

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

***O Mentoring como ferramenta de apoio  
à Gestão de Recursos Humanos:  
Um estudo de caso***

Carlos Artur Ximenes

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS**

Orientador(a): Prof. Dr. António José Almeida

Setúbal, 2014

# DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais,  
irmãs  
e a minha noiva*

## Resumo

Este estudo procura analisar o processo de *mentoring* de uma organização do sector bancário português e, em particular, perceber o modo como este processo se enquadra no sistema de gestão de recursos humanos da organização.

O *Mentoring* nas últimas décadas recebeu uma especial atenção por parte das organizações como uma ferramenta estratégica de gestão organizacional. Ao longo das últimas décadas o Programa de *Mentoring* foi usado como uma importante estratégia de gestão de recursos humanos, uma ferramenta de gestão de carreiras e uma atividade de aprendizagem no local de trabalho, permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional.

Num mundo onde a informação, o conhecimento e as oportunidades de desenvolvimento estão presentes em todo o lado, a capacidade para criar e implementar metodologias tendentes à sua optimização, marcará certamente a diferença.

O Programa de *Mentoring* assenta numa relação “one-to-one” na qual o mentor, pessoa com uma relevante experiência pessoal e profissional, ajuda o *mentee*, pessoa em processo de desenvolvimento, a melhorar a sua *performance* profissional e pessoal.

É nesta lógica que surge o presente estudo, numa tentativa de analisar, do ponto de vista das percepções dos mentores e *mentees* da organização alvo de estudo, o impacto e os benefícios do programa de *mentoring*.

Para alcançar este objetivo, foi efetuada uma investigação de natureza qualitativa assente na metodologia de estudo de caso, numa instituição bancária, denominado Banco Santander Totta.

Recorreu-se à aplicação de 11 entrevistas a mentores, *mentees* e à Direcção Coordenação Recursos Humanos Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento, assim como à análise documental.

Os resultados obtidos indicam que na percepção dos mentores e *mentees* o Programa de *Mentoring* é um processo que permite melhorar a performance do *mentee*. O Programa de *Mentoring* está relacionado com a estratégia de desenvolvimento dos Recursos Humanos.

**Palavras-Chave:** Mentoring; Programa de Mentoring; Mentor; Mentee; Gestão de Recursos Humanos.

## Abstract

This study seeks to analyze the mentoring process of an organization of the Portuguese banking sector and, in particular, realize how this process fits in the organization of human resources management system.

Mentoring in recent decades has received special attention by organizations as an organizational strategic tool. Over the past decades the Mentoring Program has been used as an important human resource management strategy, a career tool, and a learning activity in the workplace, allowing the personal and professional development.

In a world where information, knowledge and development opportunities are present everywhere, the ability to create and implement methodologies aimed at optimizing it will certainly mark the difference.

The Mentoring Program is based on a relationship one-to-one in which the mentor, person with a relevant personal and professional experience helps the mentee, people in the development process, to improve their professional and personal performance.

It is this logic that the present study appears in an attempt to check, from the point of view of the perceptions of mentors and mentees of the study target organization, analyze the impact the benefits of mentoring program.

To accomplish that goal, it was effectuate a research based on qualitative case study methodology was performed in a bank, named Banco Santander Totta.

Appealed to the application of 11 interviews with mentors, mentees and Coordination Directorate Human Resources Department of Education, Knowledge and Development, as well as document analysis.

The results indicate that the perception of mentors and mentees Mentoring Program is a process that improves the performance of the mentee. The Mentoring Program is related to a strategy of the development of the Human Resources.

**Keywords:** Mentoring; Mentoring Program; Mentor; Mentee; Human Resource Management.

## Agradecimentos

Para concluir esta grande etapa do meu percurso académico, gostaria de agradecer todas as pessoas que me ajudaram e apoiaram ao longo da realização do mestrado e da elaboração desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, pelo amor incondicional, por todo o esforço e dedicação na minha educação e por me continuarem apoiar ao longo da vida. Agradeço também às minhas queridas irmãs que sempre estiveram ao meu lado, como irmão mais velho espero ser um ponto de referência para elas.

Em segundo lugar, agradeço todo o apoio, dedicação, amizade, carinho e compreensão da minha noiva, Inês, nos momentos mais difíceis.

O meu grande obrigado ao Professor António José Almeida, o meu orientador de Mestrado na instituição de ensino, pois a sua ajuda foi fulcral para a realização desta dissertação, dentro dos prazos indicados e com todos os conteúdos necessários. Obrigado por estar sempre disponível, pelos conselhos e aprendizagens que me facultou durante todos estes meses. A sua tolerância, perseverança e vasta experiência foram uma grande mais-valia.

Ao Dr. Fernando Augusto Vieira, da Direcção Coordenação Recursos Humanos Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento do Banco Santander Totta, por ter concedido permissão para realizar o presente trabalho.

A minha superior hierárquica, Dr.<sup>a</sup> Élia Jesus, pela compreensão demonstrada durante todo este período.

Aos meus colegas companheiros de mestrado, Alexandra Marques, Maria Isabel Mendes, Fátima Onofre e Paulo Pinho pelo companheirismo e apoio durante este período.

Agradeço igualmente à Escola Superior de Ciências Empresariais, como a todo o seu corpo docente, por me ter acompanhado ao longo destes dois anos, proporcionando-me a aquisição de vastos conhecimentos e competências não só a nível académico, como também a nível pessoal.

Muito Obrigado, a todos que me apoiaram!

## Índice Geral

Introdução.....	7
1 Revisão da Literatura.....	10
1.1 <i>Mentoring</i> : A sua origem histórica.....	10
1.2 <i>Mentoring</i> : Um conceito em discussão.....	10
1.3 Diferenças entre <i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i> .....	13
1.4 Características do Programa de <i>Mentoring</i> .....	15
1.5 Objetivos do Programa de <i>Mentoring</i> .....	19
1.6 Vantagens e desvantagens do programa de <i>mentoring</i> .....	21
1.7 O papel do mentor na relação de <i>mentoring</i> .....	23
1.8 <i>Mentoring</i> como uma Ferramenta Estratégica dos Recursos Humanos.....	25
2 Objectivos e Metodologia De Investigação.....	27
2.1 Objectivos da Investigação.....	27
2.2 Metodologia de Investigação.....	27
2.3 Técnicas de recolha de dados.....	29
2.4 Técnicas de Análise de Dados.....	31
3 Caracterização do Programa de <i>Mentoring</i> Santander Totta – Ensino Superior.....	33
3.1 Processo do Programa de <i>Mentoring</i> Santander Totta.....	36
3.2 Objetivos do Programa de <i>Mentoring</i> Santander Totta.....	37
3.3 Perfil do Mentor Santander e <i>Mentee</i> Santander.....	37
3.4 Plano de Implementação do Programa de <i>Mentoring</i> Santander Totta.....	40
3.5 Avaliação do Programa de <i>Mentoring do BST</i> pelos Mentores.....	41
3.6 Avaliação do Programa de <i>Mentoring do BST</i> pelos <i>Mentees</i> .....	46
Conclusão.....	58
Bibliografia.....	62

## Tabelas

Tabela 1 - Visão geral das estratégias do programa .....	19
Tabela 2- Vantagens e desvantagens das relações formais de <i>mentoring</i> .....	21
Tabela 3 – Avaliação do programa de <i>mentoring</i> pelos mentores .....	41
Tabela 4 - Avaliação do programa de <i>mentoring</i> pelos <i>mentees</i> .....	46

## Apêndices

Apêndice 1- Guião de Entrevista - Mentores .....	68
Apêndice 2- Guião de Entrevista - <i>Mentees</i> .....	71
Apêndice 3- Guião de Entrevista à Direcção e Coordenação de Recursos Humanos, Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento .....	74
Apêndice 4- Sinopses da análise de conteúdo: Entrevista Mentor .....	77
Apêndice 5- Sinopses da análise de conteúdo: Entrevista <i>Mentee</i> .....	80
Apêndice 6- Guião de entrevista Exploratória .....	88

## Anexos

Anexo 1- Exercício 1: Sucessos e Insucessos, Banco Santander Totta.....	92
Anexo 2- Exercício 2: Percepções, Banco Santander Totta .....	94
Anexo 3- Exercício 3: Modelos, Banco Santander Totta .....	96
Anexo 4- Exercício 4: Plano de Acção, Banco Santander Totta .....	98
Anexo 5- Exercício 5: <i>Networking</i> , Banco Santander Totta .....	100
Anexo 6- Ficha de Sessão, Banco Santander Totta .....	102
Anexo 7- Guia Rápido do Mentor, Banco Santander Totta .....	104
Anexo 8- Guia Rápido do <i>Mentee</i> , Banco Santander Totta .....	106

## Introdução

No contexto atual da economia global, as organizações procuram destacar factores que ajudem a melhorar a sua posição competitiva, prestando cada vez mais atenção a questões relacionadas com a área de Recursos Humanos, porque cada vez mais, esta área tem grande influência sobre o sucesso organizacional. Logo, aumentou o interesse por parte dos gestores em adoptar práticas inovadoras que ajudem a desenvolver os recursos humanos da empresa.

O desenvolvimento do potencial dos recursos humanos da organização é um esforço planeado pela organização que agrupa estruturas, atividades e processos que são o resultado de um esforço conjunto e coordenado entre os colaboradores e a organização. O desenvolvimento de profissionais é um dos aspectos fundamentais dos sistemas e políticas de Recursos Humanos (Douglas, 1997), que pode contribuir para o sucesso da organização e apresentar-se como uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Recentemente algumas pesquisas sobre *managerial learning* (gestão da aprendizagem organizacional) têm enfatizado o papel das relações “one-to-one/ on-the-job” relacionadas com o desenvolvimento de carreira (Douglas, 1997).

Estas são muitas vezes relações de desenvolvimento informais, que ocorrem naturalmente no ambiente de trabalho entre os gestores menos experientes e gestores seniores, pares ou subordinados. Tais relações fornecem uma variedade de assistência, incluindo *mentoring*, *feedback*, *counseling*, *coaching*, *skill-building*. No entanto, as tendências recentes no mundo empresarial, tais como a introdução de novas tecnologias, a concorrência intensa e as mudanças demográficas diminuíram as oportunidades para relacionamentos de desenvolvimento informal, passando assim a adoptar-se ferramentas que proporcionam a criação e o desenvolvimento de relações formais tais como o *mentoring* e o *coaching*.

A maioria das organizações, no entanto, tem-se centrado na criação de programas que facilitam alianças entre juniores e administradores, esses pares são tipicamente marcados pelas relações formais de *mentoring*, porém o processo de *mentoring* pode ser formal ou informal (Hegstad, 1999), dependendo da forma como a organização o pretende agir.



Dentro das novas práticas adoptadas pelas organizações, o mentoring proporciona um processo de desenvolvimento contínuo, é um processo flexível, que permite o desenvolvimento do *mentee* (júnior), permitindo que este se desenvolva profissional e pessoalmente, e que se enquadre com maior facilidade na cultura da empresa.

Muitas investigações sobre programas de *mentoring* partilham a mesma opinião quanto à utilização do programa de *mentoring*, pois este ajuda a melhorar os recursos humanos internos. Será particularmente útil em empresas que procuram crescimento, atracção e retenção de talentos (O'Brien e Allen, 2006).

É neste quadro de referência que se desenvolve o presente trabalho de investigação, debruçando-se sobre a possibilidade do programa de *mentoring*, se enquadrar a nível estratégico para a organização.

Para isso, definimos como objetivo geral, analisar o processo de *mentoring* de uma organização do sector bancário português e, em particular, perceber o modo como este processo se enquadra no sistema de gestão de recursos humanos da organização.

Subdividimos este objectivo geral em oito objectivos mais específicos. Em primeiro lugar, pretendemos caracterizar o programa de *mentoring*, em segundo compreender os objectivos do programa e as razões da sua criação, em terceiro analisar o papel do *mentoring* nas práticas de gestão de recursos humanos, em quarto identificar o contributo do processo de *mentoring* na formação de novos profissionais, em quinto compreender o papel do mentor e do “mentee”, em sexto, analisar como é que os mentores e “mentees” percebem o programa de *mentoring*, em sétimo, analisar os benefícios do *mentoring* para a organização, mentores e “mentees” e, em oitavo, analisar qual o contributo, a nível estratégico, da implementação do processo de *mentoring* na organização.

Para responder a estas questões, optamos por realizar uma investigação de natureza qualitativa em torno duma organização alvo de estudo. O caso em presença é o Banco Santander Totta.

Na recolha dos dados, foi utilizada a análise documental, efectuamos entrevistas semidiretivas a um conjunto de participantes no programa de *mentoring*, que constituem uma amostra por conveniência, cujos resultados foram alvo de uma análise de conteúdo.

A estrutura do trabalho que agora se apresenta está repartida em três capítulos, focando-se no primeiro o enquadramento teórico da temática, no segundo identificamos mais pormenorizadamente as opções metodológicas utilizadas na investigação e, finalmente, no terceiro capítulo é apresentada e caracterizada a organização, é feita uma análise de dados e discussão dos resultados obtidos de acordo com o enquadramento teórico expresso no primeiro capítulo.

Finalmente, são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo bem como algumas pistas para futuros trabalhos de investigação sobre esta temática.

# 1 Revisão da Literatura

## 1.1 *Mentoring*: A sua origem histórica

O *mentoring* teve a sua origem na Europa antiga desde os tempos gregos e em 1970 espalhou-se pelos EUA nas escolas de gestão, economia e ciências humanas para o desenvolvimento de carreira profissional (Higgins e Kram 2001).

O primeiro registo sobre *mentoring* surge na *Ilíada* do poeta épico da Grécia antiga Homero, que estabelece os pressupostos desta prática por meio da relação construída entre Mentor, Ulisses e seu filho Telemachus, três principais personagens da sua história.

O termo mentor teve origem na mitologia grega, no livro "A Odisséia", escrito por Homero, onde, Mentor era um conselheiro, professor e tutor ao qual foi dada a responsabilidade de cuidar do filho do seu grande amigo Ulisses, Telemachus, quando Ulisses partiu para lutar na guerra de Tróia. Mentor foi descrito como um tutor que fornece conselhos sábios e sensíveis a Telemachus, de forma a prepará-lo para um dia se tornar rei. Mentor foi escolhido por Ulisses, para orientar e ajudar o seu jovem filho a desenvolver-se, quer ao nível pessoal quer ao nível das suas competências práticas. Naquele tempo o mais razoável era aprender com aqueles que podem ensinar, com pessoas mais velhas, consideradas detentoras de grande sabedoria e inteligência, como um sábio, uma pessoa hábil, sensata e madura, tendo em conta a cultura descrita na história de "A Odisséia". Era um método muito comum no período renascentista. A relação entre Mentor e Telemachus perdurou por vários anos, até ao retorno de Ulisses (Russel e Adams, 1997).

## 1.2 *Mentoring*: Um conceito em discussão

Habitualmente, o *mentoring* é definido como um intenso relacionamento interpessoal entre um colega sénior mais experiente e um colega júnior menos experiente. O colega sénior, apelidado de mentor, fornece suporte, orientação e *feedback* em relação aos planos de desenvolvimento de carreira e desenvolvimento pessoal do colega júnior, denominado de *mentee*, orientando-o nos caminhos e modos de progredir na empresa e no mundo do trabalho em geral (Kram, 1980).

Segundo Crisp e Cruz (2009), o processo de *mentoring* é definido como um método formal pelo qual uma pessoa mais experiente e com uma maior sabedoria, exerce um papel de apoio ao supervisionar e incentivar a reflexão e a aprendizagem de uma pessoa menos

experiente, de modo a facilitar o seu desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento da sua carreira profissional.

Para Kram e Isabella (1985) o processo de *mentoring* aparece como um relacionamento entre um jovem inexperiente (*mentee*) e um adulto experiente (mentor), o qual atua como formador e orientador do *mentee*, oferecendo-lhe formação e novos desafios profissionais que facilitem a sua visibilidade, preparando-o para progredir na carreira.

O *mentoring* pode ser uma ferramenta poderosa na vida de uma pessoa, independentemente da forma que emerge, seja de forma pessoal ou profissional. Todos nós ao longo da vida fomos/seremos mentores, pessoas com a capacidade de ajudar os outros a aprender, ou educandos/aprendizes de alguém. Uma das características do processo de *mentoring* é a criação de uma relação baseada na compreensão mútua, com acordo de metas e objectivos que satisfaçam as pessoas inseridas no processo em apreço (Jaeschke, 2012). O *mentoring* proporciona impulso para que as pessoas que requerem ajuda, orientação e visão de futuro sejam bem sucedidas.

Para Robbins (cit in Jaeschke, 2012:5) “o mais relevante da relação mentor - orientando é que ambos ganham com a experiência do *mentoring*. Parece existir concordância na literatura de que uma relação eficaz de “mentoria” propicia desenvolvimento profissional, apoio psicológico e *networking* ao orientando; e, para o mentor, o reconhecimento e o respeito dos pares e dos superiores, o entusiasmo e a motivação pessoal, as informações a respeito de possíveis problemas nos níveis inferiores e novos conhecimentos”.

O *mentoring* pode ocorrer em qualquer nível e em qualquer área da organização. A sua duração pode variar, já que pode ir desde alguns contactos esporádicos até um relacionamento mais estável e duradouro. O *mentoring* é um processo de transferência de conhecimento realizado com a ajuda de um mentor o qual depende muito da relação entre os dois profissionais. O *mentoring* é geralmente proporcionado não a todos os colaboradores de uma empresa mas aqueles que se destacam. Por isso, uma das responsabilidades da função do mentor é descobrir diamantes em bruto, ou seja, colaboradores com potencial (Kram, 1980).

Clutterbuck e Megginson (1999) definiram *mentoring*, como um apoio que é proporcionado de uma pessoa para a outra, onde existe transferência significativa de conhecimentos do trabalho ou de ideias.

Cuerrier (2001) aborda o fato de os autores focarem essencialmente questões relacionadas com a carreira profissional, não introduzindo, nos processos de *mentoring*, outros aspectos da vida do *mentee*, como seja aspetos pessoais que vão além da vida profissional. Para o autor, nesses casos, haveria uma proximidade entre os processos de *mentoring* e os de *counseling*, cuja actividade é caracterizada pela reflexão sobre escolhas profissionais ou pelo foco nos comportamentos que comprometem a carreira e o seu desenvolvimento.

Entre as muitas definições propostas na literatura é comum realçar que o *mentoring* tem como foco principal o desenvolvimento de carreira. Segundo Daniel (2006) um mentor é uma pessoa com experiência que pode ajudar o *mentee* a desenvolver a sua carreira, em que influencia, ouve, ajuda a fazer escolhas, guia e aconselha os seus *mentees*, de modo a melhorar o seu desempenho profissional. O mentor também desempenha uma função psicossocial para com o *mentee*, que serve como um modelo e/ou um sistema de suporte para o aprendiz. Ambas as funções fornecem lições explícitas e implícitas relacionadas com o desenvolvimento profissional, bem como com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Para Watkins e Marsick (cit. in Zachary, 1997), o *mentoring* é um sistema com um grande potencial de retorno se tivermos em conta o desenvolvimento da comunicação e da liderança organizacional dado que possibilita o apoio ao desenvolvimento e crescimento da organização.

Segundo Gallucci (cit in Girão, 2013), a dificuldade em definir *mentoring* provém em grande parte da sua ambiguidade, para além de ser uma prática multifacetada e maleável, porque se altera conforme o contexto em que é aplicada.

Chandler e Kram (cit in Kishore, 2013), defendem que muitos investigadores ainda não adotaram um conceito único de *mentoring* e chamam a atenção para o facto de se adaptar o conceito ao contexto do trabalho e à realidade das profissões atuais. É de realçar que à medida que os estudos sobre *mentoring* aumentam, maior é a diversidade de definições

propostas e diferentes tipos de relacionamento são englobados pelos trabalhos de pesquisa. Como referem Haggard et al (cit in Kishore, 2013:47), “sem a clareza do constructo, tanto os académicos quanto os participantes de uma relação de *mentoring* baseiam-se em seus próprios entendimentos sobre o que é *mentoring*”.

De acordo com Fletcher (cit in Girão, 2013:5), “é consensual que a relação de *mentoring* é limitada no tempo, na medida em que fazê-la perdurar seria um contra-senso em relação ao objectivo de tornar o jovem capaz de agir de forma autónoma”.

Em suma, diversos autores concordam com o facto de o *mentoring* se caracterizar por ser uma relação intensa na qual os mentores (pessoas com mais experiência) trabalham através de uma parceria de desenvolvimento com os seus *mentees* (pessoas menos experientes), promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Kram e Isabella, 1985).

### 1.3 Diferenças entre *Mentoring* e *Coaching*

O termo *coaching* não tem tradução em português, tal como o de *mentoring*, pelo que estamos perante anglicismos. Muitas das vezes as pessoas associam as palavras *coaching* e *mentoring* para descrever uma metodologia de gestão particular, mas os *coaches* e os mentores não são a mesma coisa (Nigro, 2005).

As técnicas de *mentoring* e *coaching*, ainda que muito discutidas a nível organizacional, nem sempre apresentam definições muito claras (Souza, 2008). É que, como refere Nigro (2005:34), “algumas palavras no nosso léxico são mal aplicadas e mal usadas, e com o passar do tempo, as palavras ficam tão gastas que perdem o seu significado e rigor originais”. Esta situação aconteceu ao termo *coach* e do mesmo modo à palavra *mentor*, que por vezes são confundidas, em círculos de negócios, como termos idênticos. Contudo, “estas duas designações descritivas não significam a mesma coisa, embora sejam usadas, indiscriminadamente, em muitas ocasiões” (Nigro, 2005:34).

Segundo Nigro (2005), quer a nível teórico quer a nível prático, um *coach* pode ser também um mentor. Daí advém a confusão. Tanto os *coaches* como os mentores estão ligados por um desejo comum de desenvolver as capacidades humanas ao orientar as pessoas, de forma metódica, e motiva-las ao desenvolvimento, “numa atmosfera de

aprendizagem contínua” (Nigro, 2005:34). Outro ponto em comum entre estes dois termos é o facto de implicarem um trabalho de forma muito íntima com os indivíduos.

Todavia, se analisarmos com mais atenção observaremos que o *mentoring* é bastante diferente do *coaching* em algumas das suas práticas (Nigro, 2005).

Segundo Bhatta (cit in. Kishore, 2013), o *coaching* está relacionado com a gestão e com o aumento do desempenho profissional, enquanto o *mentoring* lida mais com as transições pessoais de carreira.

A nível organizacional, o *coaching* pode ser entendido como um estilo de gestão de pessoas e também como um processo bem delimitado, com metas precisas, que desenha ações e contribui de forma efetiva para o desenvolvimento das pessoas e das organizações (Rabaglio, cit in. Souza, 2008). Porém, o *mentoring* é um “trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica com o objetivo de ajudar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível” (Souza, 2008:3).

De acordo com a perspectiva de Bhatta (cit in. Kishore 2013), enquanto o *coaching* se restringe às tarefas do trabalho, o *mentoring* é mais abrangente, englobando outras áreas além do trabalho, como a carreira e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do indivíduo.

Segundo Starcevich (cit. in Girão, 2013:7), “o retorno no *coaching* é considerado tanto mais positivo quanto melhor funciona a equipa e mais eficazes são os trabalhadores”, contudo, para Robbins (cit in Jaeschke, 2012) o mais relevante da relação mentor - *mentee* é que ambos ganham com a experiência do *mentoring*, existindo uma aprendizagem e um desenvolvimento de ambas as partes.

Para Nigro (2005: 9), o *coaching* e o *mentoring* não são estilos de gestão teatrais tendo como base uma liderança divertida, porém, “são abordagens pró-ativas para gerir o desempenho dos colaboradores”. O *mentoring* e o *coaching* partem de um modelo padronizado de gestão do planeamento, administram e agem e transportam-nos para um nível mais alto focalizando-se em maximizar a produtividade individual.

Por outro lado, segundo a perspectiva de Whitmore (cit in Ferreira e Monteiro, 2007), o *coaching* diz respeito à melhoria da *performance* e do desenvolvimento das *skills* (competências ou habilidades) como uma forma de orientação ou instrução. Porém, a melhoria da *performance* e o desenvolvimento das *skills* só são possíveis, caso os objectivos previamente definidos sejam cumpridos (Nigro, 2005).

O *mentoring* aparece como uma ferramenta poderosa na vida do *mentee*, independentemente da forma como surge, seja de forma pessoal ou profissional (Zachary, 1997). Resumindo o que foi mencionado anteriormente, podemos constatar que o *mentoring* desenvolve quer as competências pessoais, quer as competências profissionais do orientado (*mentee*). Contudo, o *coaching* apenas se focaliza no desenvolvimento das competências profissionais. Ambas as ferramentas devem ter em conta o desenvolvimento e crescimento organizacional (Watkins e Marsick cit. in Zachary, 1997).

O *coaching* é geralmente focalizado numa tarefa de trabalho específica ou habilidade, enquanto que o *mentoring*, no sentido tradicional, proporciona uma perspectiva mais ampla, que dá ao *mentee* a oportunidade de estabelecer uma relação de desenvolvimento; procurar informações através de outras fontes; mostrar como a organização funciona e como está estabelecida a sua cultura e ajuda ao desenvolvimento da sua carreira profissional (Watts & Dynamics, 1996).

Segundo Robbins (cit in Jaeschke, 2012:5) “o mais relevante da relação mentor - *mentee* é que ambos ganham com a experiência do *mentoring*”, sendo a empatia entre o mentor e o *mentee* é considerada um factor primordial para o estabelecimento da relação de *mentoring* (Higgins e Kram, 2001).

#### **1.4 Características do Programa de *Mentoring***

O *mentoring* pode ser uma estratégia essencial no desenvolvimento de uma organização, permitindo à organização adaptar-se aos novos contextos globais e alterar a sua cultura (Watts & Dynamics, 1996).

De acordo com Hegstad (1999), o processo de *mentoring* pode ser formal ou informal.



O *mentoring* informal de pessoas sempre ocorreu nas organizações podendo contribuir para o rápido desenvolvimento e sucesso de muitos gestores empresariais (Watts & Dynamics, 1996). Todavia, só a partir de meados da década de 1970 tem sido dada atenção a ambas as relações de orientação, o *mentoring* formal e informal, e ao seu impacto no mundo empresarial (Watts & Dynamics, 1996).

De acordo com Watts e Dynamics (1996), o *mentoring* serviu como um mecanismo de regeneração interna das organizações, porque durante a década de 1980 e início de 1990 muitas empresas foram forçadas a reduzir os seus encargos e a reestruturarem-se. Esta regeneração só foi possível através da utilização do *mentoring* como um mecanismo de suporte à adaptação às mudanças.

Segundo Douglas (1997), os programas de *mentoring* não tinham tanto impacto até à década de 1980, quando a sua rápida expansão foi impulsionada pela atenção dada à eficácia das relações informais de *mentoring*, estabelecidas através da literatura e da valorização, por parte das organizações, do apoio à criação de relações de desenvolvimento das carreiras profissionais. Várias tendências económicas e sociais, durante este período, também permitiram facilitar esse crescimento, tais como (Douglas, 1997): desafios competitivos, escassez de trabalho, grande número de fusões, foco na inovação e tecnologia, questões interculturais, consciência das necessidades de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e necessidade de um melhor *succession planning*<sup>1</sup> e de gestão do desenvolvimento.

As definições mais comuns de relações formais de *mentoring* entre *mentees* e mentores são baseadas em definições tradicionais de *mentoring* informal (Douglas, 1997). O relacionamento informal de *mentoring* é geralmente definido como uma relação intensa, de longa duração, em que o mentor supervisiona a carreira e o desenvolvimento psicossocial/pessoal do *mentee* (Douglas, 1997).

No entanto, há uma grande diversidade de formas de observar o *mentoring* informal, que vão desde as definições que enfatizam a individualidade e compromisso de longo prazo até às definições que giram em torno de curto prazo, com foco em atividades de *coaching*

---

<sup>1</sup> Planeamento da sucessão

(Carden, 1990; Rosenbach, 1993 cit. in Douglas, 1997). Porém, Gray e Gray (cit. in Douglas, 1997) argumentam que não é apropriado para definições de base de relações de *mentoring* formais basear-se nas definições de relações de *mentoring* informais, porque, ao nível do planeamento e da gestão, as relações de *mentoring* formais são muito diferentes das relações de *mentoring* informais.

Segundo Chao (cit. in Kishore 2013), o que diferencia o *mentoring* formal do *mentoring* informal é a forma como a relação é criada. O *mentoring* formal é um programa estruturado e administrado pela organização. Kram (1980) corrobora esta ideia defendendo que o *mentoring* formal é um processo padronizado que segue um conjunto de normas. Murray e Owen (cit. in Douglas, 1997), por sua vez, caracterizam o *mentoring* formal em termos de estrutura e de processos delineados para a criação de relações e de orientações eficazes. Eles enfatizam que o objetivo principal dessas relações estruturadas é o desenvolvimento das competências e habilidades de liderança dos *mentees* a nível organizacional.

De acordo com Chao (cit. in Kishore 2013), o processo de *mentoring* informal não é gerido, estruturado e nem formalmente reconhecido pela organização. São consideradas relações espontâneas que sempre existiram no interior das organizações, através de um processo de atracção mútua entre indivíduos. O processo de *mentoring* informal é iniciado com base numa identificação mútua, porque os mentores escolhem *mentees* que tenham as mesmas características que as suas e, por sua vez, os *mentees* escolhem mentores que consideram como modelos a serem seguidos (Kram, 1980).

Hunt (cit. in Douglas, 1997) centrou-se na clarificação das diferenças entre os processos formais e informais de *mentoring*, tendo como base duas dimensões: objectivo principal (*goal focus*) e intensidade social (*social intensity*). Enquanto as relações de *mentoring* informal estão mais focadas no indivíduo e na forte intensidade social, as relações de *mentoring* formal são orientadas para os objectivos organizacionais e para uma moderada intensidade social. Note-se que alguns autores defendem que o *mentoring* formal é mais semelhante ao *coaching* do que o tradicional *mentoring* informal (Hunt, cit. in Douglas, 1997).

A fim de entendermos as intenções e o valor potencial da relação formal de *mentoring*, é importante distingui-lo da relação informal. É provável que a relação formal de *mentoring* entre mentores e *mentees* não se destine a criar o mesmo tipo de relação vivida dentro do *mentoring* informal, no entanto é provável que as relações de desenvolvimento formais forneçam oportunidades de desenvolvimento para os mentores (Douglas, 1997).

De acordo com Hegstad (1999), ainda existem poucos estudos sobre *mentoring* relacionados com o tema do desenvolvimento de Recursos Humanos. Porém, quando devidamente transformados em programas formais por parte das organizações, conseguem alimentar estratégias eficientes e eficazes no desenvolvimento dos trabalhadores.

Zey (cit. in Douglas, 1997) estima que existam mais de mil programas de *mentoring* formal em diversas organizações. Embora estas organizações sejam apenas uma amostra de quem utiliza programas de *mentoring* formal, as suas experiências podem fornecer alguma informação capaz de suportar uma reflexão quanto à sua amplitude e valor (Douglas, 1997).

## 1.5 Objectivos do Programa de Mentoring

Embora a amplitude e a variedade dos objectivos do programa de *mentoring* possam ser numerosos, a maioria pode ser agrupado em duas grandes categorias (Douglas, 1997): os que contribuem para alcançar os objectivos organizacionais e os que contribuem para atender às necessidades de desenvolvimento dos membros da organização.

Tabela 1 - Visão geral das estratégias do programa

<b>Objectivo Geral do Programa de Mentoring Formal</b>	<b>Exemplos dos Objectivos do Programa</b>	<b>Receptores do Programa</b>
<p><b>- Desenvolver os Objectivos Organizacionais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para recrutar gestores mais qualificados;</li> <li>- Para diminuir o <i>turnover</i>;</li> <li>- Para preencher os cargos mais elevados, ao nível sénior, com gestores qualificados;</li> <li>- Para aumentar a diversidade dos níveis seniores da organização;</li> <li>- Para facilitar os esforços de mudança organizacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos gestores;</li> <li>- Gestores de nível baixo;</li> <li>- Gestores de alto nível;</li> </ul>
<p><b>- Satisfazer as necessidades de desenvolvimento dos membros da organização</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ajudar as pessoas na transição para uma nova organização;</li> <li>- Para facilitar as relações de desenvolvimentos dos indivíduos que não têm acesso ao programa de <i>mentoring</i>;</li> <li>- Para prestar suporte e proporcionar desafios aliciantes aos indivíduos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestores do sexo feminino;</li> <li>- Gestores minoritários;</li> <li>- Todos os Gestores;</li> <li>- Novos Gestores</li> <li>- Gestores do sexo feminino;</li> <li>- Gestores minoritários;</li> <li>- Gestores de alto nível;</li> </ul>

Fonte: (Douglas, 1997)

Na tabela 1 podemos encontrar uma grande variedade de objectivos referentes aos programas de *mentoring*. Embora a amplitude e a variedade desses objectivos pareçam ser bastante diversificados, a maioria pode ser agrupada em sub-categorias. Assim, as metas do programa podem integrar-se da seguinte forma: *advancing organizational goals* (objectivos avançados de desenvolvimento da organização) e *meeting the developmental needs of organizational* (atender às necessidades de desenvolvimento da organização).

Ao nível dos objectivos organizacionais, o uso de relações formais de *mentoring* entre *mentees* e mentores atende a pelo menos cinco objetivos gerais: <sup>2</sup>*recruitment, retention, succession planning, affirmative action, e organizational change efforts*<sup>3</sup>.

Por isso, os programas de *mentoring* e *coaching* também são utilizados como ferramentas de recrutamento, a fim de atrair e recrutar funcionários qualificados. Os programas de *mentoring* são ainda usados para diminuir o *turnover* (rotatividade) e aumentar o comprometimento organizacional. Isto só é possível prestando assistência aos recém-chegados, transmitindo a mensagem de que os funcionários são valorizados. Este tipo de programas tem sido usado para aumentar as estratégias de planeamento de sucessão, proporcionando métodos concretos e viáveis para o desenvolvimento e movimentação de pessoas em funções de nível superior (Douglas, 1997).

Os programas de *mentoring* permitem facilitar os esforços de mudança organizacional, como é o caso das transições culturais. Este tipo de programas possibilita o fomento da inovação e da criatividade dentro da organização. Por exemplo, existe uma forte relação entre o *mentoring* e a inovação já que a troca de ideias entre dois colegas que estão no mesmo programa de *mentoring* pode funcionar como um catalisador para a inovação.

Finalmente, as organizações têm utilizado as relações formais de *mentoring* entre *mentees* e mentores para acelerar o desenvolvimento de indivíduos considerados pela alta administração como tendo forte potencial de gestão (Douglas, 1997).

---

<sup>2</sup> Recrutamento, retenção, planeamento de sucessão, execução da acção e mudança de esforços organizacionais.

<sup>3</sup> Esforços de mudança organizacional.

## 1.6 Vantagens e desvantagens do programa de *mentoring*

A maior parte da literatura disponível sobre as relações formais de *mentoring* entre mentores e *mentees* tende a ser unilateral, concentrando-se apenas nos seus aspectos positivos. Uma grande parte da literatura baseia-se em estudos de caso de programas bem-sucedidos. Esses estudos concentram-se em descrever os programas e em evidenciar os seus benefícios. No entanto, vários estudos tentaram examinar as vantagens e desvantagens dos programas formais de *mentoring*, analisando os aspectos positivos e negativos dos programas a partir de três perspectivas (Douglas, 1997): a da organização, a do mentor e a do *protégé* ou *mentee*.

Tabela 2- Vantagens e desvantagens das relações formais de *mentoring*

	<b>Principais Benefícios</b>	<b>Potenciais Pontos Fracos</b>
<b>Para a Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolvimento dos Gestores da Organização;</li> <li>✓ Redução do <i>turnover</i>;</li> <li>✓ Aumento do comprometimento;</li> <li>✓ Baixos custos associados aos Programas de <i>Mentoring</i>;</li> <li>✓ Melhoramento da comunicação Organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de suporte organizacional;</li> <li>✓ Criação de ambiente de favoritismo;</li> <li>✓ Dificuldades na coordenação de programas com outras iniciativas organizacionais;</li> <li>✓ Os custos e recursos associados a supervisão e administração do programa.</li> </ul>
<b>Para o <i>Mentee</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Progressão na carreira;</li> <li>✓ Suporte profissional;</li> <li>✓ Aprendizagem contínua e desenvolvimento;</li> <li>✓ Aumento da confiança;</li> <li>✓ Apoio e obtenção de feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Negligência do núcleo de trabalho;</li> <li>✓ Experiências negativas;</li> <li>✓ Expectativas irrealistas;</li> <li>✓ Dependência excessiva da relação que se cria no programa;</li> <li>✓ Conflito de papéis entre chefe e mentor;</li> </ul>
<b>Para o Mentor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realização pessoal;</li> <li>✓ Assistência em projectos;</li> <li>✓ Recompensas financeiras;</li> <li>✓ Aumento da auto-confiança;</li> <li>✓ Revitalização do interesse no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de tempo;</li> <li>✓ Falta de percepção dos benefícios;</li> <li>✓ Falta de competências necessárias para estabelecer o papel de orientador;</li> <li>✓ Pressão para assumir o papel de orientador;</li> <li>✓ Ressentimento dos <i>mentees</i>.</li> </ul>

Fonte: (Douglas, 1997)

Do ponto de vista organizacional as vantagens dos programas de *mentoring* são: o aumento da produtividade e motivação; relação custo - eficácia do programa; aperfeiçoamento do recrutamento; aumento da comunicação organizacional; melhoria do planejamento de sucessão; maior comprometimento organizacional e fortalecimento e continuidade da cultura corporativa. Por sua vez as desvantagens para a organização podem incluir: falta de sucesso devido à inexistência de suporte organizacional; criação de um clima de favoritismo; ressentimentos por parte dos colaboradores que não participaram no programa e dificuldade na coordenação de programas com outras iniciativas organizacionais.

Na perspectiva do *mentee*, os potenciais benefícios são a progressão na carreira; a assistência e feedback; o apoio pessoal; o aumento da confiança; a atenção individualizada; a socialização cultural e a maior consciencialização da organização; a redução do stresse e as experiências e tarefas desafiadoras enquanto que as potenciais desvantagens são a negligência do trabalho; o conflito entre o chefe e o mentor; as expectativas irrealistas sobre a promoção; a dependência excessiva do *mentee* em relação ao mentor; a incapacidade de estabelecer outras alianças; as experiências negativas; a falta de mentores eficazes e os sentimentos de isolamento.

Por sua vez, na óptica do mentor, os potenciais benefícios são o aumento da autoconfiança; a realização pessoal; o interesse revitalizado no trabalho; as recompensas financeiras; o aumento do prestígio e da reputação enquanto as potenciais desvantagens incluem a falta de tempo, a falta de benefícios percebidos, a pressão para assumir o papel de orientação, o ressentimento dos *mentees* e a falta de habilidades necessárias para a função de mentor.

## 1.7 O papel do mentor na relação de *mentoring*

Segundo Johnson (2002), o mentor deve equilibrar as funções de pai e de colega, uma vez que a função do mentor é estimular a evolução do *mentee*. É importante que o mentor represente as duas funções de forma equilibrada, não deixando prevalecer apenas um papel.

De acordo com Rowley (1999), um bom mentor encontra-se sempre comprometido com o programa de *mentoring*. Os mentores comprometidos sabem que a persistência é um factor importante para o sucesso do programa. Tal comprometimento flui naturalmente de uma crença de que os mentores são capazes de produzir um impacto significativo e positivo sobre a vida do *mentee*. Essa crença não se baseia em concepções ingénuas do que significa ser um mentor, pelo contrário, ela está ancorada no reconhecimento de que o *mentoring* pode ser uma tarefa desafiadora que exige investimentos significativos de tempo e energia.

Na perspectiva de Nigro (2005), os mentores são conselheiros e assessores na progressão da carreira do *mentee*. Um mentor tem o papel de conselheiro circunspecto, porque dá conselhos sobre a progressão na carreira e presenteia com sugestões válidas na resolução de problemas relacionados com assuntos mais imediatos da função. Os mentores baseiam os seus ensinamentos nas suas próprias experiências de vida. O mentor mostra ao *mentee* a direcção correcta quanto a oportunidades dentro da empresa.

O mentor deve estar numa posição sólida para orientar o *mentee* na sua trajectória e modos de progredir na empresa e no mundo organizacional em geral. Esta progressão não se deve basear apenas na carreira, remuneração e prémios ou benefícios especiais, mas também no desenvolvimento e crescimento pessoal.

Os mentores ambicionam alargar as competências profissionais dos seus *mentees*, dar-lhes uma visão geral do mundo e do sentido da natureza humana (Nigro, 2005).

Lasley (cit. in Rowley, 1999) sustenta que a característica fundamental de um mentor, é a sua capacidade de comunicação e a sua crença de que uma pessoa é capaz de transcender desafios e realizar grandes feitos no futuro. Rowley (1999) corrobora a visão de Lasley, realçando que um bom mentor deve comunicar com esperança e optimismo.



Segundo Nigro (2005:36), os mentores partilham a sua experiência de vida e têm credibilidade e substância. Os mentores tentam transmitir aos seus *mentees* que “aprender como ultrapassar obstáculos é a lição mais importante” que eles podem ensinar. Tendo como base as suas próprias experiências contam como enfrentaram certas dificuldades no percurso da sua carreira, mostrando o que resultou e o que não resultou. Bons mentores partilham as suas próprias lutas, frustrações e o modo de como ultrapassa-las fazendo-o de uma forma genuína e solidária de forma a gerar confiança (Rowley 1999). Enfrentar os obstáculos com sucesso e auto-confiança sempre crescente, permite aos *mentees* uma rápida progressão na carreira, pois há poucas competências de gestão mais valorizadas do que a capacidade de resolução de problemas com segurança e tranquilidade.

Um mentor compreende que é visto como uma vasta fonte de conhecimento, detentor de uma aguçada perspicácia no mundo dos negócios e os melhores mentores compreendem as suas limitações e aceitam a necessidade de aprender continuamente e desenvolver as suas competências (Nigro 2005).

Em suma, um mentor deve basear-se sempre na realidade e comportar-se com alguma humildade, porque uma atitude arrogante em qualquer relacionamento de *mentoring* é um passaporte para o insucesso. O mentor deve, por isso, procurar estabelecer sempre uma relação de respeito mútuo e de confiança com o seu *mentee*.

## 1.8 *Mentoring* como uma Ferramenta Estratégica dos Recursos Humanos

Na perspectiva de Ehrich e Hansford (1999), o *mentoring* recebeu uma atenção considerável nas últimas décadas tendo sido considerado como uma importante ferramenta para a gestão estratégica de recursos humanos.

Segundo Bozionelos (2004), o *mentoring* foi delineado como uma prática de Gestão de Recursos Humanos e como uma estratégia para o desenvolvimento de carreira. Muitos investigadores têm argumentado que o processo de *mentoring* formal numa organização possibilita múltiplos benefícios para a progressão de carreira dos mentores e dos *mentees*.

A Gestão de Recursos Humanos ocupa um papel importante na eficácia dos programas formais de *mentoring*. No entanto, Allen, Poteet e Burriughs (cit. in Hegstad, 1999) descobriram que as duas principais dimensões que facilitam o desenvolvimento de um programa de *mentoring* incluem o suporte organizacional para o desenvolvimento dos funcionários e a existência de programas de formação na organização.

Os programas de *mentoring* cada vez mais são reconhecidos como uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos na organização (Hegstad, 1999).

O'Brien e Allen (2006) vêm reforçar esta ideia ao defenderem que, do ponto de vista teórico, a existência de um programa formal de *mentoring* pode ter um impacto simbólico sobre potenciais empregados. Os programas de *mentoring* podem ser bastante atraentes porque enviam a mensagem para os potenciais trabalhadores de que a organização está empenhada em desenvolver e apostar na carreira dos seus trabalhadores.

Na perspectiva de O'Brien e Allen (2006), podemos ainda constatar que para as empresas a capacidade de crescer e de se adaptarem é cada vez mais difícil devido ao aumento da competitividade organizacional, porém, programas de *mentoring* são uma forma de construir uma vantagem competitiva através do desenvolvimento do capital humano e intelectual.

Através dos resultados apresentados por O'Brien e Allen em 2006, no artigo “ Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction”, podemos constatar que o investimento num programa de *mentoring* por parte das organizações proporciona

numerosos benefícios quer a nível interno quer a nível externo. Proporciona uma maior atracção de trabalhadores, porque os candidatos a procura de emprego são cada vez mais atraídos por organizações que oferecem programas de orientação formal (*coaching* ou programa de *mentoring* formal). A adopção de programas de *mentoring* permite o desenvolvimento da *workforce* (força de trabalho) das empresas, são uma forma de construir uma vantagem competitiva através do desenvolvimento de capital humano e intelectual. Os resultados do estudo em apreço mostram que outro dos benefícios do programa de *mentoring* para a organização é a junção do mesmo com o processo de recrutamento de novos trabalhadores, permitindo atrair um leque de trabalhadores mais “atraentes”, fortalecendo os processos de recrutamento da organização.

Segundo Munro (2009), o *mentoring* acelera a progressão na carreira e educa os novos trabalhadores para os valores e para a cultura organizacional. É ainda reconhecido como uma abordagem única para a transferência de saberes, cultura, valores, competências e *skills* de profissionais experientes para os novos trabalhadores.

De acordo com o mesmo autor, observam-se diferenças marcantes entre os funcionários que estiveram envolvidos num processo de *mentoring* e os que nunca estiveram. Aqueles que foram orientados por um mentor progrediram mais facilmente na carreira, obtiveram um maior comprometimento com a organização e com o seu desenvolvimento pessoal, desenvolveram habilidade de liderança mais eficazes e, como tal, têm uma maior satisfação no trabalho.

Na perspectiva de Munro (2009), a necessidade de programas de *mentoring* com orientações estratégicas é fundamental, de forma a impulsionar a estratégia do negócio.

## 2 Objectivos e Metodologia De Investigação

### 2.1 Objectivos da Investigação

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral analisar o processo de *mentoring* de uma organização do sector bancário português e, em particular, perceber o modo como este processo se enquadra no sistema de gestão de recursos humanos da organização.

A nível de objetivos específicos pretende-se:

- Caracterizar o programa de *mentoring*;
- Compreender os objectivos do programa e as razões da sua criação;
- Analisar o papel do *mentoring* nas práticas de gestão de recursos humanos;
- Identificar o contributo do processo de *mentoring* na formação de novos profissionais;
- Compreender o papel do mentor e do “*mentee*”;
- Analisar como é que os mentores e “*mentees*” percebem o programa de *mentoring*;
- Analisar os benefícios do *mentoring* para a organização, mentores e “*mentees*”;
- Analisar qual o contributo, a nível estratégico, da implementação do processo de *mentoring* na organização.

Tendo em conta os objetivos mencionados anteriormente, tomamos por objecto empírico o programa de *mentoring* do Banco Santander Totta, o qual decorreu ao longo de dois anos consecutivos.

De seguida procederemos à identificação da metodologia utilizada para identificar, analisar e explicar o programa de *mentoring* na organização bancária indicada.

### 2.2 Metodologia de Investigação

De forma a alcançar os objetivos definidos, optou-se por uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e exploratória.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa adopta distintos significados no campo das ciências sociais, por isso, compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, desde, entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas, observação participante,

observação estruturada e grupo focal, a fim de descrever e melhor entender as componentes de um sistema complexo de significados.

De acordo com a perspectiva de Mayring (2002), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada por um conjunto de métodos e técnicas, adaptados ao caso específico, ao invés de um método padronizado único. Salienta-se, assim, que o método deve se adequar ao objecto de estudo.

Para Veloso (2007:79), a investigação qualitativa é primordialmente descritiva e tem como objetivo fundamental, entender “os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento mais geral”.

Na perspectiva de Deslauriers (cit. in Guerra, 2006:11), os métodos qualitativos designam “uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se traduzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência”.

Com base nos elementos enumerados anteriormente, a abordagem metodológica escolhida nesta investigação, é a qualitativa, devido ao facto de permitir entender, descrever, interpretar e avaliar o processo de *mentoring*.

O que mais caracteriza a investigação qualitativa é a flexibilidade no processo (Chambel e Cural, 2008), permitindo, assim, técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar e traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Por isso, neste quadro de investigação qualitativa optou-se por um tipo de investigação que é o estudo de caso.

O estudo de caso “é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias importantes” (Stake, 2012:11), logo o verdadeiro objectivo do estudo de caso é a particularização e não a generalização. O estudo de caso é enfatizado por muitos investigadores, porque chama a atenção para o facto de se compreender através de um caso particular. Por outras palavras, tendo em conta a proposta de Stake, este caracteriza o estudo de caso pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que pode mobilizar. O autor chama ainda a atenção para o fato de que nem tudo pode ser considerado um caso, pois um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas.

Segundo Yin (2004:13), o “estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Podemos ainda referir, que o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, da colheita e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto múltiplos, assim como abordagens de pesquisa quantitativas e qualitativas.

Nesta linha de raciocínio, é pertinente utilizar uma metodologia de estudo de caso, na medida em que se pretende analisar o caso concreto do Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta, Portugal.

### **2.3 Técnicas de recolha de dados**

Segundo Yin (1994:92), o objectivo do estudo de caso é relatar factos, descrever situações e facultar respostas acerca de um determinado fenómeno estudado. Para tal, uma das principais vantagens dos estudos de caso, deve-se ao facto de permitirem uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles e de recorrer a “múltiplas fontes para recolher os dados”.

Na presente investigação, utilizamos dois instrumentos de recolha de dados: análise documental e as entrevistas semidiretivas.

Para Yin (1994:92), a utilização de múltiplas fontes de dados na elaboração do estudo de caso, “permite por um lado, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e por outro lado, permite corroborar o mesmo fenómeno”.

A entrevista, segundo Gray (2004), é a técnica mais adequada quando se trata de estudos exploratórios e da análise de conhecimento, valores, sentimentos e atitudes. Além disso, a entrevista pode ser usada para testar hipóteses ou para identificar variáveis e suas relações.

De acordo com Gil (1999:109), “a entrevista é uma forma de interação social (...) é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura recolher dados e a outra se apresenta como forma de fonte de informação”.

Na perspectiva de Ghiglione e Matalon (1993), as entrevistas são usadas por serem técnicas menos directivas e possibilitarem captar mais facilmente as representações sociais e o sentido que os entrevistados atribuem à realidade, os seus valores e comportamentos.

Por sua vez, Lakatos e Marconi (2001:107) referem que “a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, e proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

Para o estudo, utilizou-se entrevistas semidiretivas, baseadas num guião previamente definido, pois pretendemos que os entrevistados respondam pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência às questões colocadas.

Segundo Ghiglione e Matalon (2001:84), “na entrevista semidirectiva existe um esquema de entrevista (grelha de temas, por exemplo). Porém, a ordem pela qual os temas podem ser abordados é livre”. Caso o entrevistado não aborde de forma espontânea um ou vários dos temas do esquema, o entrevistador deve intervir, propondo um tema. Este tipo de entrevistas, não são fechadas nem livres, como tal, permite a intervenção do entrevistador, sempre que este ache pertinente para o seu estudo.

As entrevistas semidiretivas, permitem caracterizar o programa de *mentoring do Banco Santander Totta* bem como identificar as razões da sua criação e efectuar um balanço dos resultados obtidos.

Para além da aplicação de entrevistas, são também consultados e analisados diversos documentos internos da organização.

Foi realizada uma entrevista ao Subdirector da Direcção e Coordenação do Departamento de Recursos Humanos do Banco Santander Totta. A entrevista descrita anteriormente teve como objectivo caracterizar o programa de *mentoring* implementado pelo banco, ou seja, entender o programa de *mentoring* e as razões da organização para proceder à sua criação, analisando assim o papel do *mentoring* nas práticas de gestão de recursos humanos.

Foram ainda feitas entrevistas a três mentores da primeira e segunda edição do programa e a sete *mentees*, cinco da primeira edição e dois da segunda edição do programa de *mentoring* promovido pelo Banco Santander Totta. O guião das entrevistas semidirectivas aborda (apêndice 3) temas como: Objectivos estratégicos da organização; Estratégia e política do departamento de recursos humanos; Visão; Missão; Valores; Práticas de gestão de recursos humanos; Política de recrutamento e selecção, Acolhimento e integração; Política da gestão da formação e do sistema de carreiras; Desenvolvimento e implementação do programa de *mentoring*; Objectivo, perspectiva e características do programa; Enquadramento do programa com a política e estratégia de recursos humanos.

Foram também consultados o manual do mentor e *mentee*, e os resultados do programa de *mentoring* da primeira e segunda edição, do Banco Santander Totta.

## 2.4 Técnicas de Análise de Dados

Para a análise das entrevistas utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, pois, seguindo a abordagem de Bardin (1977), esta é considerada como uma das técnicas mais comuns nas investigações qualitativas sendo uma técnica que permite ao pesquisador procurar texto por trás de outro texto, na tentativa de interpretar mensagens enigmáticas. O objectivo da análise conteúdo é a manipulação de mensagens para poder demonstrar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.

De acordo com Bardin (1977:47), podemos definir análise de conteúdo como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”.

Segundo Guerra (2006:62), a análise de conteúdo “é uma técnica e não um método, utilizado no procedimento normal de investigação, isto é, o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido”. Sendo assim, esta técnica permite descrever as situações, porém, também permite analisar o sentido do que foi relatado, tendo assim uma visão descritiva e interpretativa.

Berelson (cit in Bardin, 1977:37) há cerca de vinte anos atrás idealizou uma definição de análise de conteúdo que continua a ser o ponto de partida para as explicações que todos os



principiantes reclamam, tendo-a definido da seguinte forma: “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

Com a aplicação da análise de conteúdo, construíram-se várias sinopses, com o objectivo de sintetizar os discursos que contêm as mensagens essenciais. As sinopses são identificadas por entrevistado<sup>4</sup> e por dimensão de análise.

De acordo com Guerra (2006:72) a aplicação de sinopses é um “material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas (mesmo as que não estão referenciadas no guião de entrevista).”

---

<sup>4</sup> “M” = Mentor; “m” = *Mentee*.

### 3 Caracterização do Programa de Mentoring Santander Totta – Ensino Superior

Num mundo onde a informação, o conhecimento e as oportunidades de desenvolvimento estão presentes em todo o lado, a capacidade para criar e implementar metodologias tendentes à sua optimização, marcará certamente a diferença (Santander Totta, 2012).

O *mentoring* é uma das metodologias a que o Banco tem vindo a recorrer no sentido de aproximar e desenvolver as competências dos seus jovens *mentees*. Complementarmente, tem o programa tem vindo a ser partilhado com algumas das principais universidades e politécnicos com os quais o Banco tem parcerias institucionais, ajudando no desenvolvimento dos seus estudantes ou diplomados. Sendo o *mentoring* uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento do talento, centra-se no processo de auto-conhecimento e desenvolvimento do potencial individual, ajudando os jovens, neste caso do Ensino Superior, a delinear os seus percursos profissionais. O processo de *mentoring* assenta numa relação *one-to-one* na qual o mentor, pessoa com uma relevante experiência pessoal e profissional ajuda o *mentee*, pessoa em processo de desenvolvimento, a identificar níveis adequados de autoconhecimento centrados na sua realidade actual. Será essencial, entre outros aspectos, que o mentor incentive o *mentee* a ser pró-activo, receptivo ao *feedback* e resistente para enfrentar os desafios como oportunidades de melhoria e transformação.

Esta dinâmica de tomada de consciência, permitirá ao *mentee* assumir por si, os objectivos de desenvolvimento que pretende trabalhar e a identificar estratégias adequadas para lá chegar (Santander Totta, 2012).

Tendo um forte foco colocado no desenvolvimento dos recursos humanos, o Banco Santander Totta (BST) quer dar um forte impulso à metodologia do *mentoring*. Deste modo lançou um programa que envolve quadros directivos do banco e alunos das principais Instituições de Ensino Superior do país.

Pretende-se, deste modo, contar com um instrumento privilegiado de apoio ao crescimento profissional dos alunos assente numa dinâmica de aprendizagem personalizada “one to one”, na qual os mentores ajudarão os *mentees* a incrementarem o seu potencial e a liderarem o seu percurso de desenvolvimento (Santander Totta, 2012).

Complementarmente o BST procura, através do Programa de *mentoring*, fomentar a relação do banco com a sociedade envolvente nomeadamente com as Universidades,

partilhando a sua experiência na gestão da formação, conhecimento e desenvolvimento (Santander Totta, 2012).

A primeira edição do Programa de Mentoring Santander Totta teve a duração de um ano. Este programa visava permitir o envolvimento de altos quadros do banco com uma experiência profissional superior a 10 anos e experiência em liderança de equipas de alto rendimento, que desempenham o papel de mentores (Mateus, 2012).

Na primeira edição o programa de *mentoring* abrangeu 19 mentores do Banco e 19 *mentees* oriundos de 9 Instituições de Ensino Superior.

O Banco Santander Totta lançou uma segunda edição do programa de *mentoring*, com base nos resultados da primeira edição, procurando dar continuidade à metodologia do *mentoring* no que diz respeito ao desenvolvimento (Santander Totta, 2013a).

De uma forma mais específica, o objectivo do programa consiste em contribuir para a clarificação dos objectivos profissionais e das competências essenciais que permitirão ao *mentee* alcançá-los com êxito. Para que isso possa acontecer, o *mentee* conta com o apoio directo de um mentor, detentor de uma relevante experiência profissional, superior a dez anos. O *mentee*, por sua vez, tem como tarefa principal identificar as áreas de melhoria que pretende trabalhar. É essencial, entre outros aspectos, que demonstre pro-actividade, receptividade ao feedback e resistência para enfrentar os desafios como oportunidades de melhoria e transformação (Santander Totta, 2013a).

A segunda edição do Programa de *Mentoring* Santander Totta teve um grande aumento no número de participantes. A segunda edição contou com a participação de 30 *mentees*, alunos de várias instituições de ensino superior, que tiveram a oportunidade de aprender com 30 mentores, quadros directivos do BST. Foram nove meses ao longo dos quais os *mentees* tiveram sessões regulares de acompanhamento com os seus mentores e participaram em algumas iniciativas organizadas pelo BST.

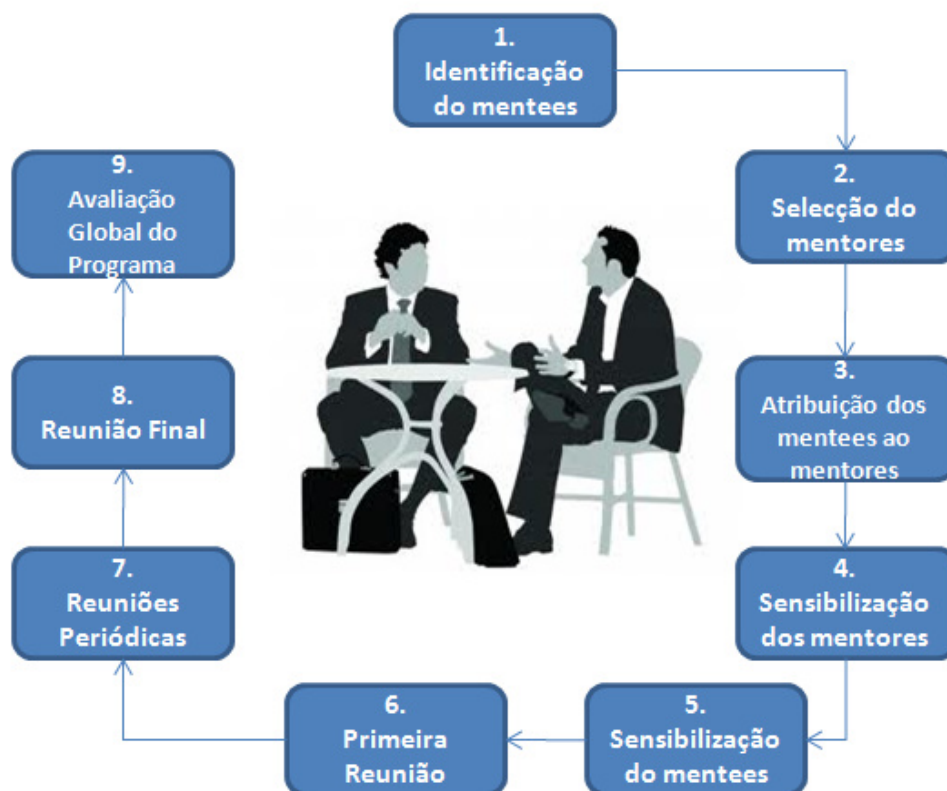
O mentor atribuído a cada *mentee* é um quadro directivo detentor de reconhecido prestígio no banco e no mercado. Dado que mentores com este perfil têm uma maior probabilidade de sucesso na orientação dos percursos profissionais dos seus *mentees* (Santander Totta, 2013a).

O programa assenta em reuniões periódicas mensais com o mentor, nas quais são definidos planos de acção no final de cada reunião, com o intuito de cumprir os objectivos pré-estabelecidos na reunião inicial. No final do programa há lugar a uma reunião geral para apresentar resultados e identificar desafios para o futuro (Santander Totta, 2013c).

### 3.1 Processo do Programa de *Mentoring* Santander Totta

Apresenta-se de seguida o esquema referente ao processo do programa de *Mentoring* Santander Totta (Figura 1).

Figura 1 – Esquema do Processo do Programa de *Mentoring* Santander Totta



Fonte: Santander Totta, 2013a

Processo do programa de *mentoring* é constituído por nove fases (Santander Totta, 2012). A primeira fase tem como objectivo a identificação dos *mentees*, cujo principal papel se baseia em identificar áreas de melhoria, assumir iniciativa, ser aberto, facultar informação relevante, elaborar planos de acção e informar o mentor sobre os resultados conseguidos. A segunda fase, selecção dos mentores, tem como propósito o mentor transmitir a sua experiência pessoal e profissional, guiando e aconselhado de forma coerente, dando *feedback* e motivação para o sucesso e escutando de forma activa o seu *mentee*. Na terceira fase são atribuídos aos mentores os respectivos *mentees*. Na quarta fase existe uma sensibilização dos mentores em relação à condução do programa. Na quinta fase temos

uma sensibilização dos *mentees* em relação ao seu papel durante o programa. A sexta fase é marcada pela primeira reunião entre o mentor e o *mentee*. Na sétima fase podemos encontrar um conjunto de reuniões periódicas entre *mentee* e mentor, de forma a cumprirem os objectivos do programa. Na oitava fase teremos a reunião final e na nona fase teremos o culminar de todo o processo, a avaliação global do programa.

### **3.2 Objectivos do Programa de Mentoring Santander Totta**

O Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta tem como objectivos Estabelecer os Percursos de Desenvolvimento do *mentee*, de forma a ajuda-lo a planificar o seu percurso de desenvolvimento apoiando-o na priorização e conciliação das “áreas vitais”; Definir e Trabalhar Competências do *mentee* com o intuito de identificar as competências fundamentais para o seu sucesso; Estabelecer Desafios e Objectivos com a finalidade de acompanhar o *mentee* perante os novos desafios e objectivos que se proponha a alcançar e Motivar pelo Êxito o *mentee* ajudando-o a despertar o seu desejo pelo sucesso e pela consecução dos resultados (Santander Totta, 2013a).

### **3.3 Perfil do Mentor Santander e Mentee Santander**

Os mentores seleccionados são profissionais de referência com ampla experiência no Grupo Santander pelo que deverão aportar um relevante valor ao programa.

Para ser Mentor Santander, é necessário possuir o seguinte perfil (Santander Totta, 2013c):

- Quadro Directivo que sabe como transferir a sua experiência e conhecimento a um *mentee*;
- Detentor de reconhecido prestígio no Banco e no mercado;
- Com uma experiência profissional superior a 10 anos;
- Experiência na gestão e na liderança de equipas de alto rendimento.

Durante o programa, os mentores devem comprometer-se a orientar os percursos profissionais do seu *mentee*, a exercer uma influência positiva, estabelecer relações de confiança, confidencialidade e compromisso mútuo e a acreditar no potencial de desenvolvimento do seu *mentee* (Santander Totta, 2013c).

O mentor vai partilhar com o *mentee conhecimento* que deverá ser especialmente proveitoso para o *mentee*, uma vez que, como refere Kram (1980), em comparação com o mentor é um profissional menos experiente.

É extremamente importante um mentor ter experiência na gestão e na liderança de equipas de alto rendimento, porque o mentor deve ser capaz de encorajar o *mentee* a procurar soluções para os problemas e auxiliá-lo no seu crescimento, para que este possa crescer profissional e pessoalmente (Douglas 1997).

O mentor deve ser capaz de respeitar as questões, dúvidas e ideias do *mentee*. Deve atuar como um professor, no sentido de procurar elevar o desenvolvimento intelectual e as skills do *mentee* (Kram, 1980).

Para o Banco, o *Mentee Santander* é um jovem com potencial, consciente da sua responsabilidade no processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional (Santander Totta, 2013b).

Perfil do *Mentee Santander* deve obedecer aos seguintes atributos (Santander Totta, 2013b):

- ✓ Área de estudo: Ciências Sociais, Económicas e Engenharia;
- ✓ Licenciatura completa e a frequentar Mestrado;
- ✓ Nota de referência na Licenciatura: 14 valores;
- ✓ Idade: não superior a 26 anos;
- ✓ Aberto ao auto-conhecimento;
- ✓ Proactivo na relação (explora, questiona e analisa);
- ✓ Valente no momento de receber feedback não desistindo face às contrariedades e desafios;
- ✓ Humilde na aprendizagem e generoso com o seu mentor;
- ✓ Honesto com os seus resultados e sincero nas respostas;
- ✓ Jovem altamente motivado e consciente do forte impacto que o *mentoring* poderá ter no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O perfil do *mentee* identificado pelo Banco Santander Totta está de acordo com o perfil apresentado por Kram e Isabella (1985), onde o *mentee* deve ter capacidade para o auto-conhecimento, iniciativa, ética profissional e gosto pela aprendizagem contínua.

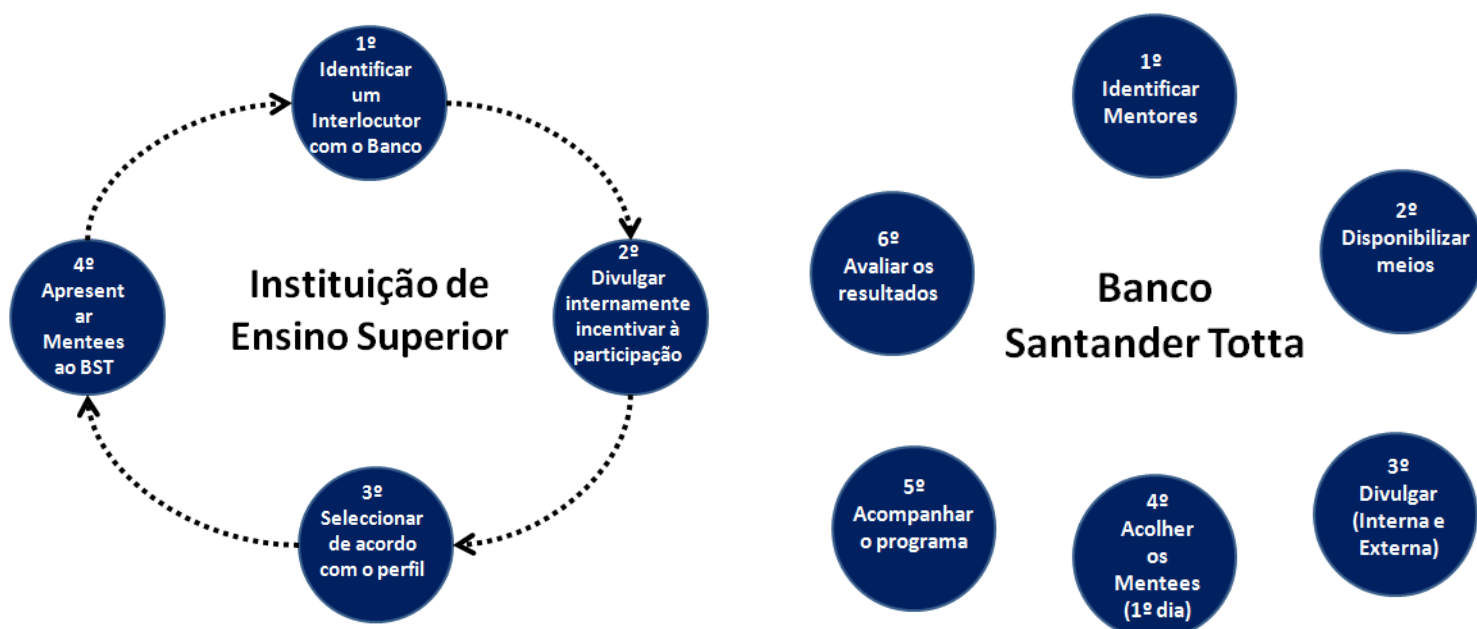
Estes atributos são tanto mais importantes quanto o sucesso do programa de *mentoring* depende em grande parte do *mentee*, porque este é responsável pelo tipo de interação e desenvolvimento da relação de *mentoring* com o mentor. O *mentee* tem de estar preparado para mostrar entusiasmo e motivação para a concretização dos seus objectivos, devendo ser alguém merecedor de investimento por parte do mentor (Douglas 1997).



### 3.4 Plano de Implementação do Programa de Mentoring Santander Totta

A implementação do Programa de Mentoring requer uma articulação directa entre o Santander e as Instituições de ensino parceiras dado que, após a apresentação do programa às instituições de Ensino Superior parceiras do BST, estas irão seleccionar os *mentees* que irão participar no programa, com base no perfil definido pelo Banco (Santander Totta, 2013a).

Figura 2 - Implementação do Programa de Mentoring



Fonte: Santander Totta, 2013a

### 3.5 Avaliação do Programa de *Mentoring* do BST pelos Mentores

A avaliação do programa de *mentoring* pelos mentores teve como base uma escala de zero (negativa) até cinco (excelente) valores. A respectiva avaliação teve como objectivo, aferir a satisfação do programa para os mentores. As dimensões avaliadas foram a organização e estrutura do programa, o interesse demonstrado pelos *mentees* e a satisfação do programa (Santander Totta, 2013d).

Tabela 3 – Avaliação do programa de *mentoring* pelos mentores

Características Avaliadas	1ª Edição	2ª Edição
✓ Organização e estrutura do programa;	4,5	4,4
✓ Documentação e ferramentas de apoio;	4,8	4,7
✓ Interesse demonstrado pelo <i>mentee</i> ;	4,3	4,4
✓ Satisfação global com o programa;	4,3	4,7
✓ Recomendarias este programa?	4,6	4,8
✓ Voltaria a ser mentor?	4,6	4,8
✓ Utilidade do programa de <i>mentoring</i>	-----	4,5
✓ Satisfação com o programa de <i>mentoring</i>	-----	4,3

Fonte: Santander Totta, 2013d e 2014

No que concerne à avaliação média da satisfação com o programa de *mentoring*, observamos que esta é bastante positiva, pois apresenta uma média geral de 4.6 valores,

numa escala de zero a cinco valores. Podemos ainda constatar que a média da satisfação dos mentores na 2ª edição se mantém em relação à 1ª edição. Isto significa que o BST conseguiu manter os padrões de qualidade da 1ª para a 2ª edição do Programa.

Relativamente às variáveis avaliadas pelos mentores, podemos constatar que na 1ª edição a variável “Documentação e ferramentas de apoio” foi a que obteve a avaliação mais alta, 4.8 valores, contudo, na 2ª edição a variável que obteve uma maior cotação foi a variável “Recomendaria este programa a outros estudantes”, com uma cotação de 4.8 valores. Fazendo uma comparação da cotação das variáveis “Documentação e ferramentas de apoio” e “Recomendaria este programa a outros estudantes”, relativamente às duas edições do programa de *mentoring*, verificamos que a variável “Documentação e ferramentas de apoio” na 2ª edição obteve uma cotação ligeiramente mais baixa do que na 1ª edição de menos 0.1 valores e a variável “Recomendaria este programa a outros estudantes” sofreu um ligeiro aumento de 0.2 valores na 2ª edição, o que reforça a satisfação dos mentores com o programa de uma edição para a outra. É de realçar que a variável “No futuro, vê-se como uma pessoa interessada em ser mentor de outras pessoas?” também apresentou uma avaliação bastante elevada, de 4.8 valores, mais 0.2 valores em relação à 1ª edição.

Na 1ª edição as variáveis que obtiveram uma avaliação mais baixa em relação foram: “Interesse demonstrado pelo *mentee* “, com 4.3 valores, e a variável “Contribuição global com o programa”, com 4.3 valores.

Na 2ª edição a variável com a cotação mais baixa foi a “Satisfação com o programa de *mentoring*”, com 4.3 valores.

Em suma, podemos constatar que a avaliação efectuada pelos mentores nas duas edições esteve acima da média, sendo assim bastante positiva.

Segue-se a análise dos dados que foram recolhidos através da aplicação de entrevistas semidiretivas e análise documental.

Do total de mentores entrevistados (3), todos afirmam que o Programa de *Mentoring* é uma mais-valia para o desenvolvimento profissional e pessoal do *mentee*. É também uma ferramenta que permite ao mentor vivenciar uma nova e gratificante experiência. As passagens que se seguem procuram ilustrar essa concepção positiva:

"Ser uma experiência nova, em que podia ajudar uma pessoa no seu crescimento pessoal e profissional..." (M1- P2);

"...fazer crescer outra pessoa, "abrindo" horizontes para o que não se ensina nas escolas." (M3-P2);

Podemos também averiguar que o mentor valoriza a troca e partilha de experiências, mencionando este facto como sendo gratificante para si próprio:

"...A necessidade de me sentir útil partilhando o que aprendi. Quando temos carreiras longas necessitamos muitas vezes de encontrar interesses de desenvolvimento complementares os quais passam muito pelo apoio/suporte à sociedade envolvente." (M2-P2);

"A possibilidade de partilhar a minha experiência..." (M3-P2);

"...e podia eu própria também aprender com essa partilha" (M1- P2);

As afirmações dos entrevistados mostram a existência de um elevado grau de comprometimento entre o mentor e o *mentee*, estes estabelecem uma relação onde o *mentee* pode evidenciar as suas dúvidas, interesses e necessidades sendo sempre incentivado pelo mentor a reflectir sobre diversas áreas pessoais e profissionais. O mentor irá partilhar a sua experiência, contribuindo assim para o desenvolvimento pessoal e profissional do *mentee*.

O programa de *mentoring* tem como objectivos principais, desenvolver a capacidade de auto-análise, incrementando os níveis de auto-conhecimento, facilitar a identificação de áreas de melhoria, proporcionar apoio no planeamento de uma estratégia de desenvolvimento e definição de objectivos, procurando alinhar os comportamentos, conhecimentos e aptidões com os valores corporativos, melhorando assim a cooperação e sinergia com outras áreas funcionais. As passagens seguintes mostram como estes objectivos foram importantes para o mentor conseguir ajudar o *mentee* no seu desenvolvimento após o programa e ajudam a caracterizar a relação de *mentoring* estabelecida entre o mentor e o *mentee*.

*"Aberta e pura sem outros objectivos que não fossem o desenvolvimento mutuo" (M2-P5);*

*"Acho que sim, pelo menos foi esse o feedback que tive. Destacaria a partilha que trabalhamos sobre comportamentos de controle do stresse e gestão de conflitos" (M1-6);*

*"Relação gratificante com laços para o futuro" (M3-P5);*

*"... trocamos informação de livros, artigos e experiências" (M3-P7);*

Muitos dos mentores ainda continuam a comunicar-se com os seus *mentees*, e sentem gratificação pelo sucesso que estes obtiveram depois do programa:

*"Mudou de emprego tendo tido um progresso na sua carreira..." (M1-P8);*

*"...(está) empenhado em concluir o mestrado" (M2-P8);*

*"Ao longo do período de Mentoring mudou de empresa e posteriormente mais uma vez, foi de encontro às suas aspirações de desenho de uma carreira aberta ao exterior versus a permanência num gabinete" (M3-P8);*

*"... gostaria de continuar a poder ajuda-lo no seu percurso" (M1-P7).*

Podemos constatar que os mentores enumeram e caracterizam múltiplos benefícios da sua participação neste tipo de programa inovador. Do ponto de vista analítico, podemos agrupá-los em três categorias: auto-reflexão dos mentores; desenvolvimento pessoal e profissional do *mentee* e o estabelecimento de uma relação próxima com uma geração mais nova.

Os mentores entrevistados concordam que a participação no programa de *mentoring* foi uma experiência muito positiva que permitiu a auto-reflexão, a satisfação e realização pessoal.

*"Foi muita positiva a experiência porque me permitiu reflectir sobre a minha própria carreira e crescimento pessoal..." (M1-P4);*

*"Puramente satisfação pessoal/realização" (M2-P4);*

*"É uma forma de nos darmos a conhecer enquanto pessoas, mostrar a face oculta dos números, das notícias, das campanhas" (M3-P3).*

*“... satisfação pessoal/realização que os mentores certamente sentirão ao participarem no desenvolvimento dos mentees” (M2-P3);*

Proporcionou também ao *mentee* um desenvolvimento pessoal e profissional personalizado, uma vez que a relação era “one-to-one”.

*"Acho que esta vertente contribui para o desenvolvimento dos jovens pelo que é de extrema relevância social" (M1-P3);*

Contribui também para o futuro do *mentee* como gestor de equipas:

*"O facto de contribuir para o desenvolvimento de competências de gestão/liderança de equipas..." (M2-P3);*

Permitiu também o estabelecimento de relação com uma geração mais nova e um reconhecimento profissional por parte dos colegas, uma vez que para ser mentor era necessário cumprir determinados requisitos, como tivemos oportunidade de referir anteriormente.

*"...permitiu actualizar e perceber a realidade, preocupações e desafios dos nossos jovens na conjuntura actual do país" (M1-P4);*

*"Manter-me actualizada face a outra geração, criar tempo para partilhar, ver o mentee ao longo do tempo" (M3-P4);*

Por último, constatou-se que a avaliação global do programa de *mentoring* por parte dos mentores, tanto na primeira como na segunda edição, foi muito positiva, com uma média de avaliação excelente (pág.36). O programa foi um sucesso, devido à dedicação e empenho por parte da equipa envolvida no desenvolvimento e implementação do projecto. É de realçar que os objectivos definidos foram cumpridos. Contudo, do ponto de vista analítico podemos agrupar em duas categorias as avaliações efectuadas pelos mentores: menção aos mentores e menção ao *mentees*:

*"Avalio positivamente como ponto de referência para os mentees" (M3-P10);*

*"... recomendaria este programa a outros mentores." (M3-P9);*

*"Voltaria a ser mentor" (M2-P12);*

"Este programa depende muito das pessoas pelo que a experiência com outro mentee continuaria a ser diferente e certamente enriquecedora" (M1-P12).

### 3.6 Avaliação do Programa de Mentoring do BST pelos Mentees

A avaliação do programa de *mentoring* pelos *mentees* teve como base uma escala de zero (negativa) até cinco (excelente) valores. A respectiva avaliação teve como objectivo, aferir a satisfação do programa para os *mentees*. As dimensões avaliadas foram a organização e estrutura do programa, utilidade do programa, interesse e apoio demonstrado pelos mentores e a satisfação do programa (Santander Totta, 2013d).

Tabela 4 - Avaliação do programa de *mentoring* pelos *mentees*

Características Avaliadas	1ª Edição	2ª Edição
✓ Satisfação com o programa de <i>mentoring</i> ;	4,7	4,6
✓ Utilidade do programa de <i>mentoring</i> ;	4,4	4,5
✓ Consecução dos objectivos e expectativas;	4,1	4,3
✓ Organização do programa de <i>mentoring</i> ;	4,6	4,6
✓ Documentação e ferramentas de apoio;	4	4,1
✓ Acompanhamento pelo mentor;	4,6	4,7
✓ Contributo do programa para o seu crescimento pessoal;	4,6	4,5
✓ Recomendaria o programa a outros estudantes;	4,7	4,8
✓ Vê-se, no futuro, como um mentor?	4,7	4,4
✓ Cumprimento das suas expectativas em relação ao programa	-----	4,2

Fonte: Santander Totta, 2013d e 2014

Relativamente à avaliação média da satisfação com o programa de *mentoring* por parte dos *mentees*, na 1ª e 2ª edição, observamos que esta é positiva, pois apresenta uma média geral de 4.5 valores, numa escala de zero a cinco valores. Podemos ainda constatar que a média da satisfação por parte dos *mentees* na 2ª edição, se mantém relativamente à 1ª edição.

Quanto às variáveis avaliadas pelos *mentees*, podemos constatar que na 1ª edição as variáveis “Satisfação com o programa de *mentoring*”; “Recomendaria o programa a outros estudantes” e “Vê-se, no futuro, como um mentor?” foram as que apresentaram maior cotação, 4.7 valores. De uma forma geral estas variáveis na 2ª edição do programa de *mentoring* obtiveram uma cotação ligeiramente mais baixa, excepto a variável “Recomendaria o programa a outros estudantes”, que obteve uma cotação de 4.8 valores. A variável “Satisfação com o programa de *mentoring*” desceu 0.1 valores e a variável “Vê-se, no futuro, como um mentor?” desceu 0.3 valores. Tanto na 1ª como na 2ª edição a variável que obteve menor cotação foi a “Documentação e ferramentas de apoio”, a qual deverá merecer alguma atenção no desenvolvimento de uma próxima edição.

Em suma, a avaliação efectuada pelos *mentees* foi muito positiva, obteve uma média de 4.5 valores, o que vem comprovar a satisfação por parte dos *mentees*.

Segue-se a análise dos dados que foram recolhidos através da aplicação de entrevistas semidiretivas e análise documental.

O programa de *mentoring* desenvolvido pelo Banco Santander Totta teve um forte impacto positivo no crescimento profissional e pessoal dos *mentees*. Houve uma grande adesão por parte das instituições de ensino superior parceiras do Santander e, por sua vez, dos respectivos alunos que queriam participar no programa de *mentoring*. Os *mentees* tiveram conhecimento do programa através das suas instituições de ensino. Os meios utilizados para o efeito, é que se diferenciaram de instituição para instituição de ensino superior: através de um site na Universidade; por um professor membro do conselho directivo da Universidade; pelo director de curso; por e-mail interno dirigido aos alunos de mestrado e por fim pelo coordenador de mestrado. As passagens que se seguem procuram realçar estas formas de conhecimento do Programa:

*"Tive conhecimento do Programa de Mentoring do Banco Santander Totta, através de um site divulgado pela minha universidade, onde eram publicadas oportunidades de*



*trabalho/estágio, diversas iniciativas como este Programa de Mentoring, formações e workshops, entre outros" (m2-P1);*

*"Obtive conhecimento através da minha Faculdade. Fui contactado por um Professor que é membro do conselho directivo, questionando-me se estaria interessado em participar neste programa" (m3-P1);*

*"Tomei conhecimento, via convite do Diretor do Curso de Economia que frequentava" (m5-P1);*

*"Tive conhecimento através de um e-mail interno que circulou pelos alunos de mestrado da faculdade (FEP), enviado por parte do SEREIA (Serviço de Relações Externas e Integração Académica), a solicitar candidaturas para o programa" (m6-P1);*

*"Tive conhecimento através da instituição de ensino superior da qual sou aluna, o Instituto Politécnico de Setúbal, nomeadamente por e-mail enviado pelo coordenador do mestrado que frequento" (m7-P1).*

Através das passagens mencionadas anteriormente, podemos constatar a atenção que é dada por parte das instituições de ensino superior à divulgação de informação relativa ao programa de *mentoring* e à mobilização dos seus alunos. Todos os *mentees* seleccionados tinham de cumprir os requisitos definidos pelo Santander, os quais foram apresentados às instituições de ensino superior (pag.32). As instituições de ensino superior sabiam que a participação dos seus alunos num programa desta natureza seria uma mais-valia para o crescimento dos respectivos, porque os alunos (*mentees*), neste programa, podem evidenciar as suas dúvidas, interesses e necessidades, sendo incentivados pelo mentor a reflectir e a desenvolverem-se.

Os alunos (*mentees*) concorreram ao programa de *mentoring* com o intuito de aprenderem com profissionais de referência e experientes, pelas vantagens futuras da participação num programa promovido por uma instituição bancária de prestígio, e pela possibilidade de virem a trabalhar ou estagiar no Banco Santander Totta. Analiticamente, podemos dividir em quatro categorias distintas mas complementares os objectivos que levaram os alunos a participar no programa de *mentoring*: afinidade com o Banco Santander Totta; vantagens futuras a nível profissional e pessoal; esperança de vir a trabalhar no Banco Santander Totta, *networking* com gestores influentes e a possibilidade de conhecerem melhor o sector da banca. As passagens seguintes ilustram os objectivos dos alunos (*mentees*) para a participação no programa de *mentoring*:

*"O que me levou a participar no Programa de Mentoring em primeiro lugar, foi o meu grande apreço pelo Banco Santander Totta, como também pelas vantagens futuras que este Programa poderia vir a trazer-me a nível profissional e pessoal" (m2-P2);*

*"O facto de se apresentar como um programa em que estaria em contacto regular com um colaborador do Banco Santander com experiência e competência" (m3-P3);*

*"Na altura estava a finalizar o meu Mestrado em Finanças, com especialização em Instituições Financeiras e tinha como objetivo iniciar a minha carreira profissional numa grande instituição financeira como é o Santander Totta" (m4-P2);*

*"Ser um programa diferenciador e fora do usual; a possibilidade de contactar e privar diretamente com um Diretor Comercial do Banco; as mais-valias pessoais e profissionais em termos curriculares inerentes ao programa" (m5-P2);*

*"O facto de proporcionar uma ligação direta com altos quadros de uma instituição bancária... porque permite um networking que de outra forma seria praticamente impossível ou, no mínimo, difícil" (m6-P2);*

*"A possibilidade de aprender, partilhar e compreender melhor o setor da banca" (m7-P2).*

Os *mentees* entrevistados, antes de estarem envolvidos no programa de *mentoring*, criam expectativas em relação à sua participação, ao seu desenvolvimento e ao seu futuro profissional. Pensam em adquirir e desenvolver mais ferramentas para melhorar a sua *performance* e as suas competências. Pretendem estabelecer uma relação amigável com o seu mentor, de forma a poderem receber conselhos e ouvir as experiências profissionais e pessoais dos seus mentores e, por fim, procuram receber “dicas” sobre como ter sucesso profissional. Podemos agrupar as expectativas dos *mentees* em duas categorias: conhecimento da banca e desenvolvimento pessoal e profissional.

*"Conhecer melhor o funcionamento da banca comercial do ponto de vista da gestão" (m1-P3);*

*"As minhas principais expectativas eram adquirir ferramentas necessárias para retirar o melhor proveito, na altura da minha carreira universitária, neste momento da profissional" (m2-P3);*

*"As expectativas que possuía não se prendiam com algo em específico, mas sim com um aspecto geral: aprender e ser aconselhado em relação às minhas escolhas quanto ao percurso académico e profissional" (m3-P3);*

*"Aprender e Crescer. Essencialmente, aprender com os melhores, com profissionais de topo que são sem dúvida alguma um exemplo para alguém que quer desenvolver uma carreira profissional ao nível do sector bancário como é o meu caso. E crescer, tanto a nível pessoal e profissional" (m4-P4);*

*"As expectativas eram altas, sobretudo na forma como se desenrolaria o processo de contactos com o Mentor, a forma como se abordariam os temas que usualmente se conversavam, e a capacidade de analisar diversas situações sobre diferentes ângulos de observação" (m5-P3);*

*"Criação de mais um contacto/relação profissional; ajuda na tomada de decisões quer quanto a carreira profissional, académica e até vida pessoal. Além disso a minha dissertação acabou por ser na área da banca, pelo que ajudou ter contacto directo com alguém experiente dessa área" (m6-P3);*

*"A minha expectativa era conseguir aprender mais sobre a banca, ouvir conselhos sobre o mercado de trabalho, carreira profissional..." (m7-P3).*

Apesar de elevadas, podemos constatar que as expectativas dos *mentees* (entrevistados) foram cumpridas com sucesso. Estes ficaram bastante satisfeitos com os resultados da experiência por que passaram:

*"As expectativas iniciais foram superadas" (m1-P3);*

*"...considero que as minhas expectativas iniciais foram cumpridas com sucesso" (m2-P6);*

*"Considero que hoje tenho uma visão diferente sobre a banca, conheço novos conceitos, ouvi boas histórias e aprendi um pouco com a história e experiência profissional do meu mentor" (m7-P6).*

Dando continuidade ao que foi mencionado nas passagens referidas anteriormente, os *mentees* consideram que a sua participação no programa de *mentoring* foi muito positiva

dado que conseguiram melhorar a sua performance, “limar” e adquirir algumas competências, aumentar a sua auto-estima e desenvolver a capacidade de auto-motivação. Todavia, podemos agrupar as vantagens de participação no programa de *mentoring* em duas categorias: pessoal e profissional. As passagens que se seguem procuram ilustrar essas concepções:

*"O balanço é muito positivo, ainda hoje aplico conhecimentos adquiridos no Programa"* (m2-P4);

*"A nível pessoal, melhoramento da comunicação com as outras pessoas. A nível profissional, apoio na tomada de decisões"* (m1-P7);

*"A nível pessoal esta experiência trouxe-me confiança, auto-estima, maturidade e espírito motivador. A nível profissional, trouxe-me ambição, motivação, capacidade de trabalhar em equipa, conciliação da vida profissional/pessoal, envolvimento e pensamento crítico"* (m2-P7);

*"Um balanço bastante positivo"* (m3-P4);

*"Ao nível pessoal, conhecer-me melhor a mim mesmo, compreendendo melhor algumas das características da minha personalidade. Para além disso, o meu Mentor foi acima de tudo um novo amigo que conheci, o que é algo com um valor incalculável e ao nível profissional, obtenção de sugestões e opiniões sobre: a organização do estudo; a construção do CV; a escolha da primeira experiência profissional"* (m3-P7);

*"O balanço que faço relativamente à minha participação neste programa é muito positivo. E considero fundamental a existência deste tipo de programas para o percurso e desenvolvimento dos jovens universitários"* (m4-P4);

*"Ao nível pessoal: apresentação; presença; comunicação verbal; determinação; organização; autonomia; ponderação; entre outros. Ao nível profissional: como desenvolver e implementar um projeto; adaptação à mudança; relacionamento interpessoal; capacidade de liderança..."* (m4-P7);

*"Muito enriquecedora, em termos pessoais. Foi, sem dúvida, uma mais-valia que obtive. Em termos profissionais, obtive bastantes “skills” para colocar em prática no dia-a-dia profissional"* (m5-P4);

*"Extremamente positivo, a todos os níveis. Provavelmente das melhores e mais enriquecedoras experiências que tive durante todo o percurso académico"* (m6-P4);

*"Foi uma experiência positiva, houve momentos de partilha e aprendizagem. O meu mentor sempre foi muito atento e até hoje vamos mantendo contacto" (m7-P4).*

O *mentee*, durante o programa de *mentoring*, teve de se reunir com o seu mentor várias vezes, a fim de delinearem quais os pontos que iriam desenvolver ao longo do programa (ver pag.29). De acordo com os *mentees* entrevistados, podemos verificar que o mentor, durante essas reuniões, procurou criar empatia com o *mentee*, alinhar objectivos, aconselhar e planear as melhores estratégias para a progressão, desenvolvimento e crescimento do *mentee*.

*"O grau de abertura do Mentor, foi muito correto...; a aprendizagem sempre constante a cada sessão; a facilidade e frontalidade com que se discutia cada assunto; o definir de metas e objectivos para cada uma das sessões; o "upgrade" pessoal, oriundo de inúmeras sugestões e diretrizes indicadas pelo mentor" (m5-P5);*

*"A dedicação do mentor em não só cumprir os objetivos e o plano do programa, como também estabelecer e manter uma relação de confiança, e estimular a motivação e ambição do mentee não só quanto à sua presente carreira académica e profissional, mas também quanto ao seu futuro" (m6-P5).*

*"Em todas as reuniões que tivemos o meu mentor procurou sempre trazer algo novo para discutirmos. Lembro-me de uma vez em que ele me ofereceu um livro que em determinada altura da sua vida lhe tinha ajudado a abrir horizontes" (m7-P5).*

Na opinião dos entrevistados o mentor procurou sempre manter uma relação aberta, de harmonia, de proximidade, sempre com muito profissionalismo, sempre com uma atitude positiva para com o *mentee*:

*"... O meu mentor e uma pessoa em quem deposito muita confiança" (m1-P8);*

*"A relação que estabeleci com o meu Mentor foi muito positiva, partilhamos inúmeras experiências, desenhamos planos de ação, e traçamos objetivos" (m2-P8);*

*"Uma relação pautada pela amizade, sinceridade e respeito" (m3-P8);*

*"Ótima. De grande proximidade, abertura e frequente diálogo" (m5-P8);*

*"Muito boa, assente no respeito e admiração mútua "* (m6-P8);

*"A relação que estabelecemos foi uma relação de partilha e de cumplicidade. Em todas as nossas reuniões tentávamos nos conhecer um pouco melhor e partilhar experiências tanto da vida profissional como algumas experiências da vida pessoal"* (m7-P8);

*"Actualmente mantemos contacto esporádico"* (m1-P13);

*"...atualmente o meu Mentor é o meu Diretor Comercial no Banco, continuamos a desenvolver uma relação de estima e amizade"* (m2-P13);

*"...não nos falamos há quase 10 meses. No entanto ambos sabemos que se um de nós estabelecer uma ligação/contacto, o outro estará lá"* (m6-P13).

Estas passagens do discurso dos entrevistados vêm reforçar a avaliação positiva que o programa de *mentoring* obteve por parte dos *mentees*, quer na primeira quer na segunda edição (ver pag.37). Mesmo depois do programa terminar, muitos dos *mentees* entrevistados confirmaram que ainda estabelecem contacto com os seus mentores (uma vez mentor...sempre mentor). O recrutamento de novos colaboradores ou a possibilidade de estágio não fazia parte dos objectivos do programa de *mentoring* contudo, pelas entrevistas realizadas aos mentores, *mentees* e ao responsável pelo Departamento de Formação, Conhecimento, e Desenvolvimento, podemos constatar que alguns dos *mentees* foram recrutados para trabalhar directamente no Banco Santander Totta. Daqui resulta que o programa de *mentoring* pode ser uma fonte de recrutamento e, por consequência, uma ferramenta estratégica da gestão de recursos humanos que pode ser utilizada em diversos contextos para benefício da organização e dos seus colaboradores (ver pag.18).

O programa de *mentoring* teve um grande impacto na vida dos *mentees*. A vida profissional e pessoal de alguns dos *mentees* entrevistados sofreram grandes evoluções, tendo alguns deles ficado a trabalhar no Banco Santander Totta, outros conseguiram entrar na área da banca, porém em outras instituições financeiras como por exemplo o BPI. Apesar da maioria dos *mentees* esteja a trabalhar em áreas diferentes da banca, contudo sentem que o programa de *mentoring* teve um enorme peso na sua evolução profissional e pessoal, o que permitiu estarem agora a trabalhar em “empresas de referência”. Do ponto

de vista analítico os efeitos do programa de *mentoring* sobre a vida profissional dos mentees podem agrupar-se em duas categorias: inserção profissional e nível de desempenho profissional.

*"Atualmente sou Técnico no Banco de Portugal" (m1-P11);*

*"Ao nível da inserção profissional: Aconselhamento acerca de opções profissionais...  
Ao nível do meu desempenho profissional actual: Aconselhamento de como encarar desafios profissionais e como trabalhar dentro de corporações" (m1-P12);*

*"É com muito gosto meu, que atualmente sou colaboradora de Balcão do Banco Santander Totta SA" (m2-P11);*

*"Através da minha experiência no Programa, comecei-me a integrar na empresa e na família do Banco Santander Totta. Contribuiu para o meu desempenho profissional atual, pois deu-me uma visão focada nos meus objetivos atuais." (m2-P12);*

*"Atualmente frequento um estágio profissional no departamento de Segmento Alto do BPI Gestão de Activos" (m3-P11);*

*"No âmbito da escolha do primeiro emprego, sugestões e auxílio na clarificação de ideias quanto às oportunidades disponíveis e entidades adequadas ao meu perfil para aplicar uma candidatura... o principal contributo decorre do auxílio a limar algumas arestas no meu processo de trabalho/estudo e na minha organização" (m3-P12);*

*"Tal como era o meu objetivo iniciei a minha carreira profissional na área financeira. Todos os conhecimentos/competências desenvolvidas ao longo do programa, e que referi anteriormente... são fundamentais para o meu desempenho atual a nível profissional. Ajudou-me a definir melhor os meus objetivos e a forma de os atingir" (m4-P12);*

*"Ingressei num Estágio dentro do Banco Santander. Adquiriti competências e ferramentas pessoais que me permitem ser mais produtivo e lidar com diversas situações do dia-a-dia profissional. Crucial para a postura e atitude vencedora e o carácter que possuo, e me levou a concluir os estudos dentro das metas definidas" (m5-P12);*

*"Contribuiu muito para a minha entrada no mercado de trabalho não só como foi feita (abordagem e postura ao mercado), mas também para que áreas. Acabei por entrar numa área que não era do agrado do meu mentor, mas tive o apoio dele no sentido de ser uma boa experiência. Da mesma forma que o meu mentor definiu em parte a minha abordagem ao mercado (e a entrada numa área que não me aconselhava), acabou por ser também ele que me motivou a sair e a procurar a minha real motivação/vocação. Uma vez que a*

*minha dissertação acabou por ser na área da banca, acabou por ser uma vantagem ter um gestor bancário de topo como mentor a orientar-me nessa fase" (m6-12);*

*"Embora ainda não seja profissionalmente ativa, a experiência de participação no programa ajudou-me a perceber como gostaria de começar a construir a minha carreira profissional. Atualmente tendo transferir toda a experiência de participação no programa para todos projetos que abraço. A nível do meu desempenho escolar ajudou-me a ser mais rígida com os compromissos que abraço" (m7-P12);*

Quanto à avaliação global do programa de *mentoring* por parte dos *mentees* que integraram as duas edições, podemos verificar que foi bastante positiva (ver pag.37). Os *mentees* sentiram os benefícios do programa e reconhecem a sua originalidade, uma vez que trabalha dois tipos de competências fundamentais para qualquer trabalhador, as da área profissional e as da área pessoal. O resultado é que todos os *mentees* entrevistados recomendam este programa a outros estudantes. As passagens que se seguem procuram ilustrar a avaliação global do programa de *mentoring* pelos *mentees*:

*"Muito positiva" (m1-P15);*

*"É uma experiência que pretende desenvolver o potencial dos Mentees, permitindo aos mesmos adquirir competências para enfrentar desafios futuros tanto a nível profissional como pessoal. Pelo que, a experiência pelo Mentoring, só pode ser positiva" (m2-P15);*

*"Recomendaria, porque tendo os estudantes a possibilidade de serem orientados por profissionais de sucesso, de certo conseguirão triunfar muito mais no futuro" (m2-P16);*

*"... o balanço global é bastante positivo" (m3-P15);*

*"...recomendaria este programa a outros estudantes porque trata-se de uma iniciativa que promove a melhoria do Mentee num conjunto vasto de dimensões" (m3-P16);*

*"Recomendaria... é uma experiência única e muito enriquecedora" (m4-P16);*

*"Muito enriquecedora" (m5-P15). "Obviamente, por ser algo "out of the box" e nos fazer um "upgrade" pessoal e profissional" (m5-P16);*

*"Inigualável" (m6-P15);*

*"De modo global, foi uma experiência positiva e enriquecedora. Gostei muito de ter conhecido o meu mentor, aprendi muito com ele" (m7-P15);*



Os *mentees* entrevistados consideram que o programa de *mentoring* deve manter a sua essência, a relação “one-to-one” e, por sua vez, a dinâmica criada através dessa relação deve ser mantida. Também em termos de sugestão, os *mentees* consideram que na reunião inicial se deve acordar entre o mentor e *mentee* um desafio/objectivo comum.

De acordo com os *mentees entrevistados*, seria extremamente vantajoso se existissem sessões de grupo com outros mentores e *mentees*, de forma a poderem trocar experiências e saberes. Seria também vantajoso se no final do programa existisse uma reunião de grupo com todos os participantes (mentores, *mentees*). Outro ponto realçado foi o facto de os *mentees* não terem trocado contactos entre si, pois consideram que seria proveitoso se houvesse uma troca de informação entre *mentees*.

Por fim, alguns dos *mentees* entrevistados consideram que seria um ponto forte para o desenvolvimento dos *mentees*, a possibilidade de, durante alguns dias acordados na reunião inicial, poderem acompanhar o mentor no seu dia-a-dia, de forma a terem uma noção mais concreta das tarefas e responsabilidades dos mentores, da forma como gerem e lidam com a suas equipas e resolvem os problemas e os conflitos do dia-a-dia. As passagens que se seguem procuram ilustrar as diferentes opiniões de melhoria dos *mentees* em relação ao programa:

*"Acho que deve ser mantida a dinâmica do programa como está" (m1-P17);*

*"Sugeria que fosse acordado na reunião inicial entre o Mentor e o Mentee, um desafio/objectivo comum. Na reunião final, para além de analisar o desenvolvimento e o cumprimento dos objetivos do Mentee, seria assim também analisado o resultado deste "Desafio Comum" " (m2-P17);*

*"Acima de tudo, eu considero que o Programa de Mentoring do Santander pode proporcionar valor acrescentado em diversas vertentes, dependendo das características do Mentor e Mentee. Nesse sentido, a manutenção da liberdade no estabelecimento das linhas programáticas específicas para a esfera Mentor-Mentee parece-me algo imperativo. De resto, nada mais tenho a acrescentar, dado que na minha opinião este programa foi concebido e implementado de forma excepcional" (m3-P17);*

*"Maior contacto entre participantes e troca de experiências no fim do programa"(m4-P17);*

*"Troca de contactos entre participantes, e aumento das reuniões onde estivessem todos presentes (não sendo apenas na 1ª sessão) " (m5-P17);*

*"Maior promoção do contacto entre mentees e eventualmente sessões de grupo com vários mentores e mentees, pois uma vez que cada mentor tem a sua abordagem, todos ficarão a ganhar com a partilha de conhecimento/experiência" (m6-P17);*

*"Sugeria que o programa tivesse uma vertente mais prática, ou seja, que durante alguns dias pudéssemos acompanhar de perto o dia-a-dia do nosso mentor" (m7-P1).*

## Conclusão

A acentuada evolução da sociedade provoca um ambiente cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, as mudanças no mundo empresarial acontecem num ritmo cada vez mais rápido. Cada vez mais as organizações deparam-se com várias adversidades: novos concorrentes, maior exigência por parte dos clientes e prazos mais curtos para cumprirem objectivos. O cliente procura empresas que forneçam serviços rápidos e com uma maior qualidade. Face à necessidade de um agente de mudança nessas situações, o *mentoring* aparece como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas que pode auxiliar as organizações nesse ambiente competitivo.

As organizações podem considerar o programa de *mentoring* como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de profissionais. A introdução de um programa de *mentoring* permite alcançar um ganho significativo na melhoria da performance do seu capital humano e especialmente na sua motivação e produtividade. O programa de *mentoring* permite a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências e habilidades dos *mentees*. Contudo, esses ganhos individuais acabarão por ter impacto na melhoria do desempenho da empresa, podendo gerar uma vantagem competitiva sustentável em relação a outras empresas ao longo do tempo.

O *Mentoring* é uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento do talento. O Programa de *Mentoring* pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica de Gestão dos Recursos Humanos para desenvolvimento das competências, aptidões e *performance* dos seus colaboradores internos e potenciais colaboradores externos.

A inserção de jovens no mundo do trabalho é um fator importante no desenvolvimento e na consolidação da cidadania. Todavia, os jovens precisam de desenvolver habilidades e competências essenciais para propiciar oportunidades de empregabilidade e inserção profissional. Neste contexto, o programa de *mentoring* pode ser uma das várias soluções para ajudar no desenvolvimento dos jovens com potencial.

Devido à acentuada mudança do ambiente e num mundo onde a informação, o conhecimento e as oportunidades de desenvolvimento estão presentes em todo o lado, o Banco Santander Totta procura criar a capacidade para desenvolver e implementar

metodologias tendentes à sua optimização, permitindo assim marcar a diferença em relação à sua concorrência. O programa de *mentoring* é uma das novas metodologias a que o Banco tem vindo a recorrer no sentido de aproximar e desenvolver as diferentes gerações de líderes. Complementarmente, o Programa tem vindo a ser partilhado com algumas das principais universidades parceiras, ajudando no desenvolvimento dos seus jovens talentos (Santander Totta, 2013a).

Assim, definimos como objetivo de investigação analisar como é que os mentores e “mentees”, do Banco Santander Totta, percebem o programa de *mentoring*.

Procurou-se também analisar como é que os mentores percebem o papel e o funcionamento do Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta, bem como analisar a satisfação dos mesmos quanto ao programa. Relativamente aos *mentees* procurou-se analisar como é que os *mentees* percebem o programa de *mentoring* e os benefícios do mesmo, quer ao nível do desenvolvimento pessoal, quer ao nível do processo de inserção profissional.

De forma a responder aos nossos objetivos, efetuamos uma investigação de natureza qualitativa, assente no estudo de caso do Banco Santander Totta.

Foram efetuadas 11 entrevistas semidiretivas a mentores, *mentees* e a Direcção Coordenação Recursos Humanos Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento. Foi também utilizada análise documental.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que na percepção dos mentores e *mentees* (entrevistados) da organização alvo de estudo, a implementação do programa de *mentoring* foi uma mais-valia para o desenvolvimento do potencial pessoal e profissional do *mentee*, bem como um reconhecimento dos mentores pelo seu trabalho, experiência e um reconhecimento no Grupo Santander Totta. Esta constatação responde ao objetivo geral do estudo que assenta na análise do processo de *mentoring* a nível organizacional e, em particular, perceber o modo como este processo se enquadra no sistema de gestão de recursos humanos da organização.

Na percepção da organização, constatamos que o *mentoring* é uma das metodologias a que o Banco tem vindo a recorrer no sentido de aproximar e desenvolver as competências dos

seus jovens *mentees*. A possibilidade de poder contar com um instrumento privilegiado de apoio ao crescimento profissional assente numa dinâmica de aprendizagem personalizada “one to one”, na qual os mentores ajudarão os *mentees* a incrementarem o potencial e a liderarem o seu processo de desenvolvimento.

Foi possível verificar que para os mentores os benefícios do programa de *mentoring* prendem-se com o facto de poderem sentir uma satisfação pessoal e de realização, um reconhecimento entre pares e actualizar e perceber a realidade que os rodeia, nomeadamente as preocupações e os desafios dos jovens na conjuntura actual do país. Por sua vez, para os *mentees* os benefícios do programa de *mentoring* prendem-se com o facto de poderem evoluir profissional e pessoalmente, sendo acompanhados por gestores de topo durante um determinado período de tempo, aumentando assim as suas redes de contactos bem como melhorando determinadas competências como: saber-saber, saber-fazer e saber-ser/saber-estar.

Existe uma diferença a nível da motivação para a participação no programa de mentoring, pelos mentores e pelos *mentee* entrevistados. Os mentores procuravam uma nova experiência, em que pudessem ajudar uma pessoa no seu crescimento pessoal e profissional, tinham um forte desejo de partilhar às suas vivências e experiências de forma a poderem propiciar outro *know-how*<sup>5</sup> aos *mentees*, diferente do que aprendem nas faculdades. Já os *mentees*, procuravam desenvolver-se profissional e pessoalmente, aproveitando todas as vantagens que este tipo de relação com uma instituição de grande notoriedade no mercado de trabalho pudesse trazer para o seu futuro profissional.

Os *mentees* tiveram a possibilidade de conferenciar e estabelecer uma relação “one-to-one” com Gestores de Top do Banco Santander Totta. Alguns dos *mentees* entrevistados foram recrutados para estagiar ou trabalhar directamente no Banco Santander Totta.

Apesar do Recrutamento de novos colaboradores, não ser um objectivo explícito do programa de *mentoring*, podemos constatar que o programa de *mentoring*, também pode servir para um processo de Recrutamento e Selecção mais complexo de novos trabalhadores bem como uma “alavanca” para a progressão na carreira.

---

<sup>5</sup> Conhecimento prático.

No que respeita às limitações do estudo é de referir o número limitado de entrevistados o qual devia ter sido maior a fim de podermos ter uma análise mais completa e de forma a estabelecermos uma comparação mais equilibrada com os resultados apresentados pelo Banco Santander Totta na sua avaliação interna.

Ao refletir sobre esta problemática, chegámos a algumas pistas para trabalhos futuros de investigação relacionados com a aplicação do programa de *mentoring* em diferentes contextos: Analisar o impacto do programa de *mentoring* do Santander Totta nos seus *mentees* a médio e longo prazo; Comparar o programa de *mentoring* do Banco Santander Totta com outros programas de *mentoring* efectuados em outras instituições bancárias; Analisar o programa de *mentoring* como uma ferramenta complementar ao recrutamento e selecção de novos colaboradores; Analisar o programa de *mentoring* como uma ferramenta catalisadora de progressão de carreira; Investigar o programa de *mentoring* como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento da carreira da mulher na organização.

## Bibliografia

ANGELONI, M. T. (2002). *Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia*, São Paulo: Saraiva.

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BILHIM, (2004), Editor: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*,

BOZIOSELLOS, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality and *mentoring* received. *Journal of Vocational Behavior* , 24-46. Glasgow, United Kingdom.

CHAMBEL, M.J. e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura* (pp. 31-58). Lisboa: Livros Horizonte.

CHIAVENATO, I. (2002). *Construção de Talentos - Coaching & Mentoring*, São Paulo: Editora Campus.

CLUTTERBUCK, D. e MEGGINSON, D. (1999). *Mentoring Executives and Directors*, Elsevier.

CRISP, G., & CRUZ, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Department of Educational Leadership and Policy Studies* , 525-545. San Antonio, Texas, USA.

CUERRIER, C. (2001). *Mentoring and the World of Work*, Charlesbourg, QC Edition de la Fondation.

CUNHA, M. P. et al. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo;

DANIEL, J. et. al. (2006), *Introducing to Mentoring – A Guide for Mentors and Mentees*, American Psychological Association, nº 1, pp. 1-18.

DOUGLAS, C. A. (1997). Formal *mentoring* programs in organizations : an annotated bibliography. Greensboro, North Carolina, United States of America: Center for Creative Leadership.

EHRICH, L. C. e HANSFORD, B. (1999). Mentoring: Pros and cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, V. 37,n.º 3, pp. 92-107.

FERREIRA, M. R., & MONTEIRO, R. L. (2007). Coaching para desenvolvimento de quipes aplicada. N. Brasil.

GUIGLIONE, R. e MATALON, B. (2001). O Inquérito – Teoria e Prática , Oeiras, Celta Editora;

GIL, A.C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas;

GIRÃO, P. (2013). O Mentoring no ensino superior - o caso da FEUC, Tese de mestrado em gestão, Coimbra: Universidade de Coimbra.

GRAY, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. London: SAGE Publications.

GUERRA, I. C. (2006). Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso. Lisboa: Editora Principia.

HEGSTAD, C. D. (1999). Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: A Review of Research. *Human Resource Development Quarterly*, V. 10, n. º 4, pp. 383-390.

HIGGINS, M. C. e KRAM, K. E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: a Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 2, pp. 246-288.

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.



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.

KRAM, K. E. (1980). *Mentoring Processes at Work: Developmental Relationships in Managerial Careers*; New Haven: Faculty of the Graduate School, Yale University;

KRAM, K. E. e ISABELLA, L. (1985). *Mentoring Alternatives: the Role of Peer Relationships in Career Development*. *Academy of Management Journal*, n. 608, pp.110-132;

LAKATOS, E.V. e MARCONI, M.A. (2001) *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas;

MATEUS, C. (2012). Santander Totta cria programa de mentores e estimula talento. *Expresso* , 5.

MAYRING, PH. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung [Introdução à pesquisa social qualitativa]*. (5ª ed.). Weinheim: Beltz.

MUNRO, C. R. (2009). *Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners*. *Journal of Management Research*, V.1, n. ° 2.

NEVES, J. L.(1996). *Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades*. *Cadernos de pesquisa em administração*, V. 1, n. ° 3, 2ºsem. pp. 1-5.

NIGRO, N. (2005). *Guia do Coaching e do Mentoring*. Lisboa: Monitor - Projectos e Edições, Lda.

O'BRIEN, K. E., & ALLEN, T. D. (2006). *Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction*. *Human Resource Development Quarterly* , V.17, n. ° 1.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L.V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Edição, Lisboa, Gradiva.

- ROWLEY, J. B. (1999). Educational Leadership. *The Good Mentor* , n.º56, pp. 20-22.
- RUSSELL JOUCE e ADAMS DANIELL (1997). The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations. *Jornal of vocational behavior*, n.º 51, pp. 1-14.
- SANTANDER TOTTA (2012). Programa de Mentoring Santander Totta – Ensino Superior;
- SANTANDER TOTTA (2013a). Programa de Mentoring Santander Totta – Ensino Superior;
- SANTANDER TOTTA (2013b). Programa de Mentoring Santander Futuro – Manual do *mentee*. 2ª Edição.
- SANTANDER TOTTA (2013c). Programa de Mentoring Santander Futuro – Manual do mentor. 2ª Edição.
- SANTANDER TOTTA (2013d). Programa de Mentoring Santander Totta Ensino Superior – Questionário de Avaliação Final pelo Mentee e Mentor.
- SANTANDER TOTTA (2014). Programa de Mentoring Santander Totta Ensino Superior – Questionário de Avaliação Final pelo Mentee e Mentor.
- SIMS, R. R (2002), *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. London: British Library.
- SOUZA, D. B. (Janeiro de 2008). Coaching And Mentoring As Facilitatives Of Human Resources. *Estação Científica Online* . Juiz de Fora, n.º 5, Jan 2008, Brasil.
- STAKE, R. (2012) *A arte da investigação com estudos de caso*, 3ª edição, Lisboa, F. C. Gulbenkian.
- VELOSO, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*, Tese de doutoramento, Braga: Universidade do Minho.

WATTS, L., & Dynamics, D. (1996). A Guide to Mentoring. A project of the National Staff Development Committee for the Australian National Training Authority. Australian: National Staff Development Committee .

YIN, R. K. (2004). Case study Research: Design and Method. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ZACHARY, L. (1997). Creating a Mentoring Culture, All about Mentoring; Issue 11.

# Apêndice

## **Apêndice 1- Guião de Entrevista - Mentores**

# Instituto Politécnico de Setúbal



## Escola Superior de Ciências Empresariais

### Guião de Entrevista

No âmbito da dissertação final de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista tem como objectivo analisar como é que os mentores percebem o papel e o funcionamento do Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta. Analisar a satisfação do programa de *mentoring* para os mentores.

1. Como é que se tornou mentor no Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta?
2. O que o motivou a participar no programa de *mentoring*?
3. Que vantagens vê no programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta para o Banco?
4. Que vantagens a nível pessoal e profissional decorreram da sua participação no Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta?
5. Como caracteriza a relação que estabeleceu com o seu *mentee*?

- 6. Acha que contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional do seu *mentee*?**
- 7. Actualmente mantém algum tipo de relação/contacto com o seu *mentee*?**
- 8. O que é que lhe aconteceu profissionalmente?**
- 9. Recomendaria este programa a outros mentores?**
- 10. Como avalia globalmente o programa de *mentoring*?**
- 11. Que sugestões de melhoria faria aos responsáveis pelo programa de *mentoring*?**
- 12. Voltaria a ser mentor?**

Muito Obrigado pela sua Colaboração!

## **Apêndice 2- Guião de Entrevista - *Mentees***



# Instituto Politécnico de Setúbal



## Escola Superior de Ciências Empresariais

### Guião de Entrevista

No âmbito da dissertação final de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista tem como objectivo analisar como é que os *mentees* percebem o programa de *mentoring* do Banco Santander Totta. Analisar os benefícios do programa de *mentoring* para os *mentees*: ao nível do desenvolvimento pessoal e ao nível do processo de inserção profissional.

- 1. Como teve conhecimento do Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta?**
- 2. O que é que o levou a participar no programa de *mentoring*?**
- 3. Quais as suas principais expectativas em relação ao programa de *mentoring*?**
- 4. Que balanço faz da experiência de participação no programa de *mentoring*?**
- 5. Que aspectos considera mais relevantes decorrentes das sessões/reuniões com o seu mentor?**
- 6. Considera que as suas expectativas iniciais foram concretizadas?**

7. Quais considera que foram os principais conhecimentos/competências que desenvolveu com esta experiência:
  - Ao nível pessoal;
  - Ao nível profissional.
8. Como caracteriza a relação que estabeleceu com o seu mentor?
9. Qual a área funcional a que o seu mentor estava ligado?
10. Com que regularidade reuniam? Considera que foi a regularidade adequada?
11. Qual a sua situação profissional actualmente?
12. De que forma é que a experiência de participação no programa de *mentoring* contribuiu:
  - Para a sua inserção profissional;
  - Para o seu desempenho profissional actual;
  - Para o seu desempenho escolar.
13. Actualmente mantém algum tipo de relação/contacto com o seu mentor?
14. Mantém alguma relação/contacto com outros participantes no programa de *mentoring*?
15. Como avalia globalmente a experiência de participação no programa de *mentoring*?
16. Recomendaria este programa a outros estudantes? Porquê?
17. Que sugestões de melhoria faria aos responsáveis pelo programa?

## **Apêndice 3- Guião de Entrevista à Direcção e Coordenação de Recursos Humanos, Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento**

# Instituto Politécnico de Setúbal



## Escola Superior de Ciências Empresariais

### Guião de Entrevista

No âmbito da dissertação final de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista tem como objectivo obter um conhecimento exploratório sobre o Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta, nomeadamente, sobre a caracterização e criação do mesmo, objectivos, vantagens e benefícios, dificuldades de criação e aplicação do programa e a forma como este se enquadra nas Políticas e Sistemas de GRH.

- 1. Como surgiu a ideia de criação do Programa de *Mentoring*?**
- 2. Quais são os objectivos da organização com a criação e implementação de um Programa de *Mentoring*?**
- 3. Como foi implementado o programa?**
- 4. Como é que o Programa de *Mentoring* se enquadra com as políticas de GRH?**
- 5. Como foram escolhidos os mentores e os *mentees*, qual o seu perfil?**
- 6. Quais foram as etapas chave do Programa de *Mentoring*?**

- 7. Qual foi a avaliação, por parte dos mentores e *mentees* em relação a 1ª Edição do Programa de *Mentoring*? Como foi estruturada essa avaliação?**
- 8. Quais foram as ferramentas utilizadas para analisar a avaliação mencionada no ponto anterior?**
- 9. Como é que o programa se insere no programa de desenvolvimento de competências da empresa? Ou dos seus quadros?**
- 10. Qual foi a maior dificuldade na elaboração do programa? E na sua aplicação?**
- 11. O programa permitiu identificar alguns jovens talentos?**
- 12. Recrutaram algum dos participantes?**
- 13. Face à experiência acumulada que alterações faria ao programa?**

## **Apêndice 4- Sinopses da análise de conteúdo: Entrevista Mentor**

Seleção dos Mentores		
Entrevista	Descrição	Localização
M1	"Foi por convite dos Recursos Humanos do Banco."	P1
M2	"Pelo facto da metodologia do programa me permitir colaborar activamente no desenvolvimento do <i>mentee</i> . Por outras palavras: por acreditar profundamente na metodologia."	P1
M3	"Por convite de RH, os colegas sabem que gosto de partilhar!"	P1

Identificação da motivação para a participação no programa de <i>mentoring</i>		
Entrevista	Descrição	Localização
M1	"Ser uma experiência nova, em que podia ajudar uma pessoa no seu crescimento pessoal e profissional, e podia eu própria também aprender com essa partilha."	P2
M2	"A necessidade de me sentir útil partilhando o que aprendi. Quando temos carreiras longas necessitamos muitas vezes de encontrar interesses de desenvolvimento complementares os quais passam muito pelo apoio/suporte à sociedade envolvente."	P2
M3	"A possibilidade de partilhar a minha experiência e com isso fazer crescer outra pessoa, "abrindo" horizontes para o que não se ensina nas escolas."	P2

Benefícios do programa de <i>mentoring</i>		
Entrevista	Descrição	Localização
M1	"Acho que esta vertente contribui para o desenvolvimento dos jovens pelo que é de extrema relevância social."	P3
	"Foi muita positiva a experiência porque me permitiu reflectir sobre a minha própria carreira e crescimento pessoal, bem como me permitiu actualizar e perceber a realidade, preocupações e desafios dos nossos jovens na conjuntura actual do país."	P4
M2	"Puramente satisfação pessoal/realização."	P4
	"O facto de contribuir para o desenvolvimento de competências de gestão/liderança de equipas para além da satisfação pessoal/realização que os mentores certamente sentirão ao participarem no desenvolvimento dos <i>mentees</i> ."	P3
M3	"Manter-me actualizada face a outra geração, criar tempo para partilhar, ver o <i>mentee</i> ao longo do tempo."	P4
	"é uma forma de nos darmos a conhecer enquanto pessoas, mostrar a face oculta dos números, das notícias, das campanhas."	P3

**Caracterização da relação de *mentoring* entre o *mentee* e o mentor**

Entrevista	Descrição	Localização
M1	"Excelente, gostei muito ..."	P5
	"Acho que sim, pelo menos foi esse o feedback que tive. Destacaria a partilha que trabalhamos sobre comportamentos de controle do stress e gestão de conflitos."	P6
	"...de forma ocasional, e gostaria de continuar a poder ajuda-lo no seu percurso."	P7
M2	"Aberta e pura sem outros objectivos que não fossem o desenvolvimento mutuo."	P5
M3	"Relação gratificante com laços para o futuro."	P5
	"... trocamos informação de livros, artigos e experiências."	P7

**Desenvolvimento profissional do *mentee* depois do programa de *mentoring***

Entrevista	Descrição	Localização
M1	"Mudou de emprego tendo tido um progresso na sua carreira... "	P8
M2	"...empenhado em concluir o mestrado."	P8
M3	"Ao longo do período de Mentoring mudou de empresa e posteriormente mais uma vez, foi de encontro ás suas aspirações de desenho de uma carreira aberta ao exterior versus a permanência num gabinete."	P8

**Avaliação global do programa de *mentoring***

Entrevista	Descrição	Localização
M1	"Muito bom."	P10
	"Este programa depende muito das pessoas pelo que a experiência com outro <i>mentee</i> continuaria a ser diferente e certamente enriquecedora."	P12
M3	"Avalio positivamente como ponto de referência para os <i>mentees</i> ."	P10
	"... recomendaria."	P9



## **Apêndice 5- Sinopses da análise de conteúdo: Entrevista *Mentee***

<b>Conhecimento do programa de <i>mentoring</i></b>		
<b>Entrevista</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização</b>
<b>m1</b>	"Através da faculdade."	P1
<b>m2</b>	"Tive conhecimento do Programa de Mentoring do Banco Santander Totta, através de um site divulgado pela minha universidade, onde eram publicadas oportunidades de trabalho/estágio, diversas iniciativas como este Programa de Mentoring, formações e workshops, entre outros."	P1
<b>m3</b>	"Obtive conhecimento através da minha Faculdade. Fui contactado por um Professor que é membro do conselho directivo, questionando-me se estaria interessado em participar neste programa."	P1
<b>m4</b>	"Tive conhecimento do Programa de <i>Mentoring</i> a partir da minha faculdade."	P1
<b>m5</b>	"Via convite do Diretor do Curso de Economia que frequentava."	P1
<b>m6</b>	"Através de um email interno que circulou pelos os alunos de mestrado da faculdade (FEP), enviado por parte do SEREIA (Serviço de Relações Externas e Integração Académica), a solicitar candidaturas para o programa."	P1
<b>m7</b>	"Tive conhecimento através da instituição de ensino superior da qual sou aluna, o Instituto politécnico de Setúbal, nomeadamente por e-mail enviado pelo coordenador do mestrado que frequento."	P1

<b>Participação no programa de <i>mentoring</i> do Banco Santander Totta</b>		
<b>Entrevista</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização</b>
<b>m1</b>	"Convite da universidade."	P2
<b>m2</b>	"O que me levou a participar no Programa de Mentoring em primeiro lugar, foi o meu grande apreço pelo Banco Santander Totta, como também pelas vantagens futuras que este Programa poderia vir a me trazer a nível profissional e pessoal."	P2
<b>m3</b>	"O facto de se apresentar como um programa em que estaria em contacto regular com um colaborador do Banco Santander com experiência e competência."	P2
<b>m4</b>	"Na altura estava a finalizar o meu Mestrado em Finanças com especialização em Instituições Financeiras e tinha como objetivo iniciar a minha carreira profissional numa grande instituição financeira como é o Santander Totta."	P2
<b>m5</b>	"Ser um programa diferenciador e fora do usual; a possibilidade de contactar e privar diretamente com um Diretor Comercial do Banco; as mais-valias pessoais e profissionais em termos curriculares inerentes ao programa."	P2
<b>m6</b>	"O facto de proporcionar uma ligação direta com altos quadros de uma instituição bancária. Não se trata de ser um banco ou sequer o Santander Totta em particular, mas porque permite um networking que de outra forma seria praticamente impossível ou, no mínimo, difícil."	P2
<b>m7</b>	"A possibilidade de aprender, partilhar e compreender melhor o setor da banca."	P2

Expectativas em relação ao programa de <i>mentoring</i>		
Entrevista	Descrição	Localização
m1	"Conhecer melhor o funcionamento da banca comercial do ponto de vista da gestão."	P3
m1	"As expectativas iniciais foram superadas inclusive."	P6
m2	"As minhas principais expectativas eram adquirir ferramentas necessárias para retirar o melhor proveito, na altura da minha carreira universitária, neste momento da profissional."	P3
m2	"...considero que as minhas expectativas iniciais foram cumpridas com sucesso."	P6
m3	"As expectativas que possuía não se prendiam com algo em específico, mas sim com um aspecto geral: aprender e ser aconselhado em relação às minhas escolhas quanto ao percurso académico e profissional."	P3
m4	"Aprender e Crescer. Essencialmente, aprender com os melhores, com profissionais de topo que são sem dúvida alguma um exemplo para alguém que quer desenvolver uma carreira profissional ao nível do sector bancário como é o meu caso. E crescer, tanto a nível pessoal e profissional. "	P3
m5	"As expectativas eram altas, sobretudo na forma como se desenrolaria o processo de contactos com o Mentor, a forma como se abordariam os temas que usualmente se conversavam, e a capacidade de analisar diversas situações sobre diferentes ângulos de observação."	P3
m6	"Criação de mais um contacto/relação profissional; ajuda na tomada de decisões quer quanto a carreira profissional, académica e até vida pessoal. Além disso a minha dissertação acabou por ser na área da banca, pelo que ajudou ter contacto direto com alguém experiente dessa área."	P3
m7	"A minha expectativa era conseguir aprender mais sobre a banca, ouvir conselhos sobre o mercado de trabalho, carreira profissional..."	P3
	"considero que hoje tenho uma visão diferente sobre a banca, conheço novos conceitos, ouvi boas histórias e aprendi um pouco com a história e experiência profissional do meu mentor."	P6

<b>Balço da experiência de participação no programa de <i>mentoring</i></b>		
<b>Entrevista</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização</b>
<b>m1</b>	"Muito positivo."	P4
	"A nível pessoal, comunicação com às outras pessoas. A nível profissional, apoio a tomada de decisões."	P7
<b>m2</b>	"O balanço é muito positivo, ainda hoje aplico conhecimentos adquiridos no Programa."	P4
	"A nível pessoal esta experiência trouxe-me confiança, autoestima, maturidade e espírito motivador. A nível profissional, trouxe-me ambição, motivação, capacidade de trabalhar em equipa, conciliação da vida profissional/pessoal, envolvimento e pensamento crítico."	P7
<b>m3</b>	"Um balanço bastante positivo."	P4
	"Ao nível pessoal, Conhecer-me melhor a mim mesmo, compreendendo melhor algumas das características da minha personalidade. Para além disso, o meu Mentor foi acima de tudo um novo amigo que conheci, o que é algo com um valor incalculável e ao nível profissional, obtenção de sugestões e opiniões sobre: a organização do estudo; a construção do CV; a escolha da primeira experiência profissional. "	P7
<b>m4</b>	"O balanço que faço relativamente à minha participação neste programa é muito positivo. E considero fundamental a existência deste tipo de programas para o percurso e desenvolvimento dos jovens universitários."	P4
	"Ao nível pessoal: apresentação; presença; comunicação verbal; determinação; organização; autonomia; ponderação; entre outros. Ao nível profissional: como desenvolver e implementar um projeto; adaptação à mudança; relacionamento interpessoal; capacidade de liderança..."	P7
<b>m5</b>	"Muito enriquecedora, em termos pessoais. Foi, sem dúvida, uma mais-valia que obtive. Em termos profissionais, obtive bastantes "skills" para colocar em prática no dia-a-dia profissional."	P4
	"Ao nível pessoal: formas de estar, de observar e de analisar, sempre sob diferentes pontos de vista; a importância do carácter e da atitude vencedora; a relevância do trabalho em equipa. Ao nível profissional: ter a atitude certa; responder a um "problema", vendo-o sempre como uma oportunidade; a relevância do trabalho em equipa; a motivação dentro de uma equipa; ferramentas de controlo e monitorização de tarefas, a importância da definição de prioridades e urgências..."	P7
<b>m6</b>	"Extremamente positivo, a todos os níveis. Provavelmente das melhores e mais enriquecedoras experiências que tive durante todo o percurso académico."	P4
	"Ao nível pessoal: Estabelecimento claro de objetivos. Ao nível profissional: A melhor tomada de decisões..."	P7
<b>m7</b>	"Foi uma experiência positiva, houveram momentos de partilha e aprendizagem. O meu mentor sempre foi muito atento e até hoje vamos mantendo contato."	P4
	"Ao nível pessoal considero que hoje tenho maior conhecimento do funcionamento da banca; consigo olhar com outros olhos algumas crises do setor; Ao nível profissional desenvolvi competências de comunicação e de relacionamento interpessoal."	P7

Aspectos mais relevantes decorrentes das sessões/reuniões com o mentor		
Entrevista	Descrição	Localização
m1	"Aconselhamento na tomada de decisões profissionais."	P5
m2	"É relevante termos a oportunidade de aprender e partilhar experiências com profissionais de sucesso, e com isto ter acesso a dicas para "seguir os seus passos"."	P5
m3	"Essencialmente, diria a sinceridade e informalidade na nossa interação."	P5
m4	"Saliento a relação entre mentor e <i>mentee</i> essencial, bem como o sentido de compromisso de ambos para as sessões/reuniões."	P5
m5	"O grau de abertura do Mentor, muito correto e solícito; a aprendizagem sempre constante a cada sessão; a facilidade e frontalidade com que se discutia cada assunto; o definir de metas e objectivos para cada uma das sessões; o "upgrade" pessoal, oriundo de inúmeras sugestões e diretrizes indicadas pelo mentor."	P5
m6	"A dedicação do mentor em não só cumprir os objetivos e o plano do programa, como também estabelecer e manter uma relação de confiança, e estimular a motivação e ambição do <i>mentee</i> não só quanto à sua presente carreira académica e profissional, mas também quanto ao seu futuro."	P5
m7	"Em todas as reuniões que tivemos o meu mentor procurou sempre trazer algo novo para discutirmos. Lembro-me de uma vez em que ele me ofereceu um livro que em determinada altura da sua vida lhe tinha ajudado a abrir horizontes."	P5

Caracterização da relação de <i>mentoring</i> com o mentor		
Entrevista	Descrição	Localização
m1	"Muito boa. O meu mentor é uma pessoa em quem deposito muita confiança."	P8
	"Actualmente mantemos contacto esporádico."	P13
m2	"A relação que estabeleci com o meu Mentor foi muito positiva, partilhamos inúmeras experiências, desenhamos planos de ação, e traçamos objetivos."	P8
	"...atualmente o meu Mentor é o meu Diretor Comercial no Banco, continuamos a desenvolver uma relação de estima e amizade."	P13
m3	"Uma relação pautada pela amizade, sinceridade e respeito."	P8
	"Já não contacto com o meu Mentor há algum tempo, mas por minha exclusiva responsabilidade. Tenho andado a adiar um telefonema."	P13
m4	"Ótima. Sinceramente, considero que foi uma verdadeira relação mentor vs. Mentee."	P8
	"... ainda hoje falamos."	P13
m5	"Ótima. De grande proximidade, abertura e frequente dialogo."	P8
	"... regularmente trocamos uma chamada."	P13
m6	"Muito boa, assente no respeito e admiração mútuos. "	P8
	"...não nos falamos há quase 10 meses. No entanto ambos sabemos que se um de nós estabelecer uma ligação/contacto, o outro estará lá."	P13
m7	"A relação que estabelecemos foi uma relação de partilha e de cumplicidade. Em todas as nossas reuniões tentávamos nos conhecer um pouco melhor e partilhar experiências tanto da vida profissional como algumas experiências da vida pessoal."	P8
	"Ainda trocamos email's."	P13

Contribuição do programa de <i>mentoring</i> para o <i>mentee</i>		
Entrevista	Descrição	Localização
m1	"Ao nível da inserção profissional: Aconselhamento acerca de opções profissionais Ao nível do meu desempenho profissional actual: Aconselhamento de como encarar desafios profissionais e como trabalhar dentro de corporações."	P12
	"Atualmente sou Técnico no banco de Portugal."	P11
m2	"Através da minha experiência no Programa, comecei a me integrar na empresa e na família do Banco Santander Totta. Contribuiu para o meu desempenho profissional actual, pois deu-me uma visão focada nos meus objetivos atuais."	P12
	"É com muito gosto meu, que atualmente sou colaboradora de Balcão do Banco Santander Totta SA."	P11
	"É uma experiência que pretende desenvolver o potencial dos Mentees, permitindo aos mesmos adquirir competências para enfrentar desafios futuros tanto a nível profissional como pessoal. Pelo que, a experiência pelo Mentoring, só pode ser positiva."	P15
m3	"No âmbito da escolha do primeiro emprego, sugestões e auxílio na clarificação de ideias quanto às oportunidades disponíveis e entidades adequadas ao meu perfil para aplicar uma candidatura. ... o principal contributo decorre do auxílio a limar algumas arestas no meu processo de trabalho/estudo e na minha organização."	P12
	"Atualmente frequento um estágio profissional no departamento de Segmento Alto do BPI Gestão de Activos."	P11
m4	"Tal como era o meu objetivo iniciei a minha carreira profissional na área financeira. Todos os conhecimentos/competências desenvolvidas ao longo do programa, e que referi anteriormente... são fundamentais para o meu desempenho atual a nível profissional. Ajudou-me a definir melhor os meus objetivos e a forma de os atingir."	P12
m5	"Ingressei num Estágio dentro do Banco Santander. Adquiri competências e ferramentas pessoais que me permitem ser mais produtivo e lidar com diversas situações do dia-a-dia profissional. Crucial para a postura e atitude vencedora e o carácter que possuo, e me levou a concluir os estudos dentro das metas definidas."	P12
m6	"Contribuí muito para a minha entrada no mercado de trabalho não só como foi feita (abordagem e postura ao mercado), mas também para que áreas. Acabei por entrar numa área que não era do agrado do meu mentor, mas tive o apoio dele no sentido de ser uma boa experiência. Da mesma forma que o meu mentor definiu em parte a minha abordagem ao mercado (e a entrada numa área que não me aconselhava), acabou por ser também ele que me motivou a sair e a procurar a minha real motivação/vocação. Uma vez que a minha dissertação acabou por ser na área da banca, acabou por ser uma vantagem ter um gestor bancário de topo como mentor a orientar-me nessa fase."	P12
m7	"Embora ainda não seja profissionalmente ativa, a experiência de participação no programa ajudou-me a perceber como gostaria de começar a construir a minha carreira profissional. Atualmente, tendo transferido toda a experiência de participação no programa para todos os projetos que abraço. A nível do meu desempenho escolar ajudou-me a ser mais rígida com os compromissos que abraço."	P12

Avaliação global do programa de <i>mentoring</i>		
Entrevista	Descrição	Localização
m1	"Muito positiva."	P15
	"A participação no programa de <i>mentoring</i> é uma ótima maneira de perceber como um banco funciona e de ter aconselhamento de uma pessoa com experiência."	P16
m2	"É uma experiência que pretende desenvolver o potencial dos Mentees, permitindo aos mesmos adquirir competências para enfrentar desafios futuros tanto a nível profissional como pessoal. Pelo que, a experiência pelo Mentoring, só pode ser positiva."	P15
	"Recomendaria, porque tendo os estudantes a possibilidade de serem orientados por profissionais de sucesso, de certo conseguirão triunfar muito mais no futuro."	P16
m3	"... o balanço global é bastante positivo."	P15
	"...recomendaria este programa a outros estudantes porque trata-se de uma iniciativa que promove a melhoria do <i>Mentee</i> num conjunto vasto de dimensões."	P16
m4	"Excelente."	P15
	"Recomendaria ... é uma experiência única e muito enriquecedora."	P16
m5	"Muito enriquecedora."	P15
	"Obviamente, por ser algo "out of the box" e nos fazer um "upgrade" pessoal e profissional."	P16
m6	"Inigualável."	P15
	"Recomendaria, pelos mesmos motivos que me levaram a participar nele..."	P16
m7	"De modo global, foi uma experiência positiva e enriquecedora. Gostei muito de ter conhecido o meu mentor, aprendi muito com ele. "	P15
	"Sim, recomendaria. Porque, de algum modo, este programa contribuiu para o meu crescimento pessoal e ajudou-me olhar de modo diferente para determinados assuntos."	P16

Sugestões de melhoria aos responsáveis pelo programa		
Entrevista	Descrição	Localização
m1	"Acho que deve ser mantida a dinâmica do programa como esta."	P17
m2	"Sugeria que fosse acordado na reunião inicial entre o Mentor e o Mentee, um desafio/objetivo comum. Na reunião final, para além de analisar o desenvolvimento e o cumprimento dos objetivos do <i>Mentee</i> , seria assim também analisado o resultado deste "Desafio Comum"."	P17
m3	"Acima de tudo, eu considero que o Programa de Mentoring do Santander pode proporcionar valor acrescentado em diversas vertentes, dependendo das características do Mentor e <i>Mentee</i> . Nesse sentido, a manutenção da liberdade no estabelecimento das linhas programáticas específicas para a esfera Mentor- <i>Mentee</i> parece-me algo imperativo. De resto, nada mais tenho a acrescentar, dado que na minha opinião este programa foi concebido e implementado de forma excepcional."	P17
m4	"Maior contacto entre participantes e troca de experiências no fim do programa."	P17
m5	"Troca de contactos entre participantes, e aumento das reuniões onde estivessem todos presentes (não sendo apenas na 1ª sessão)."	P17
m6	"Maior promoção do contacto entre <i>mentees</i> e eventualmente sessões de grupo com vários mentores e <i>mentees</i> , pois uma vez que cada mentor tem a sua abordagem, todos ficarão a ganhar com a partilha de conhecimento/experiência."	P17
m7	"Sugeria que o programa tivesse uma vertente mais prática, ou seja, que durante alguns dias pudéssemos acompanhar de perto o dia-a-dia do nosso mentor."	P17



## **Apêndice 6- Guião de entrevista Exploratória**

# Instituto Politécnico de Setúbal



## Escola Superior de Ciências Empresariais

### Guião de Entrevista Exploratória

No âmbito da dissertação final de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista tem como obter um conhecimento exploratório sobre o Programa de *Mentoring* do Banco Santander Totta, nomeadamente, sobre a caracterização e criação do mesmo, objectivos, vantagens e benefícios, dificuldades de criação e aplicação do programa e a forma como este se enquadra nas Políticas e Sistemas de GRH.

1. Como surgiu a ideia de criação do Programa de *Mentoring*?
2. Quais são os objectivos da organização com a criação e implementação de um Programa de *Mentoring*?
3. Como foi implementado o programa?
4. Como é que o Programa de *Mentoring* se enquadra com as políticas de GRH?
5. Como foram escolhidos os mentores e os *mentees*, qual o seu perfil?
6. Quais foram as etapas chave do Programa de *Mentoring*?

7. Qual foi a avaliação, por parte dos mentores e *mentees* em relação a 1ª Edição do Programa de *Mentoring*? Como foi estruturada essa avaliação?
8. Quais foram as ferramentas utilizadas para analisar a avaliação mencionada no ponto anterior?
9. Como é que o programa se insere no programa de desenvolvimento de competências da empresa? Ou dos seus quadros?
10. Qual foi a maior dificuldade na elaboração do programa? E na sua aplicação?
11. O programa permitiu identificar alguns jovens talentos?
12. Recrutaram algum dos participantes?
13. Face à experiência acumulada que alterações faria ao programa?

# **Anexos**

## **Anexo 1- Exercício 1: Sucessos e Insucessos, Banco Santander Totta**

**Ferramentas de Apoio às Sessões**
**Exercício 1 - Sucessos e Insucessos**

Identifique três episódios de sucesso no seu trabalho, nos últimos anos, e descreva-os.

Quadro de Sucesso	2013	2012	2011	Notas
Caso de Sucesso				
Motivos do sucesso				
Competências pessoais				
O quê ou quem ajudou				

Identifique três episódios de insucesso no seu trabalho, nos últimos anos, e descreva-os.

Quadro de Insucesso	2013	2012	2011	Notas
Caso de Não-Sucesso				
Motivo de insucesso				
Obstáculos				
Competência que poderiam ter ajudado, se utilizadas				

## **Anexo 2- Exercício 2: Percepções, Banco Santander Totta**

Ferramentas de Apoio às Sessões

Exercício 2 - Percepções

Reflicta acerca das suas auto-percepções.

Perspectiva	Percepção minha (o que penso de mim)	Percepção dos outros (o que penso que os outros pensam de mim)
Hierarquia		
Aspectos positivos	Página 1	
Aspectos a melhorar		
Pares		
Aspectos positivos		
Aspectos a melhorar		
Colaboradores		
Aspectos positivos		
Aspectos a melhorar		



## **Anexo 3- Ejercicio 3: Modelos, Banco Santander Totta**



## Ferramentas de Apoio às Sessões

**Exercício 3 - Modelos**

Pense em duas pessoas que, ao longo da sua vida, funcionaram como modelos e o influenciaram no seu desenvolvimento. Identifique as aprendizagens que reteve de cada modelo.

Modelo Positivo	Aprendizagens retidas
Página 1	
Modelo Negativo	Aprendizagens retidas

## **Anexo 4- Exercício 4: Plano de Acção, Banco Santander Totta**

Ferramentas de Apoio às Sessões

**Exercício 4 - Plano de Acção**

Estabeleça metas de melhoria, identificando para cada uma delas quais os passos concretos que irá tomar para as alcançar, quais os factos que comprovarão o seu progresso e um prazo para a realização.

1ª Meta: O que quero conseguir?	Quais os 5 passos concretos que vou reforçar ou pôr em prática para a atingir.	Que factos concretos serão prova do progresso em cada passo.	Prazo para realização

2ª Meta: O que quero conseguir?	Quais os 5 passos concretos que vou reforçar ou pôr em prática para a atingir.	Que factos concretos serão prova do progresso em cada passo.	Prazo para realização

3ª Meta: O que quero conseguir?	Quais os 5 passos concretos que vou reforçar ou pôr em prática para a atingir.	Que factos concretos serão prova do progresso em cada passo.	Prazo para realização

## **Anexo 5- Exercício 5: *Networking*, Banco Santander Totta**

**Ferramentas de Apoio às Sessões**
**Exercício 5 - Networking**

Reflicta acerca da sua rede de contactos actual e identifique quais os necessários para o desenvolvimento do seu trabalho de forma mais eficaz.

Networking Real	
Contactos em empresas do grupo	
Posições dessas pessoas nas empresas	
Colegas em outras empresas	
Outras pessoas relevantes	

Networking Necessário	
Contactos em empresas do grupo	
Posições dessas pessoas nas empresas	
Colegas em outras empresas	
Outras pessoas relevantes	

## **Anexo 6- Ficha de Sessão, Banco Santander Totta**

**Ferramentas de Apoio às Sessões*****Ficha de Sessão*****Sessão n.º** **Data da Sessão:**  /  / 

Efectue uma reflexão pessoal acerca das aprendizagens retiradas desta sessão.

**Conclusões**

DCRH - Formação Conhecimento e Desenvolvimento; Maio de 2012



## **Anexo 7- Guia Rápido do Mentor, Banco Santander Totta**

### O que é o Mentoring?

O Mentoring é uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento do talento. Estabelece-se através da relação entre o mentee, pessoa que está em processo de desenvolvimento, e o mentor, pessoa com experiência e formação que a orienta no seu desenvolvimento.

Através desta relação, o mentee pode evidenciar as suas dúvidas, interesses, necessidades,... sendo incentivado pelo mentor a reflectir.

O mentor, por sua vez, partilha a sua experiência e senioridade, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional do mentee.

### Quais são os seus objectivos?

- Desenvolver a capacidade de auto-análise, incrementando os níveis de auto-conhecimento.
- Facilitar a identificação de áreas de melhoria.
- Fornecer apoio no delinear de uma estratégia de desenvolvimento e na definição de objectivos para alcançar as melhorias pretendidas.
- Valorizar e desenvolver o potencial interno.
- Desenvolver competências e aptidões pessoais e de trabalho.
- Alinhar os comportamentos, conhecimentos e aptidões com os valores corporativos.
- Melhorar a cooperação e sinergia com outras áreas funcionais.

### Papel do Mentor

- Transmitir experiência pessoal
- Guiar e aconselhar
- Dedicar tempo
- Dar feedback
- Motivar para o sucesso
- Escutar de forma activa

**Recorde**, como mentor não deverá actuar como:

- Avaliador
- Gestor de RH
- Mediador
- Coach
- Orientador a curto prazo

- Confidencialidade
- Empatia
- Confiança
- Desenvolvimento de carreira
- Respeitar as decisões do mentee

### Competências do Mentor

- Escuta activa
- Compromisso
- Feedback
- Gerir a incerteza
- Análise profunda
- Abertura ao diálogo
- Gerar expectativas positivas



### Papel do Mentee

- Identificar e reflectir sobre as áreas de melhoria que pretende trabalhar.
- Identificar objectivamente as suas metas e como as irá alcançar.
- Ser aberto e facultar informação relevante
- Identificar os obstáculos que poderá encontrar e como os irá enfrentar
- Informar o mentor sobre os progressos conseguidos.



Os mentores são profissionais de referência com ampla experiência e reconhecimento no Grupo pelo que, sem dúvida, aportarão um relevante valor ao programa.

### Recorde:

Como mentor, é uma pessoa com mais experiência que aconselha e apoia o mentee, proporcionando-lhe conhecimento e oportunidades de aprendizagem. O seu compromisso exige que demonstre um elevado grau de interesse pelo mentee e que dedique tempo suficiente para o sucesso do programa.

## **Anexo 8- Guia Rápido do *Mentee*, Banco Santander Totta**

### O que é o Mentoring?

O Mentoring é uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento do talento. Estabelece-se através da relação entre o mentee (pessoa que está em processo de desenvolvimento) e o mentor (pessoa com experiência e formação que orienta a primeira no seu desenvolvimento).

Através desta relação, o mentee pode evidenciar as suas dúvidas, interesses e necessidades, sendo incentivado pelo mentor a reflectir.

O mentor, por sua vez, partilha a sua experiência e senioridade, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional do mentee.

### Quais são os seus objectivos?

- Desenvolver a capacidade de auto-análise, incrementando os níveis de auto-conhecimento.
- Facilitar a identificação de áreas de melhoria.
- Fornecer apoio no delinear de uma estratégia de desenvolvimento e na definição de objectivos para alcançar as melhorias pretendidas.
- Valorizar e desenvolver o potencial interno.
- Desenvolver competências e aptidões pessoais e de trabalho.
- Alinhar os comportamentos, conhecimentos e aptidões com os valores corporativos.
- Melhorar a cooperação e sinergia com outras áreas funcionais.

### Papel do Mentee

- Identificar e reflectir sobre as áreas de melhoria que pretende trabalhar
- Identificar objectivamente as suas metas e como as irá alcançar
- Ser aberto e facultar informação relevante
- Identificar os obstáculos que poderá encontrar e como os irá enfrentar
- Informar o mentor sobre os progressos conseguidos



### Se...

- Está aberto ao desenvolvimento
- Tem uma atitude proactiva
- Aceita a crítica construtiva
- Percepciona os desafios como oportunidades de melhoria e transformação

Então, o programa de Mentoring pode significar uma excelente oportunidade de desenvolvimento.

### Papel do Mentor

- Transmitir experiência pessoal
- Guiar e aconselhar
- Dedicar tempo
- Dar feedback
- Motivador para o sucesso
- Escutar de forma activa

- Antecipação
- Comunicação e Receptividade
- Facultar Feedback ao mentor
- Envolvimento e dedicação

### Atitude do Mentee

- Tomar decisões
- Estar aberto à crítica
- Demonstrar compromisso
- Abertura à análise e reflexão



Os mentores são profissionais de referência com ampla experiência no Grupo Santander pelo que, sem dúvida, aportarão um relevante valor ao programa.

**Recorde:**  
O mentor é uma pessoa com mais experiência que aconselha e apoia o mentee, proporcionando-lhe conhecimentos e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

