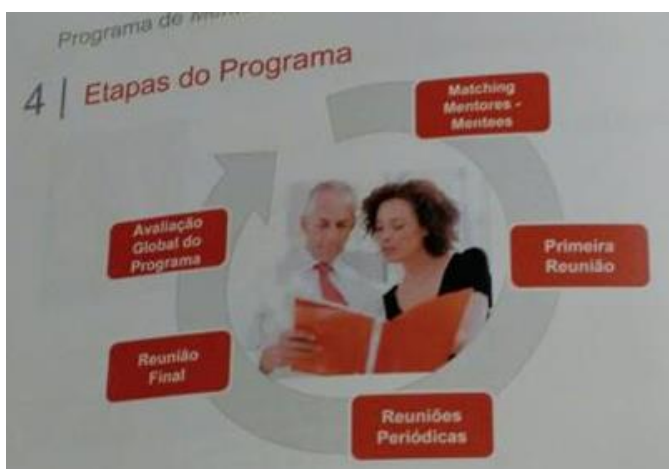
Fonte: a autora

ENTREVISTA AOS MENTEES (Focus Group + individuais)	
Temas	Questões
Caracterização	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (idade, género). - Experiência no Banco. - Experiência enquanto <i>Mentee</i>.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os Objetivos iniciais para si deste programa? Foram/Estão a ser realizados? - O que acha que a organização espera de si enquanto <i>Mentee</i>. - E o seu Mentor o que acha que espera? - Quais eram as suas expectativas relativamente ao programa de <i>Mentoring</i>? Qual o feedback?
Papel do Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é para si o papel do Mentor? Como o descreve.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que a organização teve um papel relevante e claro na definição de objetivos? Participou na escolha do seu Mentor? / Considera que deveria ter participado? Como caracteriza o processo? (A organização define as linhas da relação ou dá autonomia?)
Características <i>Mentee</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Como considera que é enquanto <i>Mentee</i> (por ex. quanto aos objetivos, proatividade, condução dos meetings, pedir feedback etc).
Caracterização relação Mentor-Mentee	<ul style="list-style-type: none"> - Como descreve a sua relação com o seu Mentor. - Como gerem o tempo dos meetings? (Criam objectivos e planos? Como se resume as vossas reuniões? De que temáticas falam). - Tem abertura para falar com o seu Mentor quando tem um problema, desafio? Como é que o Mentor age perante essa situação? - De quanto em quanto tempo realizam reuniões? Quem contacta quem? É proactivo na marcação de reuniões? - Em que situações acha que o seu Mentor foi fundamental? - O que esperava que fosse acontecendo ao longo dos meetings? O que aconteceu ao longo dos meetings na realidade? - No futuro queres manter esta relação? Tens interesse?

	Porque?
Sucesso do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os problemas encontrados e objeções? - Neste contexto, considera que fez sentido este programa? Porque? - Que benefícios diretos e indiretos trouxe para si? Foi útil? Como o <i>Mentoring</i> afetou as suas atitudes no trabalho? A nível psicossocial e de contexto de trabalho que impacto teve? - Em geral usou o feedback dado pelo seu Mentor? - Para si, o que ajudou o programa a correr bem? E menos bem? Beneficiou desta relação? Se sim, como pode dizer isso? - O papel da organização neste programa – como descreve o suporte na criação destes programas? Para quem? Considera adequado? - Que Sugestões daria para o futuro, para este tipo de programas? <ul style="list-style-type: none"> – Feedback geral. Foi um programa eficaz? - Considera perceber a organização como diferente depois deste programa?

Fonte: a autora

Anexo 3: Etapas do Programa do programa de *Mentoring*

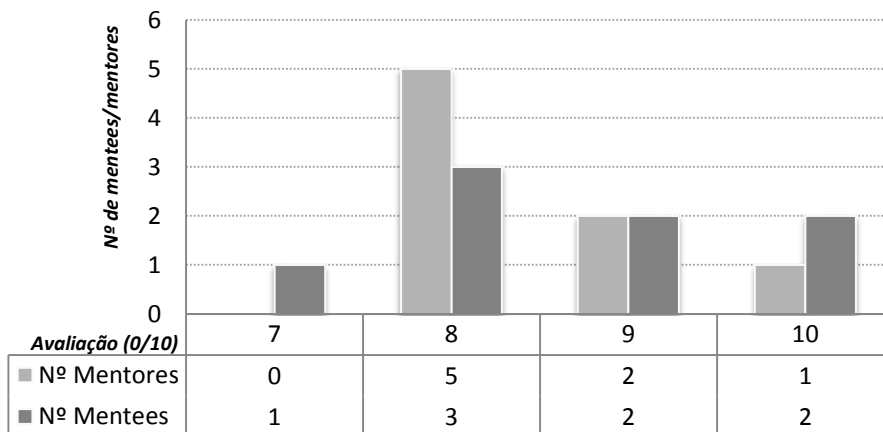


Fonte: Manual do Mentor/Mentee do programa de *Mentoring* BST 2015

Anexo 4: Avaliação do Programa

Gráfico: Percepção do sucesso do programa

Avaliação e percepção do Programa de Mentoring



Fonte: a autora (percepção dos envolvidos)