



Ana Beatriz Ventura Azevedo

Implementação de um Programa de *Mentoring* na Ascendi



Coimbra, outubro de 2025



Ana Beatriz Ventura Azevedo

Implementação de um Programa de *Mentoring* na Ascendi



Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros e supervisão de Joana Santos.

Coimbra, outubro de 2025

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

AGRADECIMENTOS

Desde cedo soube que este era o mestrado que queria seguir. Trabalhar com pessoas e para as pessoas sempre foi a minha vocação. Poder, neste momento, estar a escrever estas palavras com a finalidade de concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos é um verdadeiro sonho tornado realidade.

Sempre tive a certeza de que a minha maior motivação são as pessoas, e, por isso, não poderia deixar de agradecer às minhas, que tornaram este caminho possível e mais leve. Esta conquista é minha, mas também vossa. É nossa.

Quero começar por agradecer ao meu orientador de estágio, Professor António Calheiros, pela sua presença constante ao longo de todo o percurso. Agradeço a sua disponibilidade, compreensão, incentivo e apoio, assim como a forma como soube orientar-me mesmo nos momentos em que me sentia menos focada. Foi extremamente importante poder contar com a sua orientação, tanto durante o estágio como na elaboração deste relatório, e por todos os ensinamentos transmitidos.

Quero também agradecer a todos os docentes que me acompanharam ao longo destes dois anos e que transmitiram inúmeros conhecimentos. Cada aprendizagem foi fundamental para me dar bases sólidas e preparar-me para me tornar Gestora de Recursos Humanos.

Para além dos docentes, expresso igualmente a minha gratidão à minha turma e a todos os colegas com quem tive a oportunidade de trabalhar. Foram dois anos de desafios e conquistas, que se tornaram ainda mais enriquecedores graças a vocês — pelas aulas, pelos trabalhos realizados em conjunto e pelos bons momentos partilhados.

Quero ainda agradecer à minha supervisora, Joana Santos, por todos os conhecimentos transmitidos e pelas bases sólidas que me ajudou a construir para o meu percurso profissional. Agradeço igualmente por ter acreditado em mim, por me incentivar a superar-me continuamente e pela oportunidade de juntas, termos implementado este projeto. Foi, sem dúvida, um caminho muito enriquecedor. Ao Daniel Silva, Diretor de Recursos Humanos, que teve um papel fundamental na minha evolução e trabalho desempenhado.

Implementação de um Programa de *Mentoring* na Ascendi

Aos meus pais, por todo o apoio incondicional, por aceitarem todas as minhas decisões, por os esforços que fizeram para me permitir seguir este mestrado e por me apoiarem na mudança para o Porto. Por me darem asas para voar e, ao mesmo tempo, por serem sempre a minha casa. Ao meu irmão, por me incentivar sempre, por se orgulhar do meu percurso e ser um exemplo para mim. À minha família em geral — avós, tios e primos — que se interessaram pelo meu caminho e cuidaram de mim com carinho, especialmente durante a minha mudança para o Porto.

A todos os meus grandes amigos, quero agradecer por todo o apoio e por me acompanharem ao longo deste percurso. Obrigada por me incentivarem, por se lembrarem sempre do meu relatório e pelas visitas ao longo destes nove meses. A vossa amizade e presença constante foram fundamentais para mim. Em especial, à Mariana Vasconcelos, por ser incansável na sua amizade, por me dar força, acreditar em mim mesmo quando eu duvidava, por me apoiar em cada desafio e por tornar os momentos difíceis mais serenos.

Quero também agradecer à minha equipa de Recursos Humanos na Ascendi, pelo acolhimento excecional. Chegar sozinha a uma nova cidade e sentir o vosso apoio fez-me sentir em casa. Partilhei inúmeros momentos que guardarei sempre na memória e, em especial, à Cristiana e ao Jorge, por alegrarem todos os meus dias.

Agradeço também a todos os colegas que conheci na Ascendi, em especial, à Francisca Pereira, por ter trabalhado diretamente comigo, por se tornar numa amiga e por me dar motivação diária para a realização deste relatório.

Por último, e não menos importante, quero agradecer ao meu grupo de *trainees*. Obrigada por todos os momentos partilhados, pelo apoio constante e pelos sorrisos que tornaram cada dia especial. Tornaram o Porto num lugar único para mim. Em especial, a quatro pessoas que ficarão para sempre como amigos, e, em particular, à Verónica Pinho, por ter sido a melhor amiga ao longo destes nove meses.

Este trabalho é dedicado a todos os que fizeram parte deste percurso e que de alguma forma contribuíram para que fosse possível. Sem vocês nada disto teria sido o mesmo. Obrigada por tudo!

Implementação de um Programa de *Mentoring* na Ascendi

RESUMO

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), com vista à obtenção do grau de Mestre. O estágio teve a duração de 1.404 horas e decorreu na Ascendi, entre 8 de outubro de 2024 e 30 de junho de 2025.

O principal objetivo consistiu na conceção e implementação do Programa de *Mentoring* - *SkillUP*, orientado para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a promoção da partilha de conhecimento e o fortalecimento da cultura organizacional. Este projeto representou um contributo relevante e inovador para a Ascendi, introduzindo uma prática estruturada de *mentoring* até então inexistente.

Embora a centralidade do estágio tenha sido o *SkillUP*, foram também realizadas outras atividades na Direção de Recursos Humanos (DRH), permitindo reforçar competências técnicas e comportamentais sem desviar o foco do programa.

O relatório descreve as atividades desenvolvidas, desde a revisão da literatura e *benchmarking* até ao desenho, implementação e acompanhamento do programa. Para além do impacto na organização, o estágio constituiu uma oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, desenvolver novas competências e consolidar a capacidade de intervenção em contextos organizacionais reais.

Palavras-chave: Implementação; *Mentoring*; *SkillUP*; Desenvolvimento; Inovação; Competências.

ABSTRACT

This internship report was prepared as part of the Master's degree in Human Resource Management at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), for the attainment of the Master's degree. The internship lasted 1,404 hours and took place at Ascendi between October 8, 2024, and June 30, 2025.

The main objective was the design and implementation of the SkillUP - Mentoring Program, aimed at fostering employees' personal and professional development, promoting knowledge sharing, and strengthening organizational culture. This project represented a significant and innovative contribution to Ascendi by introducing a structured mentoring practice that had not previously existed.

Although the central focus of the internship was the SkillUP program, other activities were also carried out within the Human Resources department, allowing for the enhancement of technical and behavioral skills without diverting attention from the mentoring initiative.

The report details the activities undertaken, from literature review and benchmarking to the design, implementation, and monitoring of the program. In addition to its impact on the organization, the internship provided a valuable opportunity to apply the knowledge acquired during the Master's program, develop new skills, and consolidate the ability to operate effectively in real organizational contexts.

Keywords: Implementation; Mentoring; SkillUP; Development; Innovation; Skills.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 Apresentação da Entidade Acolhedora de Estágio	3
1.1 Breve História.....	3
1.2 Missão, Visão e Valores	5
1.3 Áreas de Negócio.....	6
1.4 Estrutura Organizacional	7
1.5 Informação Social.....	10
1.6 Estrutura da Direção de Recursos Humanos	13
2 Revisão da Literatura.....	16
2.1 Evolução do Conceito.....	16
2.2 Impactos e Benefícios.....	17
2.3 <i>Mentoring e Coaching</i>	20
2.4 Tipos de Mentoring	21
2.4.1 <i>Mentoring</i> Formal vs. Informal	21
2.4.2 <i>Mentoring</i> Instrumental vs. Psicossocial	22
2.4.3 Outros Modalidades do <i>Mentoring</i>	22
2.5 Relação <i>Mentor/Mentee</i>	24
2.6 Programas de <i>Mentoring</i>	26
2.6.1 Objetivos de um Programa de <i>Mentoring</i>	27
2.6.2 Estruturação de um Programa de <i>Mentoring</i>	28
2.6.3 Avaliação do Programa	29

Implementação de um Programa de *Mentoring* na Ascendi

2.7	Boas Práticas	30
3	Atividades Desenvolvidas no Estágio	33
3.1	Acolhimento, Integração e Objetivos Definidos para o Estágio	33
3.2	Atividades Desenvolvidas ao Longo do Estágio	34
3.2.1	<i>Benchmarking</i>	35
3.2.2	Desenho do Programa de <i>Mentoring</i>	36
3.2.3	Definição da Metodologia do Programa	38
3.2.4	Conceção da Página do <i>SkillUP</i> em Ambiente <i>Connect+</i>	39
3.2.5	Materiais de Comunicação do Programa <i>SkillUP</i>	41
3.2.6	Inscrições e <i>Matching</i> entre <i>Mentors</i> e <i>Mentees</i>	43
3.2.7	<i>Kick-off</i> do <i>SkillUP</i> e Capacitação de <i>Mentors</i>	44
3.2.8	Acompanhamento e Sustentabilidade do Programa	45
3.2.9	Avaliação e Comunicação do <i>SkillUP</i>	46
3.3	Outras Atividades	48
		53
4	Discussão	55
	CONCLUSÃO	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
	Anexos	69
	ANEXO 1 – <i>Booklet</i> – <i>SkillUP</i>	69

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 – Concessões de Portugal.....	5
Figura 2 – Concessão de França.....	5
Figura 3 – Concessão de Espanha.....	5
Figura 4 – Organograma da Ascendi.....	8
Figura 5 – Idade e Antiguidade dos Colaboradores.....	9
Figura 6 – Colaboradores da Ascendi.....	9
Figura 7 – Programa de <i>trainees</i> – <i>Talent4Future</i>	13
Figura 8 – Diagrama Organizacional Ascendi	15
Figura 9 – Organograma RH.....	15
Figura 10 – Logótipo do Programa de <i>Mentoring</i>	37
Figura 11 – Etapas do Programa de <i>Mentoring</i>	39
Figura 12 – Página do <i>SkillUP</i> em ambiente <i>Connect+</i>	41
Figura 13 – Entrega do prémio do Postal de Natal.....	50
Figura 14 – <i>Teambuilding</i> – Casa do Vale.....	51
Figura 15 – <i>Teambuilding</i> – <i>Talent Think Lab</i>	51
Figura 16 – <i>Teambuilding</i> – Equipa RH (parte 1).....	52
Figura 17 – <i>Teambuilding</i> – Equipa RH (parte 2).....	52
Figura 18 – Apresentação do <i>Pitch</i> final do grupo de <i>Trainees</i> (parte 1).....	53
Figura 19 – Apresentação do <i>Pitch</i> final do grupo de <i>Trainees</i> (parte 2).....	53
Tabela 1 – Plano estratégico de RH na Ascendi.....	11

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CEO – *Chief Executive Officer*

COM's – Centros de Operação e Manutenção

ComEX – Comissão Executiva

DRH – Direção de Recursos Humanos

HR – *Human Resources*

HRBP – *Human Resources Business Partners*

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISMCP – *International Standards for Mentoring and Coaching Programs da European Mentoring & Coaching Council*

KPI's – *Key Performance Indicators*

NPS – *Net Promoter Score*

PINC – Programa de Integração de Novos Colaboradores

RH – Recursos Humanos

ROI – *Return on Investment*

SIT – Sistemas Inteligentes de Transporte

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*

INTRODUÇÃO

No cenário organizacional contemporâneo, a valorização das pessoas como recurso estratégico tornou-se incontornável. De acordo com Barney e Hesterly (2019), os colaboradores representam um ativo singular, dotado de competências e experiências únicas, difíceis de imitar ou substituir, o que os transforma na principal fonte de vantagem competitiva das organizações. Esta visão reforça a ideia de que o capital humano não apenas sustenta o funcionamento diário das empresas, mas também impulsiona a sua inovação e crescimento sustentável.

Neste enquadramento, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel determinante na definição de políticas e práticas que permitam potenciar o desenvolvimento dos profissionais. Douglas (1997) sublinha que investir na evolução dos colaboradores constitui um dos pilares centrais da função de Recursos Humanos (RH), enquanto fortalece a posição competitiva da organização.

Entre as práticas que têm ganho destaque, encontra-se o *mentoring*, amplamente estudado por Kram (1985), que o identifica como uma relação de desenvolvimento baseada no apoio, orientação e partilha de conhecimento entre profissionais em diferentes fases da carreira. De acordo com a síntese apresentada por Allen e Eby (2010), os programas formais de *mentoring*, quando definidos com objetivos claros, *matchings* estruturados e monitorização contínua, revelam-se eficazes no desenvolvimento de colaboradores e no alinhamento com a estratégia das organizações. Também autores como Penim e Catalão (2021) têm destacado a relevância desta prática como mecanismo de aprendizagem e de valorização do talento.

É neste contexto que se insere o presente relatório, elaborado no âmbito do estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISCAC. A decisão de realizar um estágio curricular surgiu da intenção de complementar a formação académica com uma experiência prática, que permitisse consolidar conhecimentos adquiridos, desenvolver novas competências e preparar a transição para o mercado de trabalho. Esta escolha revelou-se igualmente relevante pelo contacto direto

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

com profissionais da área, pela possibilidade de integrar uma organização de referência como a Ascendi e pela oportunidade de ampliar a rede de contactos profissionais.

O estágio, com a duração de 1.404 horas, decorreu entre outubro de 2024 e junho de 2025 e teve como foco principal a conceção, implementação e acompanhamento do Programa de *Mentoring - SkillUP*. Este projeto, pioneiro na Organização anteriormente mencionada, visou apoiar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e reforçar práticas de gestão de pessoas alinhadas com a estratégia empresarial. Paralelamente, a experiência incluiu outras atividades complementares no seio da DRH, como o apoio à análise de candidaturas e a colaboração em iniciativas internas, permitindo uma visão mais ampla da dinâmica organizacional.

O presente relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos: 1) Apresentação da Entidade Acolhedora de Estágio, em que se apresenta a Ascendi, incluindo a sua história, missão, visão, valores e estrutura organizacional; 2) Revisão da Literatura, centrando-se no *mentoring* como prática de desenvolvimento e na sua relevância para a Gestão de RH; 3) Atividades Desenvolvidas no Estágio, em que se descreve detalhadamente as atividades desenvolvidas durante o estágio, com destaque para a conceção e implementação do *SkillUP*; 4) Discussão, em que se apresenta uma reflexão crítica sobre o estágio, as aprendizagens adquiridas e a relevância estratégica do *mentoring* para a organização.

1 Apresentação da Entidade Acolhedora de Estágio

O capítulo atual tem como propósito a apresentação da entidade acolhedora. Os dados e informações relativos à Ascendi estão disponibilizados no *site* da mesma e nos documentos fornecidos pela empresa. Encontra-se descrita a história da Ascendi, a sua missão, visão e valores, as áreas de negócio, a estrutura organizacional e a informação social.

1.1 Breve História

A Ascendi foi fundada em 1999 e é gerida pela Ardian, uma “sociedade independente de investimento privado que gere ativos no valor de aproximado de 70 mil milhões de dólares na Europa, América do Norte e Ásia” (Ascendi, 2025a).

Esta é uma empresa portuguesa com mais de 25 anos em que a sua atividade se insere em infraestruturas rodoviárias e atua em 3 áreas de negócio: gestão de ativos, prestação de serviços de cobrança de portagens e prestação de serviços de operação & manutenção (Ascendi, 2025b). A Ascendi conta com a sua participação no mercado português e internacional, assumindo assim 6 concessões em Portugal e atuando em França e Espanha (Ibidem).

No ano de 2019, a nova sede da Ascendi foi inaugurada no centro do Porto, na Boavista, tendo esta reabilitado o edifício Litografia Lusitana, ganhando assim o Prémio Nacional de Reabilitação Urbana na categoria de Melhor Solução de Sustentabilidade (Ascendi, 2025c).

Os marcos históricos mais importantes da Ascendi (2025c, 2025d) são:

- **1999:** Após vencer um concurso público internacional, a concessão Norte foi atribuída à Ascendi Norte, Auto Estradas do Norte, S.A. Esta concessão abrange 179km ligando o litoral ao interior de Portugal até próximo da fronteira com Espanha. Este projeto terá a duração de 30 anos;
- **2000:** Neste ano foram atribuídas mais 3 novas concessões das quais fazem parte: Costa de Prata, Beiras Litoral e Alta e Grande Porto, tendo estas 350 km de autoestradas em construção;

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

- **2007:** A concessão de Grande Lisboa foi atribuída à Ascendi e, esta conta com as portagens tradicionais;
- **2009:** No início a sua demonização era AENOR e no presente ano a sua marca foi alterada para Ascendi, que se mantém até aos dias de hoje;
- **2010-2016:** Entre estes anos, a Ascendi desenvolveu um sistema de cobrança unicamente eletrónico, obteve mais 5 contratos de cobrança de portagem, entre eles: Costa de Prata, Beiras Litoral e Alta, Grande Porto, Interior Norte e Pinhal Interior;
- **2016-2020:** Em 4 anos, a Ascendi conseguiu mais dois contratos de cobrança de portagens, Túnel do Marão e Concessão IP | A23 – Torres Novas (A1)/Abrantes, ganhou o Prémio Internacional com o projeto SustIMS e obteve a Certificação do Sistema de Gestão do Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho;
- **2020-2025:** Ao longo destes 5 anos, a Ascendi conseguiu afirmar-se ainda mais no mercado conseguindo o seu primeiro contrato de operação e cobrança de portagens em França e, posteriormente, um novo contrato de concessão em Espanha, alcançando mais uma Certificação do Sistema de Gestão Anticorrupção e do Sistema de Gestão de Ativos, tendo fechado outro contrato de Prestação de Serviço de Operação e Manutenção AEDL, conquistado o Prémio Internacional IRF 2023 e obtendo a aquisição do Grupo Elsamex e ainda o *Prince Michael International Road Safety Award 2024*;
- **2025:** De acordo com a Lei nº 37/2024 de 7 de agosto, desde 1 de janeiro de 2025, a cobrança de portagens foi extinta nalgumas autoestradas cobradas pela Ascendi - A4 (Túnel do Marão), A13 e A13-1 (Pinhal Interior), A23 (Beira Interior - Torres Novas A1/Abrantes), A24 (Interior Norte) e A25 (Beiras Litoral e Alta), resultando numa redução considerável das receitas provenientes do serviço de cobrança de portagens.

Tal como se pode verificar através da Figura 1 – Concessões de Portugal, Figura 2 – Concessão de França e Figura 3 – Concessão de Espanha, as concessões anteriormente referidas estão representadas nos respetivos mapas.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

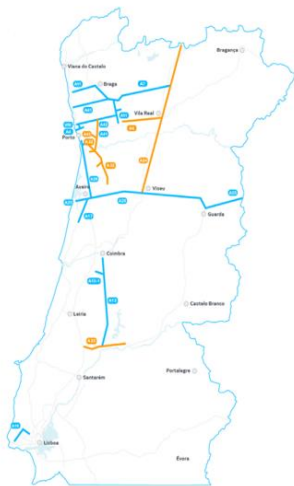


Figura 1 – Concessões de Portugal

Fonte: Ascendi (2024)

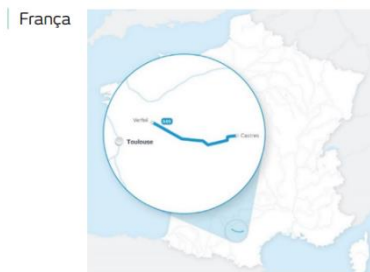


Figura 2 – Concessão de França

Fonte: Ascendi (2024)

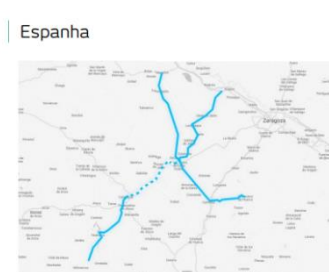


Figura 3 – Concessão de Espanha

Fonte: Ascendi (2024)

O percurso estratégico da Ascendi tem-lhe permitido conquistar um elevado índice de notoriedade entre os diversos *stakeholders*, consolidando-se como um operador de destaque na gestão de autoestradas em Portugal e, mais recentemente, noutros países da Europa.

1.2 Missão, Visão e Valores

A Ascendi, enquanto entidade que atua na operação e manutenção de infraestruturas rodoviárias, tem como missão a promoção de eficiência, inovação e sustentabilidade, permitindo assim a conveniência para os clientes, a progressão dos colaboradores e a criação de valor para os acionistas (Ascendi, 2024).

A visão está alinhada com a missão da entidade, mas com o foco no que pretende alcançar no futuro. A Ascendi tem assim como objetivo “ser referência de qualidade e eficiência no desenvolvimento e gestão de infraestruturas de mobilidade” (Ascendi, 2024, p.14).

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

A Ascendi é orientada por valores fundamentais que definem a sua identidade, tais como: espírito de equipa (comunicação clara, ambição realista e cooperação), segurança e bem-estar (proporcionar a máxima segurança e bem-estar aos colaboradores, clientes e fornecedores), orientação para o cliente (maximizar o valor percebido e superar expectativas), criatividade e inovação (incentivo à mudança e a novas formas de pensar e atuar), sustentabilidade e responsabilidade social (prezar os recursos disponíveis) e ética e confiança (relações de confiança com todos os *stakeholders*) (Ascendi, 2024).

1.3 Áreas de Negócio

A Ascendi, como referido anteriormente, opera em 3 segmentos de negócios: gestão de ativos, operação e manutenção de infraestrutura de transporte e cobrança de portagens (Ascendi, 2024).

Relativamente à gestão de ativos, a empresa gere as concessões de autoestrada e as restantes participações sob a sua responsabilidade. A gestão abrange as concessões portuguesas (6) e as internacionais (2), contando com 842km. A concessionária de Espanha celebrou o contrato de Concessão para projeto, financiamento, beneficiação, manutenção e exploração por 25 anos sendo esta detida em 75% pela Ascendi. Este projeto deverá estar concluído no início do ano de 2027. A concessão de França foi adjudicada em 2022, estando prevista a sua conclusão para o final de 2025, no entanto, houve uma anulação das autorizações ambientais devido a uma reclamação dos oponentes, estando agora programada a sua finalização para o início do ano de 2026. A gestão de ativos enriqueceu em 2024 com a participação maioritária de 52% que passou a deter na Elsamex, *Gestión* de Infraestructuras. A Ascendi continha 25% da Via Verde mas, em fevereiro do presente ano, esta comprometeu-se a vender na totalidade a sua participação, passando assim, o Grupo Brisa a deter 100% do capital social (Ibidem).

Esta entidade assume a operação e manutenção de todas as infraestruturas sob sua gestão maioritária, bem como a de alguns terceiros, garantindo segurança, disponibilidade, manutenção e assistência. Estes serviços estão subdivididos em 3 atividades principais: operação e manutenção rodoviária, sistemas inteligentes de

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

transporte (SIT) e gestão de manutenção e conservação e operam em 700km. Dos 700km fazem parte as 6 concessões e desde 2023, a Concessão do Douro litoral pertencente à AEDL – Autoestradas do Douro Litoral. Estas atividades irão prolongar-se futuramente para França e Espanha (Ibidem).

Com a cobrança de portagens, a Ascendi mantém a sua posição de referência, sendo considerada líder no segmento. Esta possui um *know-how* nos sistemas de cobrança: cobrança de portagens exclusivamente eletrónica (AET -MLFF) e cobrança de portagens tradicionais. A atividade de cobrança inclui a conceção, instalação e operação. Nas concessões foram realizadas 225 milhões de transações e 17 milhões na AEDL (Ibidem).

1.4 Estrutura Organizacional

A Ascendi tem um modelo de gestão e de governação alinhado com as melhores práticas a nível internacional, sendo que a gestão de topo é respaldada por Direções e/ou Gabinetes que executam funções de suporte e outros. As funções de suporte são: Administrativo e Financeiro, Sistemas de Informação, Desenvolvimento de Negócios, Sustentabilidade, Transformação Digital, Jurídico, RH, Planeamento e Controlo, Qualidade, Ambiente, Segurança, Contabilidade e Fiscalidade e Marketing. Por sua vez, os outros gabinetes capacitados para o controlo independente, avaliação e defesa de ameaças são: Processos e Risco, Segurança da Informação, Proteção de Dados Pessoais, *Compliance* e, no topo, reportando apenas ao Conselho de Administração, é a Comissão de Auditoria/Auditoria Interna. As funções operacionais estão alocadas a três Direções, nomeadamente Portagens, Operação e Manutenção e Gestão da Conservação (Ascendi, 2024).

Tal como se pode verificar na Figura 4 – Organograma da Ascendi, é ilustrado a estrutura organizacional da empresa.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi



Figura 4 – Organograma da Ascendi

Fonte: Ascendi (2024)

Em dezembro de 2024, a empresa era constituída por 784 colaboradores com uma média de idade de 43 anos e uma antiguidade média de 10 anos, de acordo com a Figura 5 – Idade e Antiguidade dos Colaboradores. Das 784 pessoas, 32% (n=254) são do género feminino e 68% (n=530) do género masculino. Podemos ainda referir, através dos dados da Ascendi, que 776 colaboradores têm contrato sem termo e 8 colaboradores contrato a termo certo. Dos 784 colaboradores da entidade, 17 são a tempo parcial e 767 a tempo inteiro como é observável na Figura 6 – Colaboradores da Ascendi (Ascendi, 2024).

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

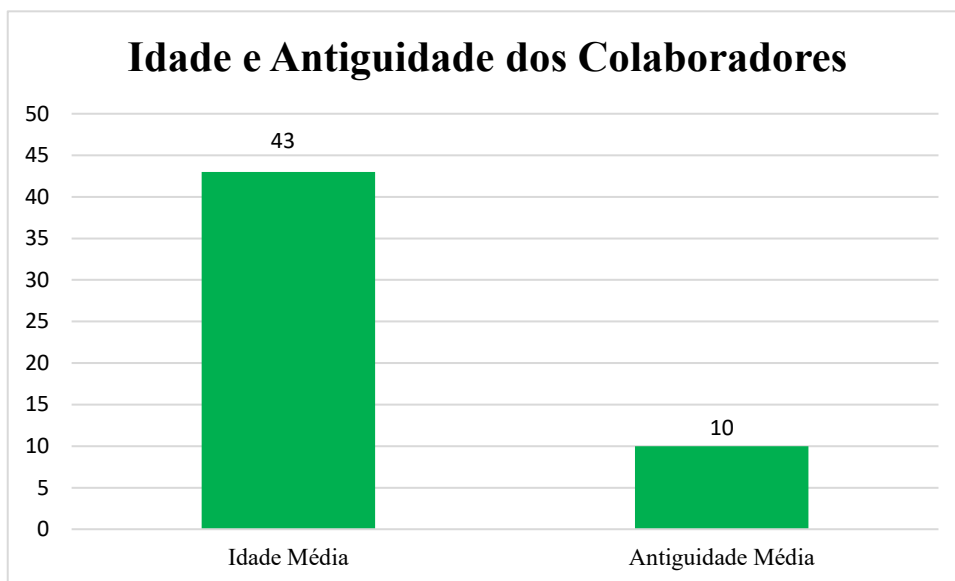


Figura 5 – Idade e Antiguidade dos Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

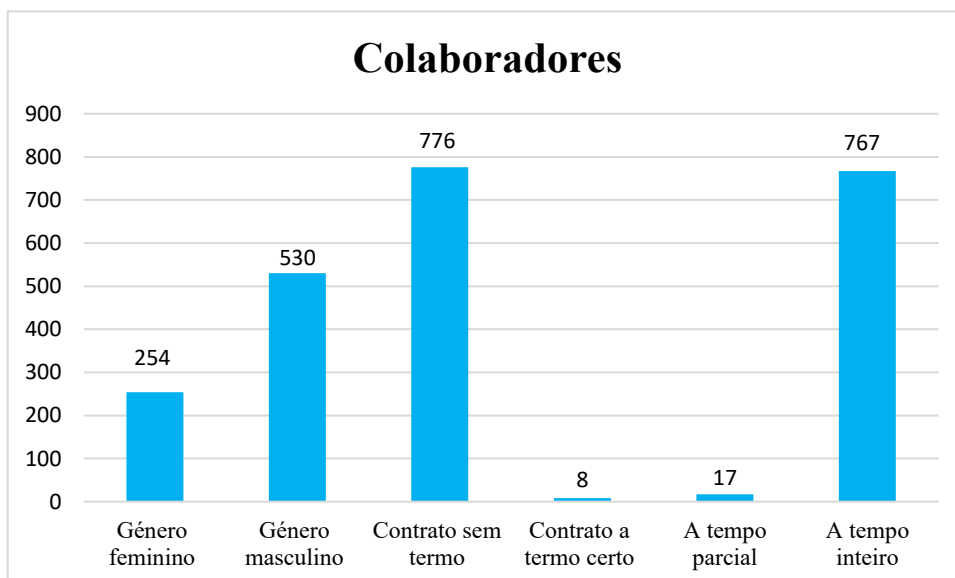


Figura 6 – Colaboradores da Ascendi

Fonte: Elaboração Própria

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

1.5 Informação Social

A Ascendi considera as suas pessoas o principal ativo para o sucesso da organização, reconhecendo que a qualidade dos serviços depende do desempenho de cada colaborador. A empresa aposta na atração e retenção de talento qualificado, proporcionando um ambiente seguro e saudável, que favoreça o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A segurança e o bem-estar no trabalho são fundamentais, com especial atenção aos colaboradores das vias ativas. A gestão eficaz da Segurança e Saúde no Trabalho é essencial, sendo realizada através da atualização contínua da Matriz de Risco, implementação de políticas claras, formação constante e comunicação transparente com todas as partes interessadas (Ascendi, 2024).

Para a Ascendi é fundamental medir a satisfação e motivação dos colaboradores de forma a desenvolver planos de ação consoante as sugestões de melhoria dos mesmos e esta medição é realizada através do Estudo de Clima Organizacional. Para um acompanhamento mais contínuo são realizadas *RH Talks* e “momentos *one on one*” com o objetivo de identificar melhorias para aumentar a sua motivação e dar apoio aos mesmos (Ascendi, 2024, p.138).

Os colaboradores têm a possibilidade de manifestar as suas preocupações e queixas através de diversos canais de comunicação, como o e-mail, o canal de ética, bem como pelo seu gestor, técnico de segurança, reuniões e em ações de formação (Ascendi, 2024).

Os RH, no ano de 2024, implementaram vários projetos e iniciativas que estavam presentes no seu *People Plan* (plano estratégico), tais como são possíveis identificar na Tabela 1 – Plano estratégico de RH na Ascendi (Ibidem):

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Projeto/ Iniciativa	Descrição/Objetivo	Estado
<i>People Value+</i>	Garantir que a estrutura e a classificação das funções dos colaboradores estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, contribuindo para a eficácia operacional, o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores.	Em curso
<i>Job Family Model</i>	Novo modelo funcional em Y que visa tornar a estrutura mais simples, flexível e polivalente, permitindo a valorização dos Especialistas e o aumento das oportunidades de mobilidade.	Concluído
Política de compensação e benefícios	Assegurar a adoção de práticas retributivas que reflitam o valor criado pela organização, utilizando uma estrutura adaptável à Ascendi e promovendo maior equidade entre os grupos internos.	Revisto
Modelo de carreiras	Através da plataforma <i>Connect+</i> , o colaborador assume a responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional, com opções de mobilidade interna flexíveis. Serão implementados processos de mapeamento de talentos e planificação de sucessões, visando assegurar a sustentabilidade a longo prazo da estrutura de RH da Ascendi.	Em curso

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Programa de referênciação <i>Refer a Talent</i>	O programa utiliza as recomendações dos colaboradores para o preenchimento de vagas, otimizando a gestão de talentos e promovendo a colaboração interna.	Concluído
Programa de <i>trainees</i> <i>Talent4Future</i>	O estagiário é alocado a um Direção/Gabinete da Ascendi, com o objetivo de desenvolver um projeto relacionado à sua área de formação, sendo submetido a um processo de integração e formação abrangente, que lhe permite conhecer a empresa, os seus colaboradores e os processos internos. A Figura 7 – Programa de <i>trainees</i> – <i>Talent4Future</i> , demonstra a sua identidade visual.	Concluída a 1ª Edição
Gestão do Desempenho e Incentivos	Este modelo visa fortalecer o foco nos resultados, motivando colaboradores pelo compromisso com a estratégia da organização e promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal através da avaliação de competências.	Revisto
Escola de Profissionais de Autoestrada	Com o objetivo de posicionar a Ascendi como líder em segurança no trabalho em vias ativas, foi criada uma escola dedicada à formação prática dos colaboradores operacionais, com avaliação e certificação, seguindo o princípio 70/20/10.	Piloto – Concluído
Escola de liderança – <i>Lead4Future</i>	Tem a duração de 35 horas e é orientado para gestores de equipa, incluído <i>feedback</i> , <i>coaching</i> e ferramentas para aumentar o seu desempenho.	Concluído 2 edições

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Programa <i>Wellness+</i>	Este programa tem o objetivo de promover o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores. O programa é estruturado em quatro pilares principais: físico, mental, social e económico, tendo sido desenvolvidas ações específicas para cada um.	Concluído
---------------------------	---	-----------

Tabela 1 – Plano estratégico de RH da Ascendi

Fonte: Elaboração Própria com base em Ascendi (2024)



Figura 7 – Programa de trainees - Talent4Future

Fonte: Ascendi (2025e)

Os RH, a partir do Mapa de Risco da Ascendi, estão entre as 10 categorias de Risco, e apresentam-se num nível de risco alto. A Direção encontra-se com dificuldade em recrutar e reter talento, “falta de alinhamento das equipas com os objetivos organizacionais/estratégicos”, “desmotivação dos colaboradores” inconsistência no processo de avaliação de desempenho e práticas de não inclusão (Ascendi, 2024, p.38).

1.6 Estrutura da Direção de Recursos Humanos

A DRH assume um papel estratégico dentro da estrutura organizacional, reportando diretamente ao *Chief Executive Officer* (CEO) e, por consequência, à

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Comissão Executiva (ComEX). Esta posição hierárquica reflete a importância do capital humano na concretização dos objetivos da organização.

A DRH está organizada em três áreas funcionais principais:

- Gestão Administrativa de RH e *Payroll* – responsável por assegurar o cumprimento das obrigações contratuais e legais, incluindo o processamento salarial, gestão administrativa de colaboradores e apoio administrativo à função de RH.
- GRH – esta unidade inclui os técnicos HRBP (*Human Resources Business Partners*), que atuam em estreita articulação com todas as áreas da organização. Estes profissionais são responsáveis pela formação, recrutamento e seleção, *Connect+* e ainda pela gestão de projetos específicos no domínio da gestão de talento e do desenvolvimento organizacional. A função dos HRBP é essencial para garantir a adaptação das políticas de RH às necessidades concretas de cada Direção/Gabinete.
- Desenvolvimento de RH– liderado por um(a) HR (*Human Resources Development Specialist*), esta área é responsável pela conceção e implementação de projetos estruturantes na área dos RH. Um dos exemplos mais relevantes é o desenvolvimento do *Job Family Model*, que visa organizar e classificar as funções da organização de forma sistemática, promovendo maior clareza nos percursos de carreira, na mobilidade interna e na gestão do desempenho.

Esta estrutura combinada reflete uma abordagem moderna à gestão de pessoas, que integra as vertentes operacionais e estratégicas da função de RH. Ao conjugar um modelo de proximidade com as áreas de negócio (através dos HRBP) e uma vertente de desenvolvimento organizacional (através da unidade de projetos), a DRH posiciona-se como um parceiro fundamental para o crescimento sustentado e a inovação interna da Organização.

A Figura 8 – Diagrama Organizacional Ascendi, apresenta a composição interna da empresa, enquanto a Figura 9 – Organograma RH, mostra a organização da DRH.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi



Figura 8 – Diagrama Organizacional Ascendi

Fonte: Elaboração Própria

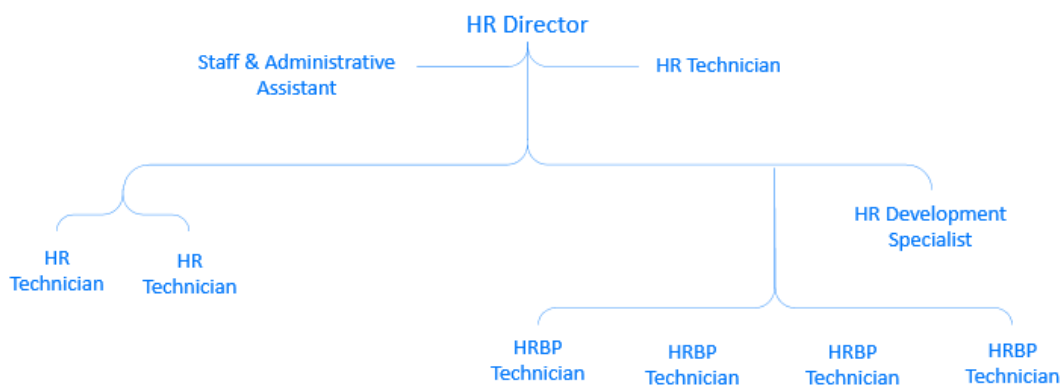


Figura 9 – Organograma RH

Fonte: Elaboração Própria

2 Revisão da Literatura

O presente capítulo contempla a revisão de literatura sobre o *mentoring*, uma vez que o foco do estágio foi a implementação de um Programa de *Mentoring*. São abordadas temáticas como a evolução do conceito, benefícios, tipos, relação *mentor/mentee*, finalizando-se com os programas de *mentoring*, seus objetivos, estruturação, avaliação e boas práticas.

2.1 Evolução do Conceito

O conceito de *mentoring* tem vindo a ganhar expressão nas últimas décadas, especialmente em contextos académicos e organizacionais (Penim & Catalão, 2021; Allen & Eby, 2010). A sua origem é frequentemente associada à mitologia grega, onde na *Odisseia* de Homero, *Mentor* surge como o conselheiro de Telémaco. Esta metáfora antiga foi recuperada para descrever relações de orientação que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional (Penim & Catalão, 2021). A prática disseminou-se na Europa e, mais tarde, nos Estados Unidos, particularmente em escolas de gestão e ciências humanas, onde passou a ser aplicada de forma estruturada (Higgins & Kram, 2001, citados por Penim & Catalão, 2021).

Kram (1985) foi uma das principais responsáveis pela consolidação do conceito na literatura científica, definindo o *mentoring* como uma relação entre um indivíduo mais experiente (*mentor*) e outro em desenvolvimento (*mentee*), com impacto na carreira e na dimensão psicossocial. As funções de *mentoring*, segundo a autora, dividem-se em duas categorias: funções de carreira (ex.: *coaching*, visibilidade) e funções psicossociais (ex.: apoio emocional, modelagem de comportamento).

Mais tarde, Russell e Adams (1997) destacaram a evolução do *mentoring*, alertando para a sua crescente complexidade e a transição de uma relação linear para diferentes formatos, como *mentoring* múltiplo, informal ou digital. Esta visão alargada é consistente com análises conceptuais anteriores, que identificaram elementos essenciais como a reciprocidade, o compromisso e o impacto duradouro (Rodgers, 1989; Yoder, 1990).

Atualmente, surgem novas abordagens, como o *peer mentoring* (Yarbrough, 2022) e o *e-mentoring* (Mullen, 2016), refletindo a adaptação desta prática às exigências

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

tecnológicas e organizacionais contemporâneas. O *mentoring* moderno é, assim, entendido como um instrumento de desenvolvimento profissional e de carreira, suportado na interação entre *mentor* e *mentee* (Penim & Catalão, 2021).

Num ambiente corporativo atual, o *mentoring* pode também ser uma resposta estratégica para questões como a retenção de talentos e a promoção da diversidade, sendo utilizado como uma prática para desenvolver lideranças inclusivas e promover uma cultura organizacional mais colaborativa e sustentável (Ramaswami, Dreher, & Marshall, 2010).

Penim & Catalão (2021, p. 14) defendem que o “*Mentoring* é, essencialmente, um processo de desenvolvimento profissional e de carreira que se opera através do trabalho conjunto entre dois profissionais.”

2.2 Impactos e Benefícios

O *mentoring* tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no desenvolvimento organizacional, sendo amplamente reconhecido como uma prática estratégica para a capacitação de indivíduos e a promoção de culturas organizacionais mais inclusivas, colaborativas e orientadas para o crescimento (Kram, 1985; Allen, et. al, 2008). Como refere Kram (1985), o *mentoring* é uma relação de trabalho entre um indivíduo mais experiente e outro menos experiente, com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional deste último. Esta afirmação analisa os principais benefícios e impactos do *mentoring*, tanto ao nível individual como organizacional.

Os *mentees* são os principais beneficiários dos programas de *mentoring*, obtendo ganhos substanciais em termos de desenvolvimento pessoal e profissional. Estudos demonstram que a relação de *mentoring* contribui para uma maior clarificação de objetivos de carreira, aumento da autoconfiança, aquisição de competências técnicas e comportamentais, bem como uma melhor integração no contexto organizacional (Ragins & Kram, 2007). Segundo Allen et al. (2004), “os *mentees* que reportaram relações de *mentoring* de qualidade mostraram níveis significativamente mais elevados de satisfação com o trabalho e menor intenção de deixar a organização” (p. 131). A literatura sugere

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

ainda que os *mentees* beneficiam de dois tipos principais de apoio: instrumental e psicossocial. Como explica Kram (1985), “as funções psicossociais do *mentoring* incluem reforço da autoestima, aconselhamento e amizade, enquanto as funções de carreira incluem patrocínio, exposição e atribuição de tarefas desafiantes” (p. 23). O apoio instrumental refere-se à orientação prática, *feedback* e partilha de conhecimentos específicos sobre a organização ou a função. Já o apoio psicossocial está relacionado com incentivo emocional, reforço da identidade profissional e desenvolvimento da autoeficácia. De acordo com Penim e Catalão (2021), os *mentees* beneficiam de uma maior segurança, menor nível de *stress* pelo apoio que recebem na identificação dos desafios e, através das suas competências para os superar, maior rapidez na aprendizagem por estarem mais motivados e uma maior adaptação a novos ambientes, por ter o apoio do *mentor* ao prepará-los para situações diferentes e desafiantes.

Embora os benefícios para os *mentees* sejam amplamente reconhecidos, também os *mentors* retiram vantagens significativas destas relações. Participar como *mentor* contribui para o reforço das competências de liderança, comunicação e escuta ativa, além de proporcionar um sentimento de realização pessoal e profissional (Eby, et. al, 2008). De acordo com Scandura & Pellegrini (2010, p.71), “os *mentors* reportam frequentemente ganhos em termos de aprendizagem sobre si próprios, sentimentos de orgulho e utilidade, e desenvolvimento contínuo de competências interpessoais”. Alguns estudos apontam ainda que *mentors* mais experientes podem revitalizar o seu próprio compromisso com a organização ao envolver-se no desenvolvimento de talentos emergentes. Como refere Clutterbuck (2004), “*mentors* eficazes muitas vezes redescobrem o entusiasmo pelo seu próprio papel ao ajudarem outros a progredir” (p. 38). Adicionalmente, os *mentors* muitas vezes relatam um aumento na sua visibilidade dentro da organização, bem como um maior reconhecimento pelas suas contribuições ao desenvolvimento de outros colaboradores (Haggard, et. al, 2011). Para Penim e Catalão (2021), o *mentor* através das diferenças entre gerações pode também adquirir aprendizagens e aumentar a sua motivação, tal como pode também reativar a sua rede de *networking* ao colocar o *mentee* numa posição de enriquecimento de relações profissionais.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Os programas de *mentoring* contribuem para a criação de ambientes de aprendizagem contínua, partilha de conhecimento e promoção de uma cultura de desenvolvimento. Organizações que implementam estes programas de forma estruturada beneficiam de maiores níveis de retenção de talentos, desenvolvimento de lideranças internas e promoção da equidade nas oportunidades de progressão de carreira (Clutterbuck, 2004; Garvey, Stokes, & Megginson, 2018). De acordo com Megginson e Clutterbuck (2005), “o *mentoring* constrói confiança, incentiva o *feedback* honesto e promove uma cultura em que a aprendizagem contínua é valorizada” (p. 47). O *mentoring* também pode fomentar uma cultura de *feedback* contínuo, aprendizagem entre as duplas, o que impacta positivamente a motivação e o desempenho coletivo (Garvey et al., 2018).

Além disso, o *mentoring* pode ser uma ferramenta eficaz para a gestão da diversidade, promovendo a inclusão de grupos sub-representados e a valorização de diferentes perspetivas dentro das equipas (Ragins, 2002). Os programas estruturados de *mentoring* permitem alinhar o desenvolvimento individual com políticas de equidade e inclusão, garantindo que colaboradores, que de outra forma não teriam acesso a oportunidades de crescimento, consigam beneficiar do programa.

Em contextos de mudança organizacional, o *mentoring* atua como um mecanismo facilitador da adaptação e da resiliência organizacional. Chao, Walz e Gardner (1992) referem que “os *mentees* relatam uma socialização organizacional mais rápida e eficaz do que os seus pares não mentorados” (p. 625). As organizações beneficiam da diminuição do tempo de aprendizagem dos jovens talentos e da garantia de que a cultura organizacional e os seus valores serão transmitidos às gerações mais novas (Penim & Catalão, 2021). Quando bem planeados e alinhados com os valores da organização, os programas de *mentoring* reforçam comportamentos de colaboração, empatia e responsabilidade partilhada, contribuindo para a eficácia global e adaptabilidade da organização (Megginson & Clutterbuck, 2005).

2.3 Mentoring e Coaching

Apesar de partilharem alguns princípios de base — como o foco no desenvolvimento individual, a valorização da relação interpessoal e a promoção da aprendizagem —, *mentoring* e *coaching* distinguem-se de forma clara ao nível da estrutura, dos objetivos, da duração e da natureza da intervenção.

Uma das diferenças mais evidentes reside na finalidade principal de cada abordagem. O *mentoring* visa o desenvolvimento global e contínuo da pessoa acompanhada, abordando tanto questões profissionais como aspetos pessoais, relacionais e de identidade. Trata-se de um processo que favorece a construção de significado ao longo do tempo, ancorado na experiência e orientação do *mentor*, que assume um papel ativo enquanto conselheiro e modelo (Pleschová & McAlpine, 2015; Rolfe, 2016). Já o *coaching* foca-se no alcance de objetivos específicos e mensuráveis, definidos geralmente no início do processo. O *coach* não orienta diretamente nem partilha experiências pessoais, uma vez que a sua função é criar as condições para que o *coachee* encontre as suas próprias soluções, promovendo autonomia, reflexão crítica e autorregulação. O processo tende a ser estruturado, com metas claras, indicadores de progresso e duração previamente estipulada (van Nieuwerburgh, 2017; Stout-Rostron, 2014).

Outra distinção relevante diz respeito à natureza da relação. No *mentoring*, a ligação entre *mentor* e *mentee* tende a ser assimétrica — o *mentor* possui mais experiência, estatuto ou conhecimento no domínio em causa. Esta diferença é valorizada e central para a função do *mentor* como orientador. Em contrapartida, o *coaching* pressupõe, idealmente, uma relação mais equilibrada, onde o *coach* não necessita de domínio técnico sobre o campo específico do *coachee*, mas sim de competências de facilitação e de desenvolvimento humano (Klofsten & Öberg, 2012).

A duração e temporalidade também se distinguem. O *mentoring* desenvolve-se geralmente ao longo de períodos extensos — meses ou até anos —, com interações que podem ser espaçadas, mas mantêm um fio condutor relacional. Já o *coaching* decorre, em regra, durante um número limitado de sessões, com frequência regular, e encerra-se assim que os objetivos acordados forem atingidos (Stokes et al., 2021).

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Além disso, o *mentoring* tem frequentemente uma dimensão afetiva e identitária, funcionando como espaço de escuta, validação e desenvolvimento interpessoal. É comum que os *mentees* se sintam apoiados emocionalmente e compreendidos no seu percurso. No *coaching*, embora a relação interpessoal seja relevante, o foco está mais na *performance* e na eficácia das ações do que no apoio emocional propriamente dito (Kutsyuruba & Godden, 2019).

Importa ainda referir que *mentoring* pode, por vezes, integrar elementos de *coaching*, sobretudo quando os *mentors* recorrem a estratégias como estabelecer metas, a autorreflexão orientada ou o *feedback* estruturado. No entanto, a essência de cada abordagem mantém-se distinta, sendo fundamental reconhecer essas fronteiras para garantir a coerência e a eficácia das intervenções.

2.4 Tipos de Mentoring

O *mentoring* pode assumir diferentes formas, dependendo dos objetivos, do contexto e das pessoas envolvidas. Ao longo dos anos, a investigação tem identificado vários tipos de *mentoring*, cada um com características próprias e aplicações distintas (Ragins & Cotton, 1999; Kram, 1985; Inzer & Crawford, 2005; Penim & Catalão, 2021). Compreender essas variações é essencial para analisar a forma como os programas de *mentoring* são estruturados e como podem impactar o desenvolvimento pessoal e profissional dos intervenientes.

Neste ponto são apresentados os principais tipos de *mentoring* descritos na literatura, incluindo a distinção entre *mentoring* formal e informal, as funções instrumental e psicossocial, e outros modelos mais recentes. Esta abordagem permite perceber como diferentes configurações podem influenciar os resultados da relação de *mentoring* e a sua adequação a diferentes contextos organizacionais.

2.4.1 Mentoring Formal vs. Informal

A literatura classifica frequentemente o *mentoring* em formal ou informal. O *mentoring* formal é estruturado por programas organizacionais, com *matching* definidos,

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

formação, monitorização e duração delimitada (Ragins & Cotton, 1999; Kram, 1985; Eby et al., 2008). Por contraste, o *mentoring* informal surge espontaneamente em relações baseadas em afinidade, confiança e identificação pessoal, sem intervenção institucional (Ragins & Cotton, 1999; Kram, 1985; Inzer & Crawford, 2005).

Diversos estudos apontam que o *mentoring* informal está associado a maior satisfação, apoio psicossocial e identificação (Ragins & Cotton, 1999; Chao et al., 1992), enquanto o *mentoring* formal tende a promover resultados mais imediatos, como desenvolvimento de liderança e expansão de redes profissionais (Hezlett & Gibson, 2007; Joo & Cruz, 2023).

2.4.2 Mentoring Instrumental vs. Psicossocial

Outra forma de classificação distingue o *mentoring* segundo a sua função ou foco.

Designa-se *mentoring* instrumental (ou cognitivo/articulado) aquele que é orientado para objetivos específicos, como desenvolvimento de carreira, aquisição de competências técnicas ou resolução de problemas concretos (Jekielek, Moore, & Hair, 2002; Kram, 1985; Allen et al., 2004).

Por sua vez, o *mentoring* psicossocial enfatiza apoio emocional, incentivo, desenvolvimento de autoconfiança, identidade profissional e sentimento de pertença dentro da organização (Kram, 1985; Ragins & Cotton, 1999; Eby et al., 2008).

Ambas as funções podem coexistir em relações formais ou informais, mas frequentemente o *mentoring* informal apresenta maior intensidade psicossocial, enquanto o *mentoring* formal tende a ser mais instrumental (Ragins & Cotton, 1999; Inzer & Crawford, 2005; Liu et al., 2020).

2.4.3 Outros Modalidades do Mentoring

Segundo Penim e Catalão (2021) podemos identificar outras modalidades de *mentoring*.

A modalidade de *mentoring one to one* é a evolução de um padrão que consiste na partilha de conhecimento do *Mentor* (pessoa mais experiente) para o *Mentee* (pessoa

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

menos experiente) para um padrão à base de mutualidade de desenvolvimento e aprendizagem. Esta modalidade, por se rever em diálogos poderosos e significativos para ambos os intervenientes, considera que o *Mentor* não tem de fazer parte da organização e pode ser realizada em formato formal ou informal.

Por sua vez, o *mentoring Peer to Peer* é caracterizado pelo contacto entre dois ou mais profissionais em que as suas funções se enquadrem para a transmissão de conhecimentos e experiências e este modelo resulta para dar respostas dos problemas do dia a dia, integração de novas pessoas e aumentar o espírito de equipa.

Adicionalmente, o modelo “*pull e push*” é ideal para *mentees* que necessitam de uma maior autonomia e autoconfiança, pois o *mentor*, num primeiro instante “*pull*”, vai oferecer momentos seguros e de motivação para que o *mentee* possa partilhar os seus objetivos e metas e, num segundo momento “*push*”, haverá momentos estimulantes para obter soluções através das partilhas realizadas pelo *mentor*.

Na metodologia do *mentoring* reversivo quem assume o papel de *mentor* é a pessoa mais jovem com um *mindset* mais tecnológico e focado no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que oferece mentoria a uma pessoa mais experiente da organização, de forma a promover aprendizagem mútua, liderança da futura geração e terminar com choques geracionais.

As gerações mais recentes valorizam plataformas que possam usar de forma anónima e em qualquer horário, por isso, a modalidade “*on demand*” é suportada pelas plataformas *online* de *mentoring* sendo que “*on demand*” é utilizado de forma muito pontual.

O modelo *online* serve para o *mentor* e o *mentee* poderem reunir quando não se encontram no mesmo local e pode também ser um complemento às reuniões presenciais.

O *mentoring* situacional só ocorre em “situações muito específicas, programadas ou com sentido de urgência” (p.30).

“*Keep in Simulating the Success*” preconiza momentos que fazem parte da modalidade do *mentoring* e resultam como motivadores e inspiradores para os *mentees* antes de acontecimentos importantes. A manifestação do *mentor* é essencial antes e depois do acontecimento, como forma de incentivo e reconhecimento.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

O mentoring *One Shot* é um modelo em que não há necessidade haver relação entre *mentor* e *mentee*, estes apenas reúnem para que o *mentor* apoie o *mentee* numa situação urgente e singular.

O *speed mentoring* consiste numa conversa rápida do *mentee* com vários *mentors* em que o mesmo coloca apenas uma questão para todos. Não existe debate entre os intervenientes, apenas é colocada a questão e cada *mentor* responde. Este modelo é importante para receber a opinião e o *feedback* de diversas pessoas com experiência e este formato pode ser realizado presencial ou *online*.

O *team mentoring* compreende um grupo de *mentees* da mesma equipa e um/ dois *mentors* para a criação de estratégias e soluções. Os *mentors* têm de ter as competências necessárias para apoiar o grupo e têm de conseguir inspirá-los e motivá-los à participação.

Por fim, o *group mentoring* tem a mesma estratégia que o *team mentoring*, a única alteração é que os *mentees* não fazem parte da mesma equipa, apenas trabalham em prol do mesmo objetivo.

2.5 Relação Mentor/Mentee

A relação entre *mentor* e *mentee* representa um elemento essencial nos programas de *mentoring*, sendo caracterizada por uma interação contínua e colaborativa, com foco no desenvolvimento pessoal e profissional. Esta relação vai além da orientação técnica: trata-se de um vínculo construído com base em confiança, empatia e compromisso mútuo (Phillips-Jones, s.d.).

No contexto do *mentoring* orientado para a diversidade, Clutterbuck (2012) sublinha que é fundamental compreender as diferenças culturais, sociais e identitárias entre os participantes. Quando essas diferenças são valorizadas e integradas de forma consciente, podem enriquecer significativamente a experiência de *mentoring*. No entanto, a ausência de preparação e sensibilidade para estas questões pode criar conflitos e comprometer a eficácia do processo.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Por outro lado, as dificuldades na implementação de programas de *mentoring* nas organizações continuam a ser um desafio recorrente. Jones (2017) refere que muitas empresas não conseguem estruturar programas eficazes, em grande parte devido à falta de objetivos claros, ao *matching* incorreto entre *mentor* e *mentee*, e à ausência de acompanhamento adequado. Além disso, quando os programas são excessivamente formais, corre-se o risco de perder a autenticidade da relação, o que pode limitar a construção de um verdadeiro vínculo interpessoal.

Segundo Phillips-Jones (s.d.), o *mentor* ideal é alguém que não apenas transmite conhecimento, mas que também estimula a reflexão, apoia o crescimento e incentiva a autonomia do *mentee*. Kram (1985) descreve o *mentor* como desempenhando múltiplos papéis: conselheiro, que fornece orientação prática; modelo, que inspira através da sua experiência; patrocinador, que abre oportunidades de desenvolvimento; e facilitador, que cria um ambiente propício à aprendizagem. Megginson e Clutterbuck (2005) reforçam que o *mentor* deve adaptar a sua orientação às necessidades individuais do *mentee*, assumindo uma função ativa no seu desenvolvimento.

Além disso, Kram (1985) identifica que a relação *mentor/mentee* evolui ao longo do tempo, passando por fases de iniciação, cultivo, separação e redefinição, sendo que a natureza e intensidade da interação se ajustam consoante o desenvolvimento da relação.

Contudo, o sucesso da relação depende também da atitude do *mentee*, que deve participar ativamente, estabelecer metas claras e procurar *feedback* contínuo. Allen et al. (2004) sublinham que os *mentees* mais proativos — aqueles que assumem responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, que questionam, refletem e procuram orientação — são os que retiram maiores benefícios da relação, evidenciando maior satisfação e menor intenção de deixar a organização. Phillips-Jones (s.d.) acrescenta que a eficácia da relação depende igualmente da qualidade da comunicação, da frequência e do tipo de *feedback*, bem como da confiança estabelecida entre os participantes.

Assim, a relação entre *mentor* e *mentee* deve ser compreendida como uma ligação dinâmica, que exige intencionalidade, preparação e abertura à aprendizagem mútua. Megginson e Clutterbuck (2005) defendem que esta ligação é mais eficaz quando é construída como um processo bidirecional, no qual ambos os intervenientes aprendem: o

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

mentee expande competências e perspetivas, enquanto o *mentor* desenvolve a sua própria capacidade de comunicação, empatia e liderança. Kram (1985) acrescenta que esta interação fortalece não só o crescimento individual, mas também a sustentabilidade do vínculo. Quando bem desenvolvida, esta relação contribui não só para o crescimento individual, mas também para uma cultura organizacional mais inclusiva e resiliente.

2.6 Programas de *Mentoring*

Um programa de *mentoring* é uma iniciativa formal e estruturada, promovida por uma organização ou instituição, que visa apoiar o desenvolvimento pessoal, académico e/ou profissional de indivíduos com menor experiência (*mentees*) através da orientação de *mentors* mais experientes (Eby, Rhodes & Allen, 2007). Tais programas envolvem o estabelecimento de objetivos claros, critérios de seleção dos participantes, *matching* estratégico entre *mentors* e *mentees*, formação para os envolvidos e mecanismos de acompanhamento e avaliação, características que têm sido destacadas como essenciais para a eficácia do *mentoring* em contextos académicos e organizacionais (Kachaturoff, Wright & Francis, 2020).

Embora os programas de *mentoring* sejam amplamente valorizados nas organizações, muitas delas enfrentam dificuldades na sua implementação eficaz. De acordo com Jones (2017), um dos principais obstáculos é a falta de uma estrutura clara, o que pode levar a expectativas desalinhadas entre *mentors* e *mentees*. Sem metas bem definidas, as relações de *mentoring* tendem a ser superficiais e pouco produtivas.

Outro desafio relevante é a continuidade dos programas: muitas vezes, iniciativas pontuais não contam com acompanhamento adequado, comprometendo a consolidação de resultados a longo prazo (Eby, et. al, 2008; Kachaturoff, Wright & Francis, 2020). A cultura organizacional também desempenha um papel crucial, uma vez que empresas com estruturas hierárquicas rígidas ou comunicação limitada apresentam menor probabilidade de sucesso na implementação de *mentoring* (Clutterbuck, 2004; Megginson & Clutterbuck, 2005).

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Além disso, a personalização do programa é essencial. Aplicar um modelo único para todos pode não atender às necessidades individuais dos colaboradores, prejudicando o desenvolvimento tanto de *mentors* como de *mentees*. Para que o *mentoring* seja eficaz, é necessário um planeamento adequado, alinhamento de expectativas e flexibilidade para adaptar o processo à realidade da organização e dos participantes (Eby, Rhodes & Allen, 2007; Kachaturoff, Wright & Francis, 2020).

2.6.1 Objetivos de um Programa de *Mentoring*

Os programas de *mentoring* formal, conforme descrito por Douglas (1997), visam alcançar dois conjuntos principais de objetivos: os objetivos organizacionais e as necessidades de desenvolvimento dos membros da organização.

De acordo com Douglas (1997), os objetivos organizacionais estão diretamente relacionados com o sucesso e a estratégia da organização, e incluem:

- Recrutar e desenvolver líderes qualificados para cargos de maior responsabilidade;
- Reduzir a rotatividade de colaboradores, aumentando o compromisso e a satisfação no trabalho;
- Preencher cargos de liderança sénior com gestores mais capacitados e preparados;
- Promover a diversidade, especialmente entre grupos sub-representados, como mulheres e minorias, nas funções de gestão.

Além dos benefícios para a organização, o *mentoring* também visa satisfazer as necessidades de desenvolvimento individual dos colaboradores, incluindo:

- Apoio a novos gestores ou colaboradores que estão a assumir novas funções, ajudando-os na adaptação e crescimento;
- Acesso ao *mentoring* para grupos que, de outra forma, não teriam estas oportunidades, garantindo igualdade de condições para o desenvolvimento;

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

- Desafios de crescimento para preparar os *mentees* para futuras responsabilidades dentro da organização.

Portanto, os programas de *mentoring* formal são benéficos tanto para a organização como para os intervenientes, pois alinham os objetivos estratégicos da empresa com o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Ibidem).

2.6.2 Estruturação de um Programa de *Mentoring*

Para os programas de *mentoring* serem eficazes, tem de haver um planeamento prévio com os objetivos traçados para a sua estruturação (Penim & Catalão, 2021). Quando um programa é estruturado é importante identificar potenciais *mentors* e *mentees*, definir as etapas e duração das mesmas e do programa. Para além de uma boa estruturação, é importante existir também flexibilidade ao longo do programa para haver uma adaptação para cada dupla (Penim & Catalão, 2021).

Para que os programas sejam planeados atentamente e geridos de forma concisa para que contribuam de forma significativa para a organização e os intervenientes é necessário que respeitem alguns pontos, tais como (Penim & Catalão, 2021):

- É fundamental perceber e manter sempre presente ao longo do programa o/os objetivo/os iniciais. Estes objetivos foram definidos inicialmente e no final do programa é importante que estes sejam atingidos;
- Para iniciar um programa precisa de haver uma equipa que trabalhe na sua preparação e que esteja presente no seu lançamento e acompanhamento e, desta forma, é vital que haja formação e/ou capacitação da mesma;
- Para a sua estruturação também é requerido que sejam fundamentados/realizados: o conceito, definir qual o tipo de *mentoring*, articular as várias dimensões do programa, definir o número de duplas, definir o papel e perfil do *mentor* e do *mentee*, definir os critérios para a escolha dos *mentors* e *mentees*, divulgação do programa, *Kick-Off*, definir a metodologia de acompanhamento, o fim do programa e as métricas a avaliar.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Os ISMCP – *International Standards for Mentoring and Coaching Programs da European Mentoring & Coaching Council* (EMCC Global), citado por Penim & Catalão (2021), referem seis *standarts* que os programas devem seguir:

- Os objetivos têm de estar definidos de forma clara, os benefícios têm de ser esclarecidos para todos os intervenientes e os *outcomes* têm de ser viáveis e compreendidos por cada dupla;
- A formação é imprescindível para que todos os intervenientes percebam o conceito de *mentoring*, as competências e comportamento que devem ter ao longo do programa e o apoio no desenvolvimento nos primeiros tempos do mesmo;
- No processo de seleção e de *matching* entre as duplas, todos os intervenientes têm de ter acesso à metodologia e aos critérios de seleção, os *mentors* têm de ir ao encontro dos objetivos/necessidades dos *mentees* e caso algum par não esteja a resultar, terá de ser criada outra dupla;
- O programa tem de ser acompanhado, revisto e avaliado para a deteção de problemas e ajustes que sejam necessários;
- Os papéis e perfis de todos os intervenientes têm de estar bem definidos e claros;
- Tem de existir acompanhamento e transparência para todas as duplas, tanto formal como informalmente.

2.6.3 Avaliação do Programa

Após o programa de *mentoring* estar concluído, a organização deve ter em atenção três aspetos: a avaliação relativa ao impacto da participação, a melhoria contínua baseada nos dados da avaliação e um plano de manutenção, para poder recorrer a alterações caso seja necessário (Association of Legal Administrators, s.d., citado por Rocha, 2019).

A avaliação do programa deve ser considerada um processo para obter melhoria contínua em futuras iniciativas através do *feedback* contínuo dos participantes. A avaliação que cada dupla faz sobre o outro, sobre si e sobre o programa é bastante enriquecedora e é importante que este processo seja realizado através de questionários, mas também através de reuniões que considerem relevantes (Penim & Catalão, 2021).

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

A avaliação do *return on investment* (ROI) contemplam dimensões pertinentes e subjetivas. Existem várias formas para avaliar o ROI e para além da avaliação dos KPI's (*Key Performance Indicators*), é interessante avaliar outros aspetos, tais como, se os objetivos foram atingidos, se o programa foi bem estruturado, etc. Antes da avaliação, a organização tem de considerar as métricas, o impacto e o que suporta a avaliação. A avaliação requer também que todos os objetivos pretendidos e as suas expectativas têm de estar bem clarificadas (Ibidem).

Os objetivos do Programa devem ser definidos através do modelo de definição de objetivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*), ou seja, estes devem ser específicos, têm de ser medidos e analisados, devem ser reais a fim de ser alcançáveis, não podem ser mais do que os recursos que lhe são atribuídos e têm de ter uma calendarização. A avaliação ROI pode também desdobrar-se em duas: a curto prazo e a longo prazo. A avaliação a curto prazo tem como base quem participou no programa e quem não participou e pode avaliar dados como o número de participantes, os objetivos e a sua taxa de sucesso. A avaliação a longo prazo avalia a taxa de retenção num espaço compreendido entre um e três anos (Ibidem).

“O ROI mais significativo de um Programa de *Mentoring* será sempre a contribuição efetiva do mesmo para o desenvolvimento e preservação do ativo intangível da empresa: o talento.” (Penim & Catalão, 2021, p. 208).

2.7 Boas Práticas

A eficácia dos programas de *mentoring* depende da aplicação de boas práticas, que potenciam o desenvolvimento pessoal dos *mentees*, a satisfação dos *mentors* e os resultados organizacionais (Clutterbuck, 2012; Kram, 1985; Ragins & Kram, 2007). Estas práticas visam assegurar que a relação de *mentoring* é significativa, estruturada e adaptada às necessidades de cada participante (Kram, 1985; Ragins & Kram, 2007; Garvey, Stokes, & Megginson, 2018).

Uma definição clara de objetivos e expectativas é essencial. *Mentor* e *mentee* devem compreender o propósito da relação, podendo estes objetivos incluir o

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

desenvolvimento de competências técnicas, crescimento de carreira ou apoio psicossocial. Estabelecer metas concretas e mensuráveis facilita a avaliação do progresso e orienta a interação entre os intervenientes (Ensher, Heun, & Blanchard, 2003).

A compatibilidade entre *mentor* e *mentee* é outro fator determinante. A correspondência deve considerar experiência, interesses, estilo de comunicação e personalidade, promovendo confiança, abertura e partilha de conhecimento. Estudos demonstram que uma boa afinidade entre os participantes aumenta a eficácia da orientação e a satisfação com a relação de *mentoring* (Ragins & Kram, 2007).

A formação e o apoio contínuo aos *mentors* constituem práticas recomendadas. *Mentors* preparados, que compreendem as funções instrumental e psicossocial do *mentoring*, conseguem adaptar estratégias às necessidades dos *mentees* e fornecer orientação de qualidade, reforçando tanto a aprendizagem prática como o apoio emocional (Garvey, Stokes, & Megginson, 2018).

A monitorização e avaliação periódica dos programas permite identificar áreas de melhoria, ajustar processos e garantir a obtenção de resultados desejados. Estas avaliações podem incluir indicadores de satisfação, desenvolvimento de competências, integração organizacional e impacto na *performance* (Ensher et al., 2003).

A promoção da diversidade, equidade e inclusão é igualmente fundamental. Programas que consideram género, origem cultural, idade ou *background* profissional fortalecem a equidade organizacional, enriquecem as redes de apoio e estimulam o desenvolvimento de todos os intervenientes (Clutterbuck, 2012).

Por fim, a flexibilidade e adaptação às necessidades individuais são fatores críticos para a eficácia do *mentoring*. A incorporação de modalidades híbridas — combinando encontros presenciais e *online* — e estratégias como *mentoring* situacional, *on-demand* ou *peer to peer*, permite que os *mentees* recebam apoio no momento certo, promovendo autonomia, aprendizagem contínua e maior confiança (Penim & Catalão, 2021).

Em síntese, a literatura evidencia que a conjugação destas boas práticas — definição clara de objetivos, compatibilidade, formação, monitorização, promoção da diversidade e flexibilidade — cria relações de *mentoring* mais eficazes, impactando

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

positivamente o desenvolvimento individual, a satisfação dos *mentors* e o desempenho organizacional.

3 Atividades Desenvolvidas no Estágio

Este capítulo descreve as atividades realizadas ao longo do estágio curricular na Ascendi onde houve a oportunidade de aprofundar conhecimentos na área de desenvolvimento de RH. Num primeiro momento, é abordado o processo de integração na empresa, seguindo-se a descrição detalhada de todas as atividades realizadas.

3.1 Acolhimento, Integração e Objetivos Definidos para o Estágio

O estágio curricular realizado na Ascendi, no Porto, integrou-se nos requisitos para a conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Decorreu entre 8 de outubro de 2024 e 30 de junho de 2025. O horário praticado foi, habitualmente, das 09h00 às 18h00, de segunda a sexta-feira, com alguma flexibilidade. No total, foram contabilizadas 1.404 horas de estágio, considerando o gozo de uma semana de férias durante o período em questão.

O estágio curricular foi realizado através de um Programa de *Trainees* na Ascendi. No primeiro dia, foi feita a apresentação dos *trainees* e da empresa pela Cristiana Ramos, HRBP (*Human Resources Business Partners*) e responsável pelo respetivo programa. Durante essa sessão, foi apresentado o programa, os seus objetivos e o/a supervisor/a que nos acompanharia durante todo o percurso. Houve ainda a oportunidade para almoçar em conjunto com os supervisores e realizar uma dinâmica de grupo que facilitou o nosso conhecimento mútuo, assim como a familiarização com a organização e a equipa.

No segundo dia, o acolhimento seguiu-se com uma visita a dois Centros de Operação e Manutenção (COM's), o que permitiu perceber melhor o negócio e as diferentes funções que vão além do trabalho de *backoffice*. No terceiro dia, já com uma melhor noção da equipa, da organização, das áreas de negócio e do/a supervisor/a, começou-se a realização do PINC (Programa de Integração de Novos Colaboradores) ao longo da primeira semana, que consistiu numa formação específica da DRH, bem como numa formação geral sobre a empresa, com destaque para temas relacionados com segurança no trabalho e ética.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

A Ascendi proporcionou a todos os *trainees* diversos materiais e equipamentos para apoio ao desempenho das suas funções, incluindo mochila, cadernos, canetas, garrafa de água, auscultadores, computadores, ecrãs, secretária individual, cadeira e uma mesa para arrumação dos materiais pessoais. Adicionalmente, a empresa disponibilizava água, café, pão, manteiga e leite diariamente, assim como fruta às segundas e quartas-feiras.

O objetivo principal do Programa de *Trainees* na DRH, do qual fazíamos parte, era a implementação de um Programa de *Mentoring*, pelo que os objetivos específicos foram:

- *Benchmark* a outras Organizações sobre *mentoring*;
- Conceção e desenho de um programa de *mentoring*;
- Identificação de eventuais *mentors* e *mentees*;
- Definição da metodologia do programa;
- Definição dos indicadores de *performance*;
- Identificação dos recursos, materiais e tecnológicos;
- Definição da estrutura de custos/ investimento;
- Desenho e execução de um plano de desenvolvimento de competências de *mentoring* e capacitação para os intervenientes;
- Elaboração do plano de implementação;
- Elaboração do plano de comunicação;
- Arranque da 1ª Edição do Programa de *Mentoring*.

3.2 Atividades Desenvolvidas ao Longo do Estágio

Neste subcapítulo serão abordadas todas as tarefas realizadas ao longo do Programa de *Trainees* relativas à implementação do Programa de *Mentoring* – *SkillUP*.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

3.2.1 Benchmarking

Numa fase inicial, o objetivo principal consistiu em aprofundar o conhecimento sobre o conceito de *mentoring* e compreender de que forma diferentes organizações implementavam programas desta natureza. Considerando que, à partida, possuía conhecimentos limitados sobre o tema, foi iniciado o processo com a leitura da obra de Penim e Catalão (2021), dedicada ao *mentoring*, complementada com pesquisas em diversas fontes digitais especializadas. Esta primeira etapa permitiu consolidar a compreensão sobre o significado do *mentoring* no contexto organizacional, os seus objetivos, a relevância para as empresas e os benefícios associados à implementação destes programas.

Posteriormente, tornou-se necessário identificar organizações que já possuíssem programas de *mentoring* em funcionamento, de forma a realizar um exercício de *benchmarking*. O propósito foi reunir as melhores práticas existentes no mercado, que pudessem servir de base para o desenho de um programa de *mentoring* inovador e ajustado à realidade da Ascendi. Para tal, realizou-se uma pesquisa *online* de potenciais empresas com iniciativas deste tipo, sendo que, dada a natureza interna de muitos programas, nem sempre esta informação se encontrava disponível publicamente.

Com o intuito de recolher dados mais aprofundados, foi feito contacto direto através da plataforma *LinkedIn*, tendo conseguido estabelecer reuniões com quatro organizações. Três destes encontros decorreram em formato *online*, com a participação da minha supervisora de estágio, Joana Santos, e do Diretor de RH da Ascendi, Daniel Silva. As empresas envolvidas foram a SBM, a Amorim e a Sonae. A quarta reunião decorreu em formato presencial, de forma autónoma, nas instalações da Sword Health.

Para garantir a consistência na recolha de informação, foi elaborado previamente um guião de entrevista que serviu de base às reuniões. Este documento incluía questões fundamentais acerca da estrutura dos programas, nomeadamente: o tipo de *mentoring* implementado, a duração das iniciativas, a definição de horários (laboral ou pós-laboral), o papel dos *HR Business Partners* (HRBP) no acompanhamento e monitorização, entre outros aspetos relevantes.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Após a realização das entrevistas e da análise documental, foi possível a identificação dos principais pontos fortes de cada programa e consolidar um conjunto de boas práticas. A partir desta sistematização, iniciou-se o processo de conceção do programa de *mentoring* da Ascendi, cujo propósito central foi o de criar um modelo inovador, diferenciado das experiências analisadas, mas simultaneamente alinhado com a cultura organizacional e as necessidades dos colaboradores.

3.2.2 Desenho do Programa de *Mentoring*

O desenho do programa de *mentoring* marcou uma etapa fundamental, pois permitiu transformar as ideias recolhidas em fases anteriores num plano concreto e estruturado. O objetivo foi garantir que o programa tivesse uma base sólida, capaz de orientar o trabalho e de responder às necessidades da Ascendi.

Nesta fase, uma das primeiras tarefas consistiu na elaboração de um cronograma de atividades, que permitiu não apenas organizar as ações a desenvolver e os respetivos prazos, mas também estabelecer uma visão global do processo. Este instrumento revelou-se particularmente útil para assegurar o alinhamento entre os vários intervenientes e para antecipar eventuais constrangimentos de tempo ou de recursos. Em complemento, foi desenvolvido um fluxograma, que possibilitou identificar com maior clareza as etapas críticas, as interdependências entre tarefas e as prioridades a considerar. A utilização conjunta destas ferramentas proporcionou um acompanhamento sistemático do trabalho, garantindo que o foco se mantinha nos aspetos mais relevantes e que todas as fases do programa eram conduzidas de forma estruturada e consistente.

Com este planeamento estabelecido, tornou-se possível avançar para a clarificação dos fundamentos estratégicos do programa. Nesta etapa, foi necessário refletir sobre os objetivos concretos que este programa deveria assumir na Ascendi, definir os princípios orientadores que serviriam de guia à sua execução e definir um modelo de *governance* adequado. Este modelo, concebido para orientar a tomada de decisão e a monitorização do programa, foi pensado desde o início não apenas para apoiar o arranque da primeira

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

edição, mas também para criar condições de continuidade e consolidação em edições futuras, reforçando assim o carácter sustentável e estratégico da iniciativa.

Para dotar o programa de uma identidade própria e próxima dos colaboradores, foi desenvolvida a ideia inicial do logótipo, como é representado na Figura 10 – Logótipo do Programa de *Mentoring*, em colaboração com a supervisora, que posteriormente foi trabalhada por uma empresa externa. Após a apresentação de diferentes propostas, chegou-se à versão final, que deu origem ao programa *SkillUP*, conferindo-lhe uma identidade visual diferenciada, capaz de transmitir os valores e objetivos da iniciativa, reforçar a proximidade com os colaboradores e criar um sentimento de pertença desde o início do programa.



Figura 10 – Logótipo do Programa de Mentoring

Desde o início foi também tida em conta a vertente digital, nomeadamente a criação de uma página dedicada ao programa na plataforma interna da empresa - *Connect+*, desenvolvida na Cornerstone. Esta opção permitiu centralizar toda a informação relevante, garantindo um acesso facilitado para todos os colaboradores. Assim, após a fase de desenho, foi iniciado o trabalho conjunto com a equipa responsável pela plataforma para estruturar esta página específica do programa.

Em suma, o desenho do programa envolveu mais do que o simples planeamento de tarefas: implicou a criação de instrumentos de gestão, a definição de objetivos estratégicos, o desenvolvimento de uma identidade visual e a preparação de um espaço digital próprio. Todos estes elementos foram decisivos para assegurar que o *SkillUP* fosse concebido de forma consistente, com condições para crescer e ganhar continuidade dentro da Ascendi.

3.2.3 Definição da Metodologia do Programa

Relativamente à metodologia, considerou-se que a mais adequada à realidade da Ascendi seria o *mentoring* formal, em que um colaborador mais experiente (*mentor*) partilha os seus conhecimentos e práticas com um colaborador menos experiente (*mentee*). Esta opção justificou-se sobretudo por dois fatores: por um lado, a necessidade de preservar e transmitir conhecimento interno — essencial num setor onde a complexidade do negócio exige experiência acumulada; por outro, a oportunidade de reforçar a cultura organizacional, através de relações de proximidade entre colaboradores séniores e juniores.

A estrutura do programa foi organizada em onze fases sequenciais, de forma a garantir uma implementação clara, consistente e passível de acompanhamento, conforme ilustrado na Figura 11 – Etapas do Programa de *Mentoring*:

1. **Divulgação do programa** – realizada através de comunicação interna, com o objetivo de sensibilizar e mobilizar os colaboradores;
2. **Período de inscrições** – momento em que potenciais *mentors* e *mentees* formalizaram a sua candidatura;
3. **Matching** – definição e validação das duplas *mentor-mentee*, de acordo com critérios previamente estabelecidos;
4. **Sessão de *kick-off*** – encontro inicial para apresentação do programa, alinhamento de expectativas e esclarecimento de dúvidas;
5. **Capacitação dos *mentors*** – formação específica para os *mentors*, com vista a dotá-los de ferramentas para conduzirem as sessões de forma eficaz;
6. **Definição de objetivos** – cada dupla estabeleceu, com o apoio opcional do HRBP, as metas a alcançar durante o programa;
7. **Período de *mentoring*** – desenvolvimento das sessões de acompanhamento entre *mentors* e *mentees*;
8. **Follow-up intercalar** – no 4.º e no 8.º mês, realizar-se-ão pontos de acompanhamento entre as duplas e os HRBPs;

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

9. **Dinâmica global** – atividade envolvendo todos os participantes, com o objetivo de promover partilha de experiências e reforço das boas práticas;
10. **Avaliação do programa** – recolha de *feedback* e análise dos resultados obtidos;
11. **Sessão de encerramento** – momento final de partilha de resultados, reconhecimento dos participantes e reflexão sobre aprendizagens.

O programa teve início em abril e encontra-se desenhado para uma duração total de um ano (12 meses), assegurando que o processo de *mentoring* se desenvolve de forma progressiva, com momentos regulares de acompanhamento e avaliação.

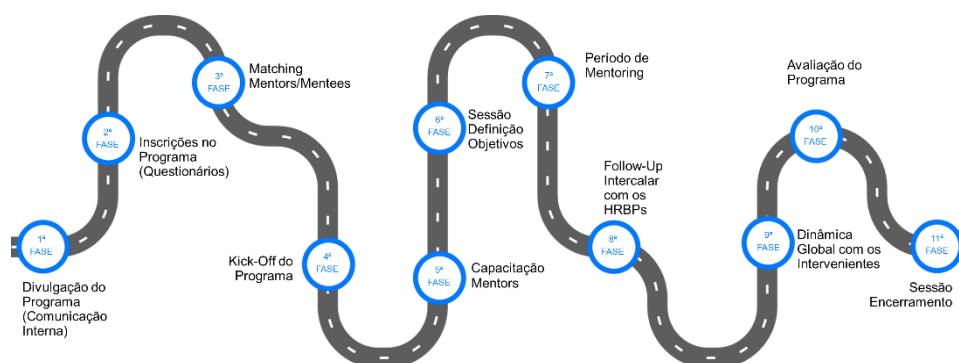


Figura 11 – Etapas do Programa de Mentoring

3.2.4 Conceção da Página do SkillUP em Ambiente Connect+

Antes de abordar as tarefas específicas de cada fase do programa, importa destacar o trabalho realizado na página dedicada ao *SkillUP* no *Connect+*, a principal plataforma interna da Ascendi e de acesso universal a todos os colaboradores. Desde o início do desenho do programa, identificou-se a importância de criar um espaço próprio em *Connect+* para centralizar todas as informações, ferramentas e recursos do *mentoring*, facilitando assim o acesso e promovendo a transparência do processo.

Com esse objetivo, foram iniciadas várias sessões de trabalho em conjunto com a ISQe, entidade responsável pelo suporte técnico da plataforma. Embora a ideia inicial previsse determinadas funcionalidades, o avançar do trabalho demonstrou limitações técnicas — nomeadamente a impossibilidade de alterar determinados controlos da página.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Estas restrições implicaram reajustes e adaptações, exigindo criatividade para que o resultado respondesse, ainda assim, às necessidades do programa e dos colaboradores.

A construção da página revelou-se um processo moroso e exigente, que envolveu um elevado nível de detalhe. Foi concebida, em conjunto com a minha supervisora, toda a arquitetura da página, desde a disposição dos conteúdos até à definição dos nomes e funcionalidades dos diferentes botões. Entre as tarefas desenvolvidas, destacam-se:

- Criação dos questionários de inscrição e dos questionários de satisfação, fundamentais para monitorizar a participação e a experiência dos utilizadores;
- Produção de um vídeo promocional especificamente concebido para apresentar o programa;
- Elaboração de um *booklet* informativo, reunindo todos os elementos essenciais do *SkillUP*, incluindo esclarecimento de dúvidas frequentes;
- Estruturação da secção “Eventos e Iniciativas”, destinada a comunicar novidades, partilhar aprendizagens e divulgar as várias iniciativas realizadas ao longo do programa;
- Criação da área “Sessões de *Mentoring*”, onde cada dupla poderia registar e acompanhar a evolução das suas sessões, mantendo um histórico acessível e organizado;
- Inclusão de um *timeline* do Programa, concebido especificamente para a página, de forma a permitir o acompanhamento visual das várias fases;
- Desenvolvimento de textos explicativos para cada botão e acesso da página, acompanhados pela seleção cuidada de imagens para todos os espaços, garantindo sempre a coerência visual e conceptual com a identidade do programa.

A área “Sessões de *Mentoring*”, em particular, foi concebida para dar suporte direto às duplas, oferecendo tópicos pré-definidos que orientavam o registo de cada sessão — como objetivos gerais, metas definidas, ponto de situação, identificação de imprevistos e oportunidades de melhoria, bem como os próximos passos. Esta funcionalidade não

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

apenas promoveu a organização e consistência no acompanhamento, como também contribuiu para a recolha de informação estruturada sobre a experiência de *mentoring*.

Importa ainda referir que, ao longo deste processo, contou-se com o apoio da área de *Marketing*, em particular de Francisca Pereira, que contribuiu para assegurar a coerência gráfica e comunicacional da página.

Em suma, a construção da página do *SkillUP* em ambiente *Connect+* constituiu um trabalho complexo e indispensável para o sucesso do programa, ao assegurar que todos os participantes dispunham de um espaço digital centralizado, intuitivo e funcional. Para além de ter reforçado a identidade do *SkillUP*, esta página representou uma ferramenta essencial de apoio, comunicação e monitorização de todo o processo de mentoring, como se observa na Figura 12 – Página do *SkillUP* em ambiente *Connect+*.

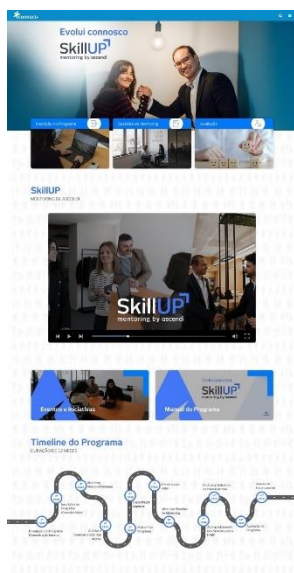


Figura 12 – Página do SkillUP em ambiente Connect+

3.2.5 Materiais de Comunicação do Programa *SkillUP*

Para além da construção da página no *Connect+*, revelou-se igualmente fundamental o desenvolvimento de materiais de comunicação que reforçassem a identidade do *SkillUP* e apoiassem a sua divulgação. A criação destes recursos representou uma etapa exigente,

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

mas de grande relevância, pois permitiu transformar ideias abstratas em ferramentas concretas de proximidade e envolvimento com os colaboradores.

Um dos elementos centrais foi o vídeo promocional do programa, concebido com o objetivo de captar a atenção dos colaboradores, dar a conhecer o conceito de *mentoring* e apresentar a estrutura e finalidades do *SkillUP*. A concretização deste vídeo implicou um processo cuidadoso, realizado em colaboração com a área de *Marketing* e com recurso a uma entidade externa. Inicialmente, foi necessário solicitar e aprovar um orçamento, após o qual se iniciaram reuniões para alinhar expectativas e traduzir a visão do programa num guião detalhado. Seguiu-se a escolha dos colaboradores que participariam no vídeo, tendo em conta a sua disponibilidade e interesse, bem como a explicação prévia sobre os objetivos e enquadramento da gravação. As filmagens decorreram de forma concentrada, num único período de trabalho, enquanto a locução em *off* foi gravada separadamente. Para além das gravações, também as opções gráficas foram cuidadosamente discutidas e definidas, de modo a garantir a coerência com a identidade visual do *SkillUP*.

Em complemento ao vídeo, foi desenvolvido um *booklet* informativo (Verificar Anexo 1 – *Booklet - SkillUP*) - apresentado de forma meramente ilustrativa, uma vez que o conteúdo integral constitui propriedade da Ascendi, reunindo todos os elementos essenciais do programa, como objetivos, princípios, metodologia e etapas. Este documento foi maioritariamente elaborado por mim, com acompanhamento da minha supervisora, Joana Santos, sendo posteriormente ajustado com o contributo do *Marketing* na componente visual. A escolha das imagens constituiu igualmente uma parte importante do trabalho, tendo sido utilizadas quer imagens extraídas de *frames* do vídeo promocional, criteriosamente selecionados, quer fotografias de colaboradores obtidas em sessões anteriores, sempre com a devida autorização. Esta atenção ao detalhe assegurou que o *booklet*, tal como os restantes materiais, refletisse de forma clara e apelativa a identidade e os valores do programa.

Para além do seu papel informativo, o *booklet* foi concebido para estar integrado na página do programa, permitindo que os colaboradores pudessem consultar os conteúdos de forma contínua. Nesta página, o *booklet* ajuda a compreender melhor os critérios de participação, os objetivos e o funcionamento do *SkillUP*, disponibilizando ainda uma

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

secção de esclarecimento de dúvidas que facilita a interação e apoio aos participantes do programa. Esta integração reforça a coerência entre os materiais físicos e digitais, consolidando a identidade visual e comunicacional do *SkillUP*.

No seu conjunto, estes materiais desempenharam um papel determinante na consolidação da imagem do *SkillUP*, permitindo não apenas informar e esclarecer, mas também transmitir uma mensagem visual coerente e envolvente, que reforçou a credibilidade e atratividade do programa junto dos colaboradores.

3.2.6 Inscrições e *Matching* entre *Mentors* e *Mentees*

As inscrições no Programa *SkillUP* foram realizadas através de questionários específicos, desenvolvidos por mim com o acompanhamento da minha supervisora, Joana Santos. Embora estes questionários estejam disponíveis na página do programa no *Connect+*, o seu papel foi mais do que meramente administrativo: foram concebidos para recolher informação estratégica que permitisse apoiar o processo de *matching* entre *mentors* e *mentees*. Inicialmente, o objetivo era que todo o processo decorresse exclusivamente na página, mas algumas limitações técnicas da plataforma obrigaram a adaptações e à criação de uma solução complementar.

Os questionários foram elaborados de forma que as respostas de *mentors* e *mentees* fossem compatíveis, permitindo calcular um nível de correspondência percentual entre cada dupla, considerando objetivos, métodos de trabalho, ambições e áreas de interesse. Para implementar este sistema, houve a colaboração com o Gabinete de Informática da Ascendi, desenvolvendo uma aplicação que processava os dados exportados dos questionários, fornecendo indicadores de compatibilidade entre todos os participantes.

Apesar da utilidade da aplicação, após apresentações do projeto à ComEX, decidiu-se adotar uma abordagem híbrida. Os *mentees* seriam selecionados prioritariamente com base nos questionários — considerando a pertinência dos objetivos, o nível de desenvolvimento e o momento da carreira — mas também através de recomendações da liderança e dos RH. Os *mentors*, por sua vez, eram escolhidos pela Organização com base em critérios como perfil adequado, *fit* cultural, experiência anterior como *mentor* e

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

disponibilidade, podendo também ser sugeridos pelos próprios *mentees* através de respostas abertas nos questionários.

O processo de *matching* foi complementado por reuniões individuais com os *mentees*, conduzidas por mim e pela minha supervisora. Estas reuniões tiveram como objetivo compreender melhor a motivação, ambição e expectativas de cada participante, além de permitir alinhar as candidaturas com as necessidades do programa. Durante este período, procurou-se também garantir que todos os candidatos não selecionados tivessem alternativas para desenvolver os seus objetivos fora do programa, demonstrando atenção e cuidado com todos os colaboradores interessados.

Após a definição dos *mentees*, realizaram-se reuniões com os potenciais *mentors*, apresentando-lhes o programa, os objetivos das duplas e a importância da sua integração. Esta abordagem permitiu verificar a motivação e disponibilidade de cada *mentor*, garantindo que estivessem plenamente alinhados com as necessidades dos *mentees* e com a missão do programa.

Esta edição do *SkillUP* não está disponível para *roles* do Grupo Organizacional *Operational & Support*, excetuando *roles* Administrativos. Inicialmente, estava planeada a formação de dez duplas, mas, devido ao elevado número de candidaturas, o programa foi alargado para onze duplas, mantendo a coerência na seleção e o equilíbrio entre perfis.

Em suma, o processo de inscrições e seleção não se limitou a recolher candidaturas, mas constituiu uma etapa estratégica para assegurar a pertinência das duplas, o alinhamento com os objetivos do programa e a criação de relações de *mentoring* eficazes e sustentáveis.

3.2.7 Kick-off do SkillUP e Capacitação de Mentors

O início oficial do Programa *SkillUP* foi assinalado com a sessão de *kick-off*, um momento estruturante que visou dar as boas-vindas a todos os participantes, apresentar o programa e divulgar as duplas de *mentors* e *mentees*. Desde cedo foi definida a intenção de enriquecer este momento com um testemunho externo sobre o tema do *mentoring*. Para tal, foi convidada a consultora Filipa Pires, *Managing Partner* da Pessoas e Sistemas,

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

reconhecida pelo seu trabalho nesta área, que conduziu o *workshop* “Conceitos Fundamentais e Boas Práticas”.

Para garantir a participação dos intervenientes, foi necessário a realização de um trabalho prévio de comunicação, que incluiu contactos por *e-mail* e chamadas telefónicas, tanto para partilhar todas as informações como para articular a disponibilidade de cada um.

A sessão contemplou, ainda, um espaço informal de *coffee break*, que se revelou fundamental para promover a proximidade e permitir que as duplas se conhecessem melhor. Todo o evento foi registado em vídeo, com o objetivo de criar materiais de apoio para futuras comunicações relacionadas com o programa.

Posteriormente, a mesma oradora dinamizou a sessão de capacitação dos *mentors*, a qual decorreu fora das instalações da Ascendi e teve a duração de oito horas. Esta sessão, organizada exclusivamente para *mentors*, foi concebida para desenvolver competências essenciais ao desempenho do seu papel, nomeadamente comunicação, empatia, pensamento analítico e liderança. Embora alguns *mentors* não tenham conseguido comparecer, foi prevista a realização de uma sessão adicional, de menor duração, para garantir a participação do maior número possível.

A capacitação recebeu uma avaliação muito positiva por parte dos participantes, tendo sido valorizada pela pertinência dos conteúdos e pela aplicabilidade prática. Mesmo não desempenhando a função de mentora, foi possível assistir à sessão, o que permitiu adquirir conhecimentos relevantes e aprofundar a compreensão sobre o papel do *mentoring* numa organização.

3.2.8 Acompanhamento e Sustentabilidade do Programa

Após a realização das primeiras fases do *SkillUP*, tornou-se evidente a necessidade de garantir a continuidade e sustentabilidade do programa, mesmo após a conclusão do estágio curricular. Inicialmente, o término do estágio estava previsto para o final de maio, contudo, face à relevância das tarefas em curso, foi solicitado um prolongamento de um mês, permitindo assegurar a consolidação de processos fundamentais. Esta extensão revelou-se não apenas essencial para a robustez do programa, mas também gratificante,

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

na medida em que possibilitou acompanhar de forma próxima a implementação de grande parte do trabalho previamente desenvolvido.

Com a conclusão do estágio, a gestão operacional do *SkillUP* ficou assegurada pela supervisora de estágio e pelos *HRBP*, em articulação com os diferentes intervenientes. Para este efeito, foi preparado um conjunto de instrumentos de apoio, nomeadamente:

- **Documentos com propostas de dinâmicas** para aplicação em momentos coletivos do programa;
- **Questionários de satisfação** já elaborados, de forma a estarem prontos para aplicação no final da edição;
- **Roadmap detalhado**, que funcionou como guia temporal para os *HRBP*, permitindo-lhes calendarizar e acompanhar as intervenções necessárias ao longo do ano.

Importa salientar que, apesar de o programa ter sido concebido para proporcionar autonomia às duplas de *mentoring*, definiu-se que os RH teriam sempre um papel de proximidade e acompanhamento. Este acompanhamento poderia assumir duas formas: i) momentos previamente calendarizados, como *follow-ups* formais; e ii) intervenções pontuais, sempre que surgissem dificuldades no funcionamento de uma dupla, garantindo a procura de soluções ou, se necessário, o reajuste da combinação *mentor-mentee*.

Deste modo, mesmo após a conclusão formal do estágio, ficou assegurado que o programa manteria a sua coerência, consistência e capacidade de resposta às necessidades dos participantes.

3.2.9 Avaliação e Comunicação do *SkillUP*

Para além da implementação das diferentes fases do *SkillUP*, foram igualmente estruturados um sistema de avaliação e um plano de comunicação, considerados cruciais para o sucesso e sustentabilidade da iniciativa.

No que se refere à avaliação, foram definidos indicadores-chave de desempenho (KPI's) que permitem monitorizar a eficácia e o impacto do programa, designadamente:

- Taxa de adesão ao programa;

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

- Taxa de realização de reuniões entre pares;
- Índice de concretização de objetivos definidos pelas duplas;
- Índice NPS (*Net Promoter Score*), que mede a probabilidade de recomendação do programa.

Até ao final do estágio, já tinham sido obtidos alguns dados preliminares. Verificou-se a receção de 33 candidaturas a *mentees*, das quais 20 foram consideradas válidas de acordo com os critérios estabelecidos, tendo sido selecionados 11 participantes para integrar a edição inicial. Relativamente aos *mentors*, registaram-se 18 candidaturas à *pool*, das quais 7 foram validadas. Estes números permitiram, desde logo, aferir o interesse gerado pelo programa e a adequação dos critérios de seleção definidos, bem como a correspondência entre perfil dos participantes e objetivos do *mentoring*.

Adicionalmente, foram definidos o papel e o perfil de cada *mentor* e *mentee*, critérios que serviram de referência na seleção e no *matching* das duplas. Os elementos elaborados, encontram-se detalhados no *booklet* e no vídeo promocional do programa, garantindo que todos os participantes compreendem claramente os objetivos, responsabilidades e expectativas do seu envolvimento. Foram também estabelecidas boas práticas, sugeridas para otimizar o trabalho das duplas, incluindo: reuniões regulares, com duração adequada à partilha e à construção de relações de confiança e compromisso; reuniões no exterior, como forma de promover a proximidade e evitar interrupções; análises regulares de progresso entre *mentor* e *mentee*; e *role-playing* de situações desafiantes e reais relacionadas com os objetivos propostos.

Paralelamente, foi delineado um plano de comunicação interna, concebido para maximizar a visibilidade e a adesão ao *SkillUP*. A sua execução contou com a colaboração próxima do Gabinete de *Marketing* (comunicação interna) da Ascendi, que apoiou não só na definição das mensagens e do *design* gráfico, mas também na escolha estratégica do momento de lançamento. De facto, foi necessário ajustar a calendarização para garantir que o anúncio do programa não se perdesse em meio a outras comunicações institucionais, assegurando assim maior impacto junto dos colaboradores.

Todas as iniciativas de comunicação e de produção de materiais externos implicaram custos adicionais, os quais foram integralmente suportados pela DRH e, em determinados

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

casos, pelo Gabinete de *Marketing*. Esta decisão reforça a aposta da organização no desenvolvimento do programa e a valorização atribuída ao *mentoring* enquanto prática estratégica de gestão de pessoas.

Por fim, a implementação do *SkillUP* representou um processo desafiante e enriquecedor, que exigiu não apenas a definição clara de metodologias e ferramentas, mas também uma forte capacidade de adaptação às especificidades da organização. Desde a fase inicial de *benchmarking* até à definição de mecanismos de acompanhamento e avaliação, cada etapa foi planeada de forma a assegurar que o programa tivesse impacto real no desenvolvimento dos colaboradores e na promoção da cultura organizacional.

Apesar de ter concluído formalmente o estágio, foram estabelecidos instrumentos de suporte que garantem a continuidade do programa, reforçando a confiança de que o *SkillUP* poderá consolidar-se como uma prática de desenvolvimento de pessoas na Ascendi, contribuindo para futuras edições e para o fortalecimento da gestão de conhecimento dentro da Organização.

3.3 Outras Atividades

De seguida, descrevem-se outras atividades realizadas durante o estágio curricular, complementares à implementação do programa *SkillUP* e que apoiaram diferentes processos na Ascendi.

a) Apoio no processo de seleção para o Programa de *Trainees*

Numa fase em que as tarefas associadas ao programa de *mentoring* se encontravam em maior estabilidade, participou-se no processo de análise curricular para a futura edição do Programa de *Trainees* da Ascendi. Este programa tem como objetivo a integração de jovens talentos em diferentes áreas da Organização, sendo, por isso, necessária uma triagem rigorosa das candidaturas recebidas.

No total, foram analisadas cerca de 500 candidaturas, com o intuito de verificar a sua validade e adequação às necessidades identificadas. Para além da avaliação da pertinência do perfil académico e profissional, foi igualmente necessário considerar a área funcional

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

em que cada candidato poderia acrescentar maior valor. Esta experiência permitiu desenvolver competências na análise crítica de perfis e proporcionou uma visão abrangente sobre os critérios de recrutamento aplicados num programa desta natureza.

b) Criação do postal de Natal da Ascendi

No âmbito do jantar de Natal da Ascendi, cada Direção ou Gabinete é desafiado a participar numa atividade criativa, sendo o desafio do ano em questão a elaboração de um postal de Natal que refletisse os 25 anos da empresa. Este tipo de iniciativa, para além de promover o espírito de equipa, visa reforçar a cultura organizacional através da criatividade e da colaboração.

Todos os elementos da equipa de RH contribuíram com ideias, tendo sido realizada uma reunião para consolidar propostas. Contudo, a responsabilidade pela concretização do postal ficou sobretudo a meu cargo e de um colega, onde contou com o desenvolvimento e materialização das ideias apresentadas. Este trabalho implicou algum esforço adicional, uma vez que foi necessário aprender a utilizar o *Photoshop* para criar o postal. O resultado foi amplamente reconhecido, tendo sido atribuído o primeiro lugar do prémio, o que constituiu um motivo de orgulho pessoal e coletivo, reforçando igualmente a visibilidade da Direção de RH no seio da Organização, conforme demonstrado na Figura 13 – Entrega do prémio do Postal de Natal.

Adicionalmente, foi preparada uma solução de contingência para o sistema de votação dos postais, caso ocorressem falhas técnicas no momento. Embora não tenha sido necessário recorrer a essa alternativa, a sua preparação assegurou maior segurança na gestão do evento.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi



Figura 13 – Entrega do prémio do Postal de Natal

c) *Teambuildings* – Programa de *Trainees*

Para além das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular, ocorreu a participação em iniciativas específicas com o grupo de *Trainees*, composto por jovens talentos integrados no programa. Este grupo revelou-se muito coeso, permitindo uma colaboração contínua entre todos os participantes ao longo do estágio.

Durante os nove meses de duração do programa, foram realizadas duas atividades de *teambuilding*. A primeira decorreu na Casa do Vale do Porto, representada na Figura 14 – *Teambuilding* – Casa do Vale, onde contribui-se para a melhoria de diferentes espaços da instituição através de atividades de voluntariado. Para tal, foram adquiridos e oferecidos materiais que permitiram renovar áreas do escritório e do jardim, promovendo simultaneamente o espírito de equipa e a responsabilidade social.

A segunda atividade consistiu no *Talent Think Lab*, organizado em colaboração com a Lemonade Innovation Hub. Neste *workshop*, aplicou-se a metodologia de *design thinking* para a resolução de desafios reais da Ascendi, desenvolvendo competências de inovação, trabalho colaborativo e pensamento crítico, enquanto fortalecia a integração e a experiência prática dos participantes no contexto organizacional, sendo possível visualizar na Figura 15 – *Teambuilding* – *Talent Think Lab*.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi



Figura 14 – Teambuilding – Casa do Vale



Figura 15 – Teambuilding – Talent Think Lab

d) Participação em formações, *Dx Talks* e iniciativas internas

Ao longo do estágio curricular, houve a oportunidade de participação em diversas atividades promovidas pela Ascendi, destinadas a todos os colaboradores e que visam o desenvolvimento contínuo e a partilha de conhecimentos. Entre estas, destaca-se a participação em formações de literacia financeira organizadas pela DECO, que permitiram aprofundar competências pessoais e profissionais.

Foram também acompanhadas duas edições das *DX Talks*, um espaço de partilha de experiências, projetos internos e aprendizagens. Uma das sessões, a 34.^a edição, realizou-se na Casa da Música e abordou o tema “Inovação Empresarial: O caminho para a Competitividade”, proporcionando uma perspetiva prática sobre os desafios e oportunidades da inovação no contexto empresarial.

Adicionalmente, integraram-se várias iniciativas informais dinamizadas pela Organização, como celebrações de datas festivas (Dia de São Martinho, São João, entre

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

outras), que fomentam o espírito de equipa, a integração e o envolvimento dos colaboradores na vida organizacional.

e) *Teambuilding* – Equipa de RH

Para além do *teambuilding* realizado com o grupo de *Trainees*, houve participação também na organização e execução de uma atividade de *teambuilding* dedicada à equipa de RH, conforme ilustrado nas Figuras 16 e 17 – *Teambuilding* – Equipa RH. Este evento teve um significado especial, uma vez que foi financiado com o prémio atribuído pela criação do postal de Natal, conferindo-lhe um caráter simbólico e motivador.

O *teambuilding* foi planeado e conduzido por todos os elementos da equipa, com particular destaque para o departamento de *payroll* e para a minha participação na Organização. A atividade decorreu no Gerês e incluiu um conjunto diversificado de experiências, como passeios de *buggy* e uma visita guiada em jipe, promovendo não só a integração da equipa, como também o fortalecimento do espírito de colaboração e coesão interna.

Este tipo de iniciativa permitiu reforçar relações interpessoais, melhorar a comunicação entre os membros da equipa e consolidar a cultura de apoio e cooperação dentro da DRH.



Figura 16 e 17 – *Teambuilding* – Equipa RH

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

f) Apresentação do *Pitch* final no âmbito do Programa de *Trainees*

No início do Programa de *Trainees*, havia clareza sobre as responsabilidades e objetivos a cumprir. Cada *trainee* estava associado a uma área específica e a um projeto individual, com direito a bolsa e outros benefícios previstos pelo programa. No caso em análise, a área atribuída foi RH, sendo responsável pela implementação do programa de *mentoring* - *SkillUP*.

No final do programa, em maio, foi realizada a apresentação final de cada projeto, sob a forma de um *pitch* perante uma plateia composta por colegas, supervisores e júris convidados pela Organização, representada através das Figuras 18 e 19 – Apresentação do *Pitch* final do grupo de *Trainees*. Esta apresentação revelou-se também uma experiência muito importante para preparar os *trainees* para o mundo do trabalho, exigindo a capacidade de comunicar, defender e justificar o projeto desenvolvido perante um público especializado. Para além da apresentação, os *trainees* beneficiaram de um período de preparação em conjunto com os seus supervisores, de forma a estruturar adequadamente o conteúdo e a comunicação do projeto.

No decurso desta apresentação, o projeto analisado alcançou o terceiro lugar, representando um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido ao longo de todo o ano e pelo impacto do programa para a Organização. É importante salientar que todos os projetos apresentados possuíam elevada relevância e valor estratégico para a empresa, evidenciando a qualidade e o empenho de todos os *trainees* envolvidos.



Figura 18 e 19 – Apresentação do Pitch final do grupo de Trainees

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Conclui-se, assim, a descrição das atividades realizadas no âmbito do estágio curricular. A execução destas atividades possibilitou o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais relevantes, bem como uma visão prática sobre a realidade organizacional. No capítulo seguinte procede-se à análise e discussão crítica destas experiências, articulando-as com a revisão da literatura apresentada previamente.

4 Discussão

O presente capítulo corresponde à análise e discussão crítica das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular realizado na Ascendi. Procura-se articular a experiência prática com os contributos da literatura, identificando pontos fortes, limitações e oportunidades de melhoria.

A realização do estágio curricular no âmbito do Programa de *Trainees* da Ascendi constituiu uma experiência profundamente enriquecedora, quer a nível pessoal, quer profissional. Apesar de já ter tido outras experiências laborais, esta foi a que mais contribuiu para o crescimento e consolidação de competências. A integração foi facilitada pelo acolhimento recebido desde o primeiro dia, o que me fez sentir valorizada mesmo estando numa cidade diferente. Ao longo do percurso foram adquiridos conhecimentos fundamentais para a carreira futura e desenvolvi resiliência e autonomia, fruto dos desafios enfrentados.

No plano técnico, foi aprofundado o contacto com diferentes áreas dos RH, em particular a vertente de desenvolvimento e o *mentoring*, área até então pouco explorada. Para além dos contributos teóricos, o estágio permitiu sobretudo adquirir competências práticas, essenciais para compreender as diferenças entre a aplicação teórica e a prática organizacional. Em todo o processo tive oportunidade de expressar opiniões e assumir responsabilidades de forma autónoma, sentindo sempre o meu contributo reconhecido. O apoio da supervisora, da DRH e dos *trainees* foi igualmente determinante para o sucesso do estágio e para os resultados alcançados.

O estágio teve como foco a implementação de um programa de *mentoring*, entendido não apenas como um processo de desenvolvimento pessoal e de carreira (Penim & Catalão, 2021), mas também como uma estratégia organizacional capaz de responder a diferentes desafios (Ramaswami, Dreher, & Marshall, 2010). Um dos principais objetivos da Ascendi consistia em assegurar a transmissão de conhecimento e de cultura organizacional, aspeto igualmente salientado por Penim e Catalão (2021), que destacam que as organizações que recorrem ao *mentoring* beneficiam da redução do tempo necessário para a aprendizagem de jovens talentos, enquanto garantem a preservação e a disseminação da cultura interna junto das novas gerações.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Segundo a literatura, a eficácia de um programa de *mentoring* exige definição clara de objetivos, critérios de seleção bem estruturados, *matching* estratégico, formação específica, e mecanismos regulares de acompanhamento e avaliação (Eby, Rhodes & Allen, 2007; Kachaturoff, Wright & Francis, 2020). O *SkillUP* foi concebido em consonância com estas orientações, procurando assegurar que cada uma destas dimensões estivesse devidamente integrada no seu desenho e execução.

Quanto à definição de objetivos, Douglas (1997) sustenta que estes devem incluir uma dupla dimensão: organizacional — referente à retenção de talento, desenvolvimento de liderança, promoção da diversidade — e individual — apoio ao crescimento pessoal, profissional e preparação para novos desafios. No *SkillUP*, definiu-se como objetivo central a transmissão da cultura da Ascendi, o desenvolvimento dos *mentees*, e a promoção de uma aprendizagem intergeracional ativa.

Penim & Catalão (2021) defendem ainda que, além de uma boa estruturação, o programa deve ser flexível, admitindo adaptações por dupla. No *SkillUP*, garantiu-se acompanhamento formal e informal pelos RH, assim como possibilidade de novas duplas se integrarem no programa durante o ano. Os objetivos iniciais de cada dupla foram claramente estipulados e assumidos como metas anuais na sessão de definição de objetivos.

A preparação e o início do programa foram assegurados por uma equipa composta por mim, pela minha supervisora, *HR Development Specialist*, e pelo Diretor de RH, passando depois o acompanhamento para os *HRBP* e para a minha supervisora. Em conformidade com Penim & Catalão (2021), foi realizada uma preparação cuidada, incluindo sessões de alinhamento conduzidas por mim e pela supervisora, assegurando que a equipa envolvida estivesse informada e capacitada para apoiar o lançamento e acompanhamento do *SkillUP*, como a literatura recomenda.

A estruturação do *SkillUP* integrou todos os elementos que a literatura identifica como essenciais: definição do tipo de *mentoring* — optou-se por *mentoring* formal, ajustado à realidade organizacional da Ascendi após avaliação de outros tipos, como o *reverse mentoring* (Penim & Catalão, 2021), que foram considerados mas não se adequavam tão bem aos objetivos do programa — articulação das dimensões do

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

programa, definição do número de duplas (inicialmente 10, elevado posteriormente para 11), clarificação dos papéis e perfis de *mentors* e *mentees*, critérios de seleção definidos, divulgação ampla (página *SkillUP*, comunicação interna por *e-mail*), realização do *kick-off* com *workshop* conduzido por especialista, definição da metodologia de acompanhamento, e métricas de avaliação. A opção pelo *mentoring* formal está de acordo com o que Ragins & Cotton (1999), Kram (1985), e Eby et al. (2008) descrevem como prática estruturada: *matching* definidos, formação, monitorização e duração delimitada.

No que respeita aos critérios de seleção, os *mentees* foram escolhidos sobretudo com base nos questionários de inscrição — considerando pertinência de objetivos, momento de carreira, nível de desenvolvimento — complementados por recomendações da liderança e dos RH. Os *mentors* foram selecionados pela organização com base no perfil adequado, *fit* cultural, experiência anterior como *mentor* e disponibilidade, com possibilidade adicional de sugestão pelos *mentees* através de respostas abertas nos questionários. Esta combinação visou conciliar objetividade com adequação ao contexto real da Ascendi.

O *matching* entre *mentors* e *mentees* combinou instrumentos quantitativos (os questionários) com análise qualitativa. Foi desenvolvida uma aplicação de suporte, mas esta deixou de ter efeito prático após decisão da ComEX, optando-se por validação humana e entrevistas com *mentees* para aferir motivações e expectativas. Embora a aplicação não tenha sido determinante, a sua conceção foi um elemento de inovação que permitiu estruturar dados para futuros utilizadores. Sugere-se, para edições seguintes, desenvolver a aplicação de modo a torná-la operacional, eficiente e complementar, de modo a reduzir o tempo de *matching* e reforçar imparcialidade.

As reuniões individuais com os *mentees* foram extremamente relevantes para ajustar expectativas: permitiram acompanhar os não selecionados, oferecendo-lhes alternativas de desenvolvimento, demonstrando sensibilidade da Organização. No entanto, relativamente aos *mentors*, as reuniões limitaram-se a confirmar disponibilidade e aceitação, uma vez que já tinham sido previamente selecionados. Considera-se que, em futuras edições, poderiam ser incluídas reuniões exploratórias adicionais, com vista a identificar potenciais talentos que não tenham sido inicialmente considerados para

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

desempenhar o papel de *mentor*, o que poderia enriquecer ainda mais a qualidade das duplas.

A comunicação do programa foi ampla, mas constatou-se a necessidade de maior precisão no público-alvo. Esta edição não estava disponível para o Grupo Organizacional *Operational & Support*, exceto *roles* administrativos, o que levou à exclusão imediata de candidaturas fora do universo elegível. Para evitar desalinhamentos, recomendam-se comunicações segmentadas e clarificação antecipada de elegibilidade. Paralelamente, sugere-se considerar a abertura do programa para todos os colaboradores em futuras edições, para aumentar o alcance institucional.

A capacitação estava inicialmente prevista para ser conduzida pelos elementos da equipa, mas, após avaliação da relevância do tema e do impacto esperado para os *mentors*, decidiu-se que a sessão seria ministrada por uma consultora especializada em *mentoring*. A capacitação foi, assim, bem implementada para os *mentors*, conforme previsto. Contudo, de acordo com Eby, Rhodes & Allen (2007) e Kachaturoff, Wright & Francis (2020), seria importante estender esta formação também aos *mentees* — mesmo já tendo tido *workshop* no *kick-off* e documentação, uma sessão de capacitação específica para *mentees* poderia reforçar a responsabilização e clareza quanto aos seus papéis.

As limitações práticas foram evidentes em decorrência de fatores externos: a colaboração com entidades externas, como a ISQe no desenvolvimento da página, e a elevada carga de trabalho de departamentos decisórios condicionaram prazos e ritmos. Estes constrangimentos aceleraram a fase final do programa mais do que o ideal. Contudo, importa reconhecer o apoio institucional prestado, que foi imprescindível para a execução das atividades no prazo global do estágio.

No domínio das boas práticas, o *SkillUP* incorporou práticas recomendadas na literatura para assegurar relacionamentos de *mentoring* significativos: definição clara de papéis, uso de questionários que contemplam experiência, interesses e estilo de comunicação (Ragins & Kram, 2007), formação de *mentors* contínua (Garvey, Stokes, & Megginson, 2018) e suporte às duplas. Porém, reforço que a capacitação dos *mentees* merece ser incluída como melhoria, de modo a tornar o programa mais equilibrado.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Relativamente à avaliação, Penim & Catalão (2021) referem que programas eficazes conjugam questionários e reuniões para captar *feedback* e promover melhorias constantes. No *SkillUP*, esses instrumentos foram previstos e implementados: há questionários de avaliação prontos e reuniões de acompanhamento ao longo do ano. Além dos *KPI* quantitativos — como taxa de adesão —, recomenda-se integrar métodos qualitativos, tais como entrevistas ou *focus groups*, para aferir dimensões como aprendizagem prática, adaptação cultural e desenvolvimento pessoal, bem como para estimar retorno do programa de modo mais abrangente.

Em síntese, a estrutura e a execução do *SkillUP* revelaram forte alinhamento com as orientações da literatura, desde a definição de objetivos até às metodologias de acompanhamento e avaliação. As sugestões de melhoria apresentadas não comprometem o mérito do trabalho realizado; antes refletem a natureza dinâmica e iterativa de qualquer programa de *mentoring*, que deve ser ajustado edição após edição para se manter eficaz e pertinente. Assim, o *SkillUP* demonstra ser uma prática consistente e promissora para o desenvolvimento de talento e a gestão do conhecimento na Ascendi.

Conclui-se, deste modo, a discussão crítica das atividades desenvolvidas, dando lugar ao capítulo seguinte, no qual se apresentam as principais conclusões, o grau de cumprimento dos objetivos e os contributos do estágio realizado.

CONCLUSÃO

A realização do presente relatório e a execução do estágio curricular na Ascendi constituíram uma experiência profundamente desafiante e simultaneamente enriquecedora, permitindo consolidar e aplicar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente na área de *mentoring* e desenvolvimento de talento. A implementação do Programa *SkillUP* apresentou complexidade e exigiu dedicação, organização e coordenação com diferentes gabinetes e entidades externas, evidenciando que, apesar de parecer inicialmente mais simples, cada fase do programa envolvia um trabalho detalhado, exigente e imprevisível.

Um aspeto particularmente relevante desta experiência foi a colaboração estreita com a minha supervisora, a DRH e os *trainees*, cujo acompanhamento, orientação e confiança permitiram desenvolver competências essenciais a nível pessoal e profissional. O apoio recebido não se limitou à supervisão das atividades, mas envolveu também momentos de partilha de conhecimento, *feedback* contínuo e incentivo à autonomia, possibilitando assumir responsabilidades, tomar decisões e contribuir de forma ativa para a concretização do Programa *SkillUP*. Esta interação constante e construtiva revelou-se fundamental para o crescimento, consolidando não apenas competências técnicas, mas também competências interpessoais, de comunicação e de trabalho em equipa, essenciais para o desempenho futuro na área de RH.

Ao longo de nove meses, a estagiária conseguiu cumprir todos os objetivos inicialmente traçados, desde a realização do *benchmarking* e desenho do programa até à criação de uma identidade visual e de uma infraestrutura digital própria, assim como à execução do processo de inscrições, *matching*, *kick-off*, capacitação de *mentors* e definição de mecanismos de acompanhamento e avaliação. Para além destas tarefas, foi também possível desempenhar outras atividades complementares, como apoio na seleção para o Programa de *Trainees*, organização de *teambuildings*, desenvolvimento de materiais de comunicação e participação em iniciativas internas, o que contribuiu significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo competências como autonomia, resiliência, capacidade de adaptação a imprevistos, pensamento crítico e trabalho colaborativo.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

A experiência permitiu, ainda, transformar o conhecimento teórico em prática, proporcionando uma compreensão profunda sobre a complexidade de implementar um programa de *mentoring* formal numa organização, assim como sobre a importância da transmissão estruturada de conhecimento e cultura organizacional. O *SkillUP* surge, assim, como uma iniciativa inovadora, que, embora ainda na primeira edição, evidencia potencial para fortalecer a aprendizagem intergeracional, promover o desenvolvimento dos colaboradores e reforçar a comunicação interna e a visibilidade das iniciativas de RH. Para a área académica e prática de gestão de pessoas, este trabalho constitui um contributo relevante, ao demonstrar, de forma detalhada, todo o processo de conceção, implementação e acompanhamento de um programa de *mentoring*, assim como as decisões estratégicas e operacionais que lhe deram suporte.

Apesar dos resultados alcançados, o relatório e o programa apresentam algumas limitações. A avaliação do impacto do *SkillUP* ainda não é conclusiva, dado que a primeira edição se encontra em curso e ainda não foi possível medir de forma definitiva os resultados e efeitos na organização. A restrição da elegibilidade a determinadas funções limitou também o alcance do programa, assim como algumas limitações técnicas da plataforma digital exigiram intervenções manuais e ajustes que poderiam ter automatizado determinados processos.

Para futuras edições, sugere-se a expansão da elegibilidade do programa a todos os colaboradores, promovendo maior inclusão e diversidade de experiências, assim como a implementação de sessões de capacitação específicas para os *mentees*, de forma a equilibrar a capacitação entre *mentors* e *mentees*. Recomenda-se ainda o aperfeiçoamento da plataforma digital, tornando-a mais flexível e funcional, de modo a reduzir a intervenção manual e automatizar processos de *matching* e acompanhamento, bem como a consolidação de mecanismos de avaliação qualitativa, como entrevistas, *focus groups* ou estudos de caso, para captar aprendizagens mais profundas e medir de forma mais completa o impacto do *mentoring* na Organização.

Em síntese, o estágio e a elaboração deste relatório constituíram uma oportunidade ímpar de crescimento académico, pessoal e profissional, permitindo não só o desenvolvimento de competências essenciais à prática de RH, mas também a

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

implementação de um programa inovador e estruturado, capaz de contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional e da gestão do conhecimento. A experiência demonstrou que o *mentoring*, quando bem planeado e implementado, representa uma ferramenta estratégica de desenvolvimento de talento, promovendo a aprendizagem contínua e a criação de relações de confiança e proximidade entre colaboradores, constituindo-se como uma prática sustentável e relevante para futuras edições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2010). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Wiley-Blackwell.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Ascendi. (2024). *Relatório ESG 2024*. Ascendi. Acedido a 2 de abril de 2025, em <https://www.ascendi.pt/wp-content/uploads/2025/05/Ascendi-Relatorio-ESG-2024-PT.pdf>
- Ascendi. (2025a). *Ascendi* [Página de empresa no LinkedIn]. LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/company/aenor-ascendi>
- Ascendi. (2025b). *Apresentação*. Ascendi. Acedido a 31 de março de 2025, em <https://www.ascendi.pt/apresentacao/>
- Ascendi. (2025c). *História*. Ascendi. Acedido a 31 de março de 2025, em <https://www.ascendi.pt/historia/>
- Ascendi. (2025d). *As nossas vias*. Ascendi. Acedido a 1 de abril de 2024, em <https://www.ascendi.pt/as-nossas-vias/>
- Ascendi. (2025e). *Talent4Future*. Ascendi. <https://talent4future.ascendi.pt/>
- Assembleia da República / República Portuguesa. (2024, 7 de agosto). *Lei n.º 37/2024, de 7 de agosto: Eliminação da cobrança de portagens* (Diário da República, n.º 152, Série I). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/37-2024-875716581>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6ª ed.). Pearson.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619–636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation* (4th ed.). CIPD Publishing.
- Clutterbuck, D. (2012). Understanding diversity mentoring. In D. Clutterbuck, K. Poulsen & F. Kochan (Eds.), *Developing successful diversity mentoring programmes: An international casebook* (pp. 1–17). Reino Unido: McGraw-Hill Education.
- Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC, USA: Center for Creative Leadership.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Mentoring: A related but distinct construct from coaching, counseling, and sponsorship. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7–20). Blackwell Publishing.
- Ensher, E. A., Heun, C., & Blanchard, A. (2003). *Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research*. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 264–288. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00044-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00044-7)
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280–304.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organizational development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 383–395. <https://doi.org/10.1177/1523422307304102>
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288.
- Inzer, L. D., & Crawford, C. B. (2005). A review of formal and informal mentoring: Processes, problems, and design. *Journal of Leadership Education*, 4(1), 31–50. <https://doi.org/10.12806/V4/I1/TF2>
- Jekielek, S. M., Moore, K. A., & Hair, E. C. (2002). *Mentoring programs and youth development: A synthesis*. Child Trends. <https://eric.ed.gov/?id=ED465457>
- Jones, M. (2017). Why can't companies get mentorship programs right? *The Atlantic*. Acedido a 19 de julho de 2025, em <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/06/corporatementorship-programs/528927/>
- Joo, M. K., & Cruz, K. S. (2023). Formal mentoring and protégés' leadership development: The roles of protégés' informal mentoring networks, political skill, and gender. *Group & Organization Management*, 49(5), 1199–1243. <https://doi.org/10.1177/10596011221150869>
- Kachaturoff, V., Wright, R., & Francis, R. (2020). Programa de desenvolvimento do bem-estar, envolvimento e desempenho académico pelo mentorado. *Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa*. <https://www.researchgate.net/publication/385811931>

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

- Klofsten, M., & Öberg, S. (2012). Coaching versus mentoring: Are there any differences? In C. Henry & L. Foss (Eds.), *Global women's entrepreneurship research: Diverse settings, questions and approaches* (pp. 39–56). Edward Elgar Publishing.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Kutsyruba, B., & Godden, L. (2019). The role of mentoring and coaching as a means of supporting the well-being of educators and students. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4), 229–234. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-12-2019-081>
- Liu, Y., Abi Aad, A., Maalouf, J., & Abou Hamdan, O. (2020). Self- vs. other-focused mentoring motives in informal mentoring: Conceptualizing the impact of motives on mentoring behaviours and beneficial mentoring outcomes. *Human Resource Development International*, 24(3), 279–303. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1789401>
- Meggison, D., & Clutterbuck, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Mullen, C. A. (2016). Alternative mentoring types. *Kappa Delta Pi Record*, 52(3), 132–136. <https://doi.org/10.1080/00228958.2016.1191901>
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2021). *Ferramentas de mentoring*. Lisboa: LIDEL.
- Phillips-Jones, L. (s.d.). *The mentor's guide: How to be the kind of mentor you once had – or wish you'd had*. The Mentoring Group.
- Pleschová, G., & McAlpine, L. (2015). Enhancing university teaching and learning through mentoring: A systematic review of the literature. *International Journal of*

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Mentoring and Coaching in Education, 4(2), 107–125.

<https://doi.org/10.1108/IJMCE-06-2014-0020>

Ragins, B. R. (2002). Understanding diversified mentoring relationships: Definitions, challenges, and strategies. In D. Clutterbuck & B. R. Ragins (Eds.), *Mentoring and diversity: An international perspective* (pp. 23–53). Butterworth-Heinemann.

Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>

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

Ramaswami, A., Dreher, G. F., & Marshall, V. (2010). Mentoring and career outcomes: A review and a future research agenda. *Journal of Career Development*, 36(2), 135–153.

Rocha, B. I. S. (2019). *Formalização de um programa de mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/fdf621e7-71d8-4ccb-944b-3e52a150a1bc/content>

Rodgers, B. L. (1989). An evolutionary concept analysis of mentoring in nursing. *Journal of Nursing Scholarship*, 21(3), 133–137.

Rolfe, A. (2016). Do I need a mentor or a coach? *Australian Family Physician*, 45(1), 11–14. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5138575/>

Russell, J. E. A., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations.

Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Journal of Vocational Behavior, 51(1), 1–14.

<https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1602>

Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2010). Workplace mentoring: Theoretical approaches and methodological issues. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 71–91). Wiley-Blackwell.

Stokes, D., Diochon, M., & Otter, K. (2021). Coaching and mentoring: Two sides of the same coin? *Evidence-Based Mentoring*.

<https://www.evidencebasedmentoring.org/coaching-and-mentoring-two-sides-of-the-same-coin/>

Stout-Rostron, S. (2014). *Business coaching international: Transforming individuals and organizations*. Karnac Books.

van Nieuwerburgh, C. (2017). *An introduction to coaching skills: A practical guide* (2nd ed.). Sage Publications.

Yarbrough, A. (2022). Peer mentoring in nursing education: A concept analysis. *Nursing Forum*, 57(6), 1545–1550. <https://doi.org/10.1111/nuf.12832>

Yoder, L. H. (1990). Concept analysis of mentoring. *Advances in Nursing Science*, 13(1), 1–8.

Anexos

ANEXO 1 – *Booklet – SkillUP*

SkillUP[↑]
mentoring by ascendi



Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi

Contexto



Complemento às transformações e ao ecossistema de desenvolvimento



+ Ágil
+ Rigor
+ Analítica
+ Sustentabilidade
+ Dinamismo



Transformação organizacional
(sistematizar processos RH)



Transformação tecnológica e digital
(Connect+)



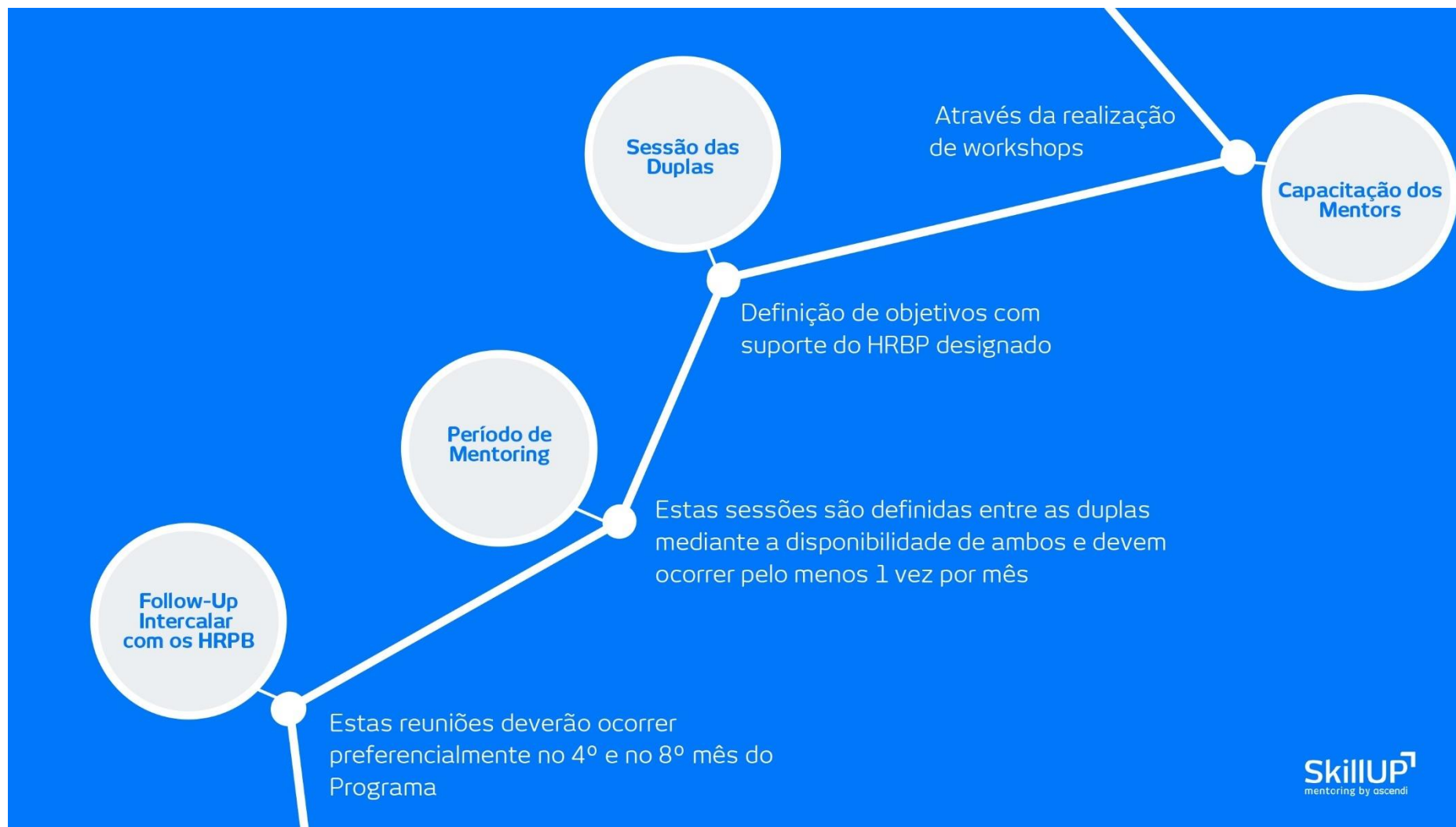
Adaptação aos novos perfis e às suas
motivações e ambições em contexto VUCA

Estrutura do Programa

> Duração: 12 meses



Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi



Implementação de um Programa de Mentoring na Ascendi



Seleção Mentors / Mentees

Mentors

Serão propostos pela Organização de acordo com alguns critérios:

- ▲ Perfil adequado ao contexto do mentoring
- ▲ Fit Cultural com a Organização
- ▲ Experiência anterior como Mentor

Para além destes, poderão ser identificados outros potenciais Mentors mediante:

- ▲ Inscrição na pool de Mentors
(será dado feedback caso seja considerado para o programa)
- ▲ Proposta dos Mentees

Cada edição está limitada a

10
duplas
(20 pessoas)

Mentees

Serão selecionados de acordo com a seguinte combinação de critérios:

- ▲ Pertinência de objetivos e motivações
- ▲ Nível de desenvolvimento ou momento de carreira
 - ▲ Reforço de liderança emergente
 - ▲ Integração recente na Organização ou novo role
 - ▲ Reforço competências e/ou conhecimentos para projeto ou desafio
- ▲ Recomendação da Liderança | RH

Esta edição do SkillUP não está disponível para roles do Grupo Organizacional Operational & Support, excetuando roles Administrativos.

Avaliação do Programa



Avaliação Contínua

Analítica / Dashboards de Acompanhamento - HRBPs



Avaliação Final

Ferramenta – Questionário de Satisfação

Avaliação de Indicadores como o Grau de Concretização de Objetivos e Índice Global de Satisfação



Perguntas Frequentes (FAQs)



Como é feito o matching entre Mentor e Mentee?

O processo de matching é realizado tendo por base as respostas dos Mentees inscritos e o perfil dos Mentors, estabelecendo o melhor fit entre objetivos dos Mentees e competências/conhecimentos dos Mentors. As duplas serão alvo de análise e consensualização por parte de um Comité. A empatia é essencial para o sucesso da relação interpessoal, pelo que, caso, por alguma razão, a compatibilidade entre os elementos que compõem as duplas definidas esteja comprometida, a situação será reavaliada e, se necessário, ajustada.

E se eu não me identificar com o Mentor/Mentee?

Tal como referido na questão anterior, a empatia é essencial para o sucesso da relação. É importante que todos se sintam bem, por isso, tanto na sessão de kick-Off como na Sessão de Capacitação, será reforçada a importância de uma comunicação clara e transparente. Caso a interação não esteja a resultar como esperado, os participantes podem — e devem — solicitar a intervenção do HRBP para que a situação seja avaliada e, se necessário, ajustada.

O que é a capacitação de Mentors?

Antes do início do programa, os Mentors participam numa Sessão de Capacitação. Este momento serve para alinhar expectativas, clarificar o papel do Mentor e disponibilizar ferramentas práticas que ajudam a acompanhar e apoiar o desenvolvimento do Mentee. Por este motivo, não é necessário formação prévia.

Como são definidos os objetivos do Mentoring?

Na primeira sessão, Mentor e Mentee devem conversar sobre expectativas e definir os objetivos a alcançar ao longo do programa, sendo que o Mentee deve assumir essa responsabilidade.

Evolui connosco.

SkillUP
mentoring by ascendi

