ESCOLA NAVAL

talant de bien faire

Márcio Filipe Teixeira Glória

Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de Implementação de Programa

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha

Alfeite

2022

Márcio Filipe Teixeira Glória

Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de Implementação de Programa

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha

Orientação de: Capitão-tenente TSN-QUI Sandra Campaniço Cavaleiro

Coorientação de: Segundo-tenente ST-ERH Ivo dos Santos Soares

O Aluno Mestrando

Márcio Glória

[Márcio Filipe Teixeira Glória]

O Orientador

Assinado por: **Sandra Patrícia Veigas Campaniço Cavaleiro**
Num. de Identificação: 11689091
Data: 2022.09.13 15:23:15+01'00'

[Sandra Campaniço Cavaleiro]

Alfeite

2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Sra. Comandante Sandra Campaniço Cavaleiro, orientadora do presente trabalho de investigação, que durante todo o período de trabalho se mostrou acessível, disponível, esclarecedora e exigente. O seu acompanhamento durante toda a dissertação serviu de pilar para o desenvolvimento de um trabalho com o qual me sinto satisfeito e realizado, e por isso agradeço imenso a sua ajuda.

Em segundo lugar quero agradecer ao Sr. Tenente Ivo Soares, coorientador deste trabalho, pela disponibilidade e ajuda prestada sempre que necessário.

Em terceiro lugar gostaria de agradecer à Sra. Comandante Dóris Fonseca, pela ajuda prestada na obtenção de diversas informações essenciais para o desenvolvimento da investigação, e pelo apoio ao efetuar a ligação com os mentores do programa de mentoria da Marinha.

Agradeço igualmente aos mentores e oficiais entrevistados, pois só com a vossa ajuda foi possível recolher a informação necessária para o desenvolvimento da investigação. Contribuiu de igual forma a Sra. Dra. Ana Porfírio, Diretora de Recursos Humanos da Jaba Recordati, agradeço igualmente a sua disponibilidade e ajuda prestada.

Aos meus amigos que sempre me motivaram e apoiaram, agradecendo especialmente ao Pedro e ao Paulo, por demostrarem os verdadeiros valores de uma amizade.

À minha família, avós, tios e primos, por estarem sempre presentes em todas as etapas da minha vida, sendo que esta não foi exceção, e por demonstrarem sempre orgulho na minha caminhada.

Aos meus pais pelo incansável suporte, acompanhamento e carinho, pelos valores que me passaram e por me fazerem acreditar nas minhas capacidades. Às minhas irmãs por me gastarem a paciência quando eu tanto necessitava dela e por me ensinarem, todos os dias, a ser uma melhor pessoa e ser um verdadeiro mentor.

À minha namorada, pelo apoio dado durante o desenvolvimento da investigação, por nunca me deixar baixar os braços e por ser um verdadeiro porto de abrigo.

Muito obrigado, sem todos vós, este trabalho não seria possível.

Resumo

A mentoria formal caracteriza-se como um processo de desenvolvimento, sustentado numa relação estruturada e desenvolvida pela organização entre duas pessoas promovendo a evolução pessoal e profissional do mentorado. Esta relação tem vindo a ser cada vez mais utilizada pelas organizações, devido aos diversos benefícios que proporciona não só aos colaboradores, como também às organizações. O presente estudo, realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha, no ano letivo de 2021/2022, pretendeu analisar as potencialidades de expansão do Programa de Mentoria para o Regime de Contrato (PMRC), atualmente em vigor na Marinha Portuguesa, a militares dos quadros permanentes. Realizaram-se 10 entrevistas semiestruturadas a mentores e oficiais a desempenhar/que tenham desempenhado funções na área funcional do Pessoal, tendo-se identificado os aspetos essenciais da expansão do PMRC para diferentes categorias de militares e diferentes formas de prestação de serviço com benefícios não só para os mentorados, como também para os mentores e para a organização. Como produto para a organização, foi proposto um programa de mentoria formal dividido em três vertentes, de forma a melhorar a retenção na organização através da melhoria das políticas de gestão das pessoas. O programa divide-se em mentoria para adaptação e integração na organização, adaptação e integração em novas unidades e mentoria para a gestão de carreira/gestão de talento, possui adicionalmente, os critérios para a seleção de mentores e mentorados, as formações que os mentores devem frequentar, as fases do programa e o seu método de acompanhamento/avaliação.

Palavras-chave:

Mentoria Formal, Gestão de Talento, Gestão de Carreiras, Marinha Portuguesa, Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha.

Abstract

Formal mentoring is characterized as a development process, supported by a structured relationship developed by the organization between two people promoting the personal and professional evolution of the mentee. This relationship has been increasingly used by organizations, due to the various benefits it provides not only to employees, but also to organizations. The present study, carried out within the scope of the Master in Naval Military Sciences, Navy specialty, in the academic year 2021/2022, intended to analyze the potential for expanding the Mentoring Program for the Contract Regime, currently in force in the Portuguese Navy, to permanent military personnel. Ten semi-structured interviews were carried out with mentors and officers who play/ have played roles in the functional area of Personnel, having identified the essential aspects of the expansion of the PMRC to different categories of military personnel and different forms of service provision with benefits not only for the mentees, but also for the mentors and the organization. As a product for the organization, a formal mentoring program divided into three strands was proposed to improve retention in the organization by improving people management policies. The program is divided into mentoring for adaptation and integration in the organization, adaptation and integration in new units and mentoring for career management/talent management, it has additionally the criteria for the selection of mentors and mentees, the trainings that the mentors must attend, the phases of the program and its follow-up/evaluation method.

Keywords:

Formal Mentoring, Talent Management, Career Management, Portuguese Navy, Navy Human Resources Management System.

Índice

Introdução 1

1. Estado da Arte 7

1.1 Enquadramento do Estudo 7

1.2 Mentoria.....9

1.3 Tipos, Funções e Fases de Mentoria 13

1.4 Benefícios dos programas de mentoria formal 15

1.5 Etapas-chave de um programa de mentoria 18

1.6 Avaliação de um programa de mentoria 19

1.7 Mentoria nas organizações: O caso português.....20

1.8 Gestão de Carreiras/Gestão de Talento.....22

2. Caracterização da organização..... 29

2.1 Forças Armadas e Marinha.....29

2.2 Orientações Estratégicas e Setoriais para a área do pessoal.....32

2.3 Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa e a Mentoria na Marinha.....33

2.4 Sistema de Gestão de Pessoas da Marinha 35

2.5 Estudos realizados.....37

3. Metodologia 41

4. Análise e Interpretação dos Resultados..... 49

Conclusões 57

Limitações do Estudo e Sugestões de Trabalhos Futuros.....62

Referências Bibliográficas 65

Apêndice A - Questionário de Entrevista Estruturado para avaliação da perceção de um programa de mentoria para militares dos Quadros Permanentes 83

Apêndice B - Guião da Entrevista para Mentores do programa de mentoria da Marinha 87

Apêndice C - Guião de Entrevista Semiestruturada: Mentoria na Marinha Portuguesa (Oficiais)..... 91

Apêndice D - Guião de Entrevista Semiestruturada: Mentoria na Marinha Portuguesa (Organização Civil)..... 95

Apêndice E - Proposta de Programa de Mentoria..... 99

Apêndice F - Resumo do tratamento de dados das entrevistas semiestruturadas realizadas 111

Apêndice G – Contributo da investigação para o acréscimo de conhecimento da mentoria na Marinha..... 131

Apêndice H – Resumo das contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões de trabalhos futuros 133

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Objetivos e questões de investigação……..4

Tabela 2 – Compilação dos principais estudos sobre mentoria nas organizações publicados entre 2016 e 2020……..11

Tabela 3 – Principais características dos diferentes tipos de mentoria……15

Tabela 4 – Contributos da presente dissertação de mestrado face a anteriores trabalhos realizados na Marinha sobre mentoria……131

Tabela 5 – Contribuições teóricas e práticas, limitações ao estudo e sugestões de trabalhos futuros……133

Lista de Abreviatura, Siglas e Acrónimos

1TEN – Primeiro-tenente

AMN – Autoridade Marítima Nacional

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

ASPOF M – Aspirante a Oficial - Classe de Marinha

CDD – Cooperação no Domínio da Defesa

CEMA – Chefe de Estado-Maior da Armada

CEMGFA – Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

CMOR – Cabo-mor

CN – Comando Naval

CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior

DEM – Diretiva Estratégica da Marinha

DF – Direção de Formação

DP – Direção de Pessoal

DSRH – Diretiva Setorial de Recursos Humanos

EMA – Estado-Maior da Armada

EMGFA – Estado-Maior-General das Forças Armadas

EN – Escola Naval

FAV – Ficha de Avaliação

FND – Forças Nacionais Destacadas

GCRE – Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa

GNR – Guarda Nacional Republicana

IE – Iniciativa estratégica

IUM – Instituto Universitário Militar

M - Mentor

MLU – *Mid-life Upgrade*

NP – Norma Portuguesa

OC – Organização Civil

OE – Objetivo Específico

OF - Oficial

OG – Objetivo Geral

OS – Objetivo setorial

PGPM - Política de Gestão das Pessoas da Marinha

PMRC - Programa de Mentoria para o Regime de Contrato

PTQI - Programa de Tutoria para a Qualificação Individual

QC – Questão Central

QD – Questão Derivada

QEE – Questionário de Entrevista Estruturado

QP – Quadros Permanentes

RC – Regime de Contrato

RSE – Repartição de Situações e Efetivos

SAMMFA – Sistema de Avaliação de Mérito Militar das Forças Armadas

SCH – Sargento-chefe

SGPM – Sistema de Gestão de Pessoas da Marinha

SGRHM – Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha

SMOR - Sargento-mor

SP – Superintendência do Pessoal

ST-E – Serviço Técnico – Especialistas

STEN – Subtenente

TII – Trabalho de Investigação Individual

TN – Técnico Naval

TSN – Técnico Superior Naval

Introdução

A mentoria é definida por Kram (1985, citado por Parise & Forret, 2008) como um processo de desenvolvimento sustentado numa relação entre duas ou mais pessoas, em que o objetivo do mentor é melhorar o desempenho e fazer com que o mentorado evolua tanto profissionalmente como pessoalmente.

A origem da mentoria remonta-nos ao século VIII a.C., mais concretamente à obra de Homero conhecida como Odisseia. Nesta obra, Ulisses, Rei de Ítaca, é forçado a partir para combater na Guerra de Tróia, sendo que de forma a colmatar a sua ausência deixa um amigo próximo, chamado Mentor, a governar e a cuidar da sua família. Mentor serviu como guia, professor e tutor do filho de Ulisses, tendo como objetivo prepará-lo para ser rei. Assim, com o passar dos anos a palavra "mentor", tornou-se sinónimo de confiança, guia e conselheiro. Anos mais tarde, a figura da personagem Mentor volta a ser abordada em diversos livros como "As Aventuras de Telêmaco" escrito por Mothe-Fenelon, no ano de 1699, e "*Le Veritable le Mentor ou l'education de la noblesse*" escrito por Louis Caraccioli, em 1759. Em ambas as obras, o papel de mentor é caracterizado por conceder ensinamentos, conselhos e recados de forma a ser visto como orientador ou professor (Koopman et al., 2021).

Nos dias de hoje, com o aparecimento das organizações, o papel do mentor deixou de estar restrito ao círculo familiar, passando a focalizar-se em orientar e ajudar novos membros da organização (Heimann & Pittenger, 1996) e ainda, elementos a desempenhar novas tarefas, através do acompanhamento por colaboradores mais experientes, com o objetivo de melhorar o processo de decisão e orientá-los conforme a estratégia da organização (Ivey & Dupré, 2022). Desta forma, podemos afirmar que as pessoas são o cerne das organizações e toda a área da Gestão de Pessoas tem vindo a ganhar extrema importância, uma vez que está inteiramente ligada com o nível do sucesso organizacional (Ximenes, 2014). Atualmente, existe uma relação próxima entre as práticas de Gestão de Pessoas e o desempenho organizacional (Gomes, 2017), sendo que, através destas práticas, as pessoas deixaram de ser associadas a recursos e passaram a ser vistas como seres humanos dotados de capacidades intelectuais e

sensibilidades (Superintendência do Pessoal, 2021a). Na Marinha Portuguesa, as pessoas constituem-se como *"o ativo mais valioso da nossa organização*" (Diretiva Estratégica da Marinha 2022, p. 1) e é fundamental "*potenciar o capital humano*" (Diretiva Estratégica da Marinha 2022, p. 14).

As saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa têm-se verificado cada vez com mais regularidade, especialmente na categoria das praças, onde a organização não tem conseguido melhorar a retenção dos militares (Ribeiro, 2021). Neste sentido, já foi referido por Monteiro (2020), no seu Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) 2ª edição – 2019/2020, que a mentoria deveria ser utilizada de forma a melhorar a retenção na Marinha. Salientam-se, deste TII, dois pontos relevantes: por um lado, a identificação da necessidade de valorizar o desenvolvimento pessoal, a motivação individual, o envolvimento e a confiança das pessoas, o que fomentou propostas de Objetivos Estratégicos Estruturais como: "Melhorar a formação das pessoas"; "Aperfeiçoar a gestão das carreiras" e "Incrementar a capacidade de retenção de pessoal" (Monteiro, 2020, pp. 55-56). Deste modo, por outro lado, são relevantes os resultados obtidos a partir de entrevistas realizadas a oito oficiais da estrutura superior da Marinha, em que sete dos entrevistados concordaram que o programa de mentoria em vigor deveria ser alargado a militares dos Quadros Permanentes (QP). Adicionalmente, é necessário referir que a saída extemporânea dos militares origina para a organização perdas a diversos níveis, nomeadamente em termos de conhecimento e experiência, em quantidade de militares para satisfazer as necessidades previstas para a estrutura organizacional e, por fim, a perda do investimento realizado em formação para com aquele militar, sem qualquer retorno (Gonçalves, 2019).

Entre as diversas fontes de literatura consultadas para a presente dissertação de mestrado, foi possível identificar algumas limitações às investigações descritas nessas fontes. Por um lado, o facto da maioria desses estudos seguirem uma abordagem quantitativa, não permitindo assim que os participantes nos programas de mentoria expressem opiniões, impressões ou experiências de forma a melhorar os programas em vigor (Zambello et al., 2018). Por outro lado, o foco principal desses estudos reside na

recolha das perceções dos mentorados (Allen et al., 2008), menosprezando o ponto de vista dos mentores e da organização. Assim, esta investigação pretende seguir uma abordagem metodológica qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas serão realizadas a atuais mentores do Programa de Mentoria para o Regime de Contrato (PMRC), atualmente em vigor na Marinha, e a oficiais que desempenhem ou tenham desempenhado funções como Chefe da Repartição de Situações e Efetivos (RSE) ou como Chefe/Adjunto do Chefe do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa (GCRE), ambos da Direção de Pessoal (DP). Recorrendo a esta abordagem pretende-se recolher informações detalhadas sobre o programa (Alves et al., 2021), com o objetivo de identificar as mais-valias do PMRC e avaliar qual a possibilidade da sua expansão aos militares dos QP, por exemplo quando esses militares iniciam o desempenho de novas funções numa unidade/estabelecimento/órgão.

Na Marinha e até ao momento, foram realizados três estudos sobre mentoria, especificamente o estudo desenvolvido por Godinho (2019) que abordou o conflito trabalho-família e perceciona o esforço realizado entre os líderes e mentores da organização para auxiliar nessa questão. Adicionalmente, a investigação realizada por Gonçalves (2019) analisou o programa de mentoria em curso na Marinha, identificando as suas potencialidades e fraquezas. Por fim, o estudo desenvolvido por Ribeiro (2021) analisou os fatores que motivam as saídas extemporâneas dos militares, referindo a potencial importância da mentoria na retenção e motivação dos militares. Das conclusões destes estudos, conclui-se que a mentoria tem diversas vantagens a nível organizacional. No entanto, o programa atualmente implementado possui algumas vulnerabilidades que serão abordadas mais detalhadamente no capítulo 2 da presente dissertação. Neste sentido, identifica-se uma lacuna no conhecimento quanto à investigação académica sobre mentoria na Marinha Portuguesa, concretamente a avaliação do potencial alargamento do atual PMRC a outras categorias/formas de prestação de serviço, pelo se justifica a pertinência da investigação que conduziu à elaboração da presente dissertação de mestrado, que se identifica como podendo vir a

apresentar importantes contributos teóricos e práticos sobre a mentoria em contexto militar.

Por forma a orientar a investigação realizada, a presente dissertação de mestrado possui, como objetivo geral (OG), a avaliação da exequibilidade da expansão do atual PMRC a outras categorias, classes e formas de prestação de serviço. Decorrentes do presente OG, identificam-se os seguintes Objetivos Específicos (OE), assim como a questão central (QC) e respetivas questões derivadas (QD) presentes na tabela 1.

Tabela 1

Objetivos e questões de investigação

Objetivo Geral (OG)	Objetivos Específicos (OE)	Questão Central (QC)	Questões Derivadas (QD)
Avaliar a exequibilidade de expansão do programa de mentoria atualmente em vigor na Marinha a outras categorias e classes, nomeadamente militares dos QP	**OE1:** Identificar as mais-valias de um programa de mentoria aplicado a militares em RC e dos QP **OE2:** Identificar quais as categorias e classes a que se deve aplicar o programa de mentoria para potenciar a retenção na organização **OE3:** Analisar as etapas-chave definidas para o PMRC em vigor e averiguar possíveis alterações das mesmas	Qual a possibilidade de expansão do programa de mentoria atualmente em vigor na Marinha a outras categorias e classes, nomeadamente militares dos QP?	**QD1:** Quais as mais-valias de um programa de mentoria aplicado a militares em RC e dos QP? **QD2:** Quais as categorias e classes a que se deve aplicar o programa de mentoria para potenciar a retenção na organização? **QD3:** As etapas-chave definidas para o PMRC são as mais adequadas?

Em suma, tendo em conta os objetivos específicos definidos para a dissertação de mestrado, a investigação será realizada recorrendo a um raciocínio indutivo, com o objetivo de estabelecer uma teoria a partir do tratamento dos dados recolhidos recorrendo às entrevistas realizadas (Coutinho, 2015), com vista a poderem ser concretizados os OG e OE acima descritos.

Assim e face ao exposto, a presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma:

- O primeiro capítulo, "Estado da Arte", enquadra a mentoria na Marinha, aborda as definições, tipos, benefícios, etapas e métodos de avaliação desta relação, refere alguns estudos realizados sobre a mentoria e termina com a abordagem da gestão de carreira/gestão de talento.
- O segundo capítulo, "Caracterização da Organização", apresenta um enquadramento das Forças Armadas e da Marinha em específico, abordando orientações e entidades relacionadas com a área do pessoal, este capítulo termina com a apresentação de quatro estudos realizados sobre a mentoria nas Forças Armadas.
- O terceiro capítulo, "Metodologia", descreve os métodos e técnicas de recolha e análise dos dados e define a amostra a considerar para o estudo.
- O quarto capítulo, "Análise e Interpretação dos Dados", apresenta a análise realizada aos dados recolhidos, correlacionando-os com a teoria da mentoria.
- Por fim, são apresentadas as "Conclusões", elencando as conclusões finais da investigação, as recomendações para a gestão decorrentes deste trabalho, as contribuições teóricas e práticas da investigação desenvolvida, as limitações do estudo e as sugestões de trabalhos futuros.

1. Estado da Arte

1.1 Enquadramento do Estudo

O presente estudo enquadra-se na área da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional, tendo como título "*Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa*", cujo objeto de estudo é a mentoria focalizada nas componentes de acolhimento, integração e desenvolvimento de carreira dos militares. É de salientar que, na Marinha, já se encontra implementado um programa de mentoria destinado a promover a adequada integração de militares que ingressam no Regime de Contrato (RC)[1], concretamente o PMRC, aplicado a militares das categorias de oficiais e de praças em RC. Este programa surgiu em 2017 decorrente da operacionalização do Objetivo Estratégico 2 – "*Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos*" da Diretiva de Planeamento de Marinha de 2017 (Diretiva de Planeamento de Marinha, 2017). Ao nível da área funcional do Pessoal e conforme descrito na Diretiva Setorial de Recursos Humanos (DSRH) 2017, este programa era sustentado pelos Objetivos Setoriais (OS), OS2 – "*Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos*" e OS7 – "*Incrementar a valorização das pessoas e dos fatores de motivação*", assim como nas linhas de ação decorrentes dos mesmos. Desta forma, é possível identificar "*a implementação da tutoria para militares que ingressem em RC*" (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2017, pp. B-1) e a implementação de "*programas de mentoria para a qualificação (orientação formativa individual)*" (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2017, pp. B-3). Note-se que, em 2021, os programas em questão sofreram uma alteração na sua designação de acordo com o Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 29/2021, de 14 de julho, sendo as suas designações anteriores Programa de Tutoria para o Regime de Contrato e Programa de Mentoria para a Qualificação Individual**,** passando a mentoria a dirigir-se para o acolhimento e integração dos militares em RC e a tutoria a focalizar-se na qualificação individual dos militares. No

[1] O outro programa implementado é o Programa de Tutoria para a Qualificação Individual (PTQI).

desenvolvimento da presente dissertação irão ser utilizadas as designações mais recentes dos programas, de acordo com o Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 29/2021, de 14 de julho. Assim, por um lado, o Programa de Tutoria para a Qualificação Individual (PTQI) tem como principal objetivo possibilitar o aumento do nível de qualificações dos militares, com a finalidade de garantir as qualificações mínimas necessárias para que os militares possam concorrer aos QP. Concretamente, destina-se a militares da categoria das praças que tenham ingressado na Marinha sem o curso do Ensino Secundário concluído e que o pretendam concluir durante o período em RC (Despacho n.º 29/2021, de 14 de julho). Por outro lado, o PMRC pretende ministrar um adequado acolhimento e uma boa integração aos novos militares da organização, minimizando as saídas extemporâneas durante o período de contrato (Despacho n.º 29/2021 de 14 de julho).

No âmbito do ciclo de planeamento estratégico atualmente em vigor na Marinha e considerando a informação explanada na Diretiva Estratégica da Marinha 2022 (DEM 2022), a presente investigação enquadra-se em dois objetivos estratégicos da DEM 2022. Primeiro, contribuindo para a finalidade de uma Marinha Pronta, surge o objetivo estratégico P2 – "*Elevar a disponibilidade material e humana*" (Diretiva Estratégica da Marinha 2022, p. 12); segundo, contribuindo para a finalidade de uma Marinha Focada, através do objetivo estratégico F2 - "*Potenciar o Capital Humano*" (Diretiva Estratégica da Marinha 2022, p. 14). Alinhada com as orientações estratégicas descritas na DEM 2022, surge a Política de Gestão das Pessoas da Marinha (PGPM), em que se descreve a relevância dada em "*assegurar o compromisso de valorizar os militares, militarizados e civis, potenciando a atratividade, a valorização das carreiras e a retenção de capital humano*" (Superintendência do Pessoal, 2022a). A definição de uma PGPM resulta da existência de um Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha (SGPM), certificado pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) segundo a Norma Portuguesa (NP) 4427:2018 – "Sistemas de Gestão das Pessoas. Requisitos". Os principais objetivos deste sistema são atrair, desenvolver e manter os militares, militarizados e civis que prestam serviço na Marinha, assegurando o cumprimento de todas as exigências legais aplicáveis ao sistema, a satisfação dos requisitos do cliente (os militares, militarizados e civis da

Marinha) e das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas que beneficiam da ação do SGPM, de forma a garantir militares motivados, proficientes e disponíveis contribuindo para uma Marinha pronta, focada e tecnologicamente avançada (Superintendência do Pessoal, 2022a). Assim, a existência de um PMRC constitui-se como uma prática de gestão das pessoas na Marinha Portuguesa que contribui para a garantia do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos e para a operacionalização dos processos definidos para o SGPM.

1.2 Mentoria

A mentoria caracteriza-se por ser uma relação entre uma pessoa mais experiente, denominada de mentor, e outra com menos conhecimentos ou familiaridade em determinadas áreas ou funções, apelidado mentorado (Kram, 1985 citado por Eby & Robertson, 2020). Deste modo, no desenvolvimento da relação, o mentorado é encorajado a explorar áreas ou desempenhar tarefas com as quais não se sente confortável, dado que o mentor tem o intuito de elevar os seus padrões de desempenho e as suas capacidades, através da partilha de conhecimentos e conselhos (Shen & Kram, 2011 citado por Ivey & Dupré, 2020).

Como é referido pela *Royal Navy*, no decorrer desta relação, o mentorado beneficia de dois tipos de aprendizagem (*Command of the Defence Council*, 2021). Por um lado, uma aprendizagem indireta em que o seu mentor partilha exemplos de situações ocorridas consigo e quais os efeitos das suas ações, deste modo, o mentorado pode refletir e retirar lições de aprendizagem com o seu próprio juízo crítico. Por outro lado, o mentorado é ajudado a desenvolver planos, mecanismos e estratégias para enfrentar os desafios que se avizinham não só profissionalmente, mas também pessoalmente (*Command of the Defence Council*, 2021). Por fim, é importante salientar que esta ligação organizacional desenvolve-se a partir de uma aprendizagem contínua (Mullen & Klimaitis, 2019), a qual pode ocorrer em qualquer nível e área das organizações.

Por forma a apresentar o atual estado da arte sobre a aplicação da mentoria nas organizações, apresenta-se, de seguida, uma revisão da literatura sobre a mentoria nas organizações e a sua ligação com a gestão do talento e a gestão de carreira, para além de uma breve descrição de dois estudos realizados em organizações sediadas em Portugal, com vista a evidenciar a relevância que a mentoria tem vindo a ganhar nos últimos anos.

1.2.1 A mentoria na investigação académica: Principais estudos realizados entre 2016 e 2020

Com a crescente utilização da mentoria nas organizações, torna-se necessário um maior aprofundamento desta ferramenta de gestão das pessoas de modo a entender os seus benefícios tanto para os mentorados como para os mentores e a organização. Desta forma, identificam-se os principais estudos sobre mentoria realizados entre 2016 e 2020, e por isso com mais relevância e atualidade sobre a temática de estudo, cujas principais conclusões se apresentam na tabela 2.

Tabela 2

Compilação dos principais estudos sobre mentoria nas organizações publicados entre 2016 e 2020

Autor	Objetivo	Conclusões
Lapointe e Vandenberghe (2016)	Estudar a influência do tipo de trabalho desempenhado e das oportunidades de carreira e desenvolvimento, através dos efeitos da mentoria	A mentoria desempenha um papel crítico no compromisso e retenção de colaboradores e contribui para a realização do potencial de carreira de um colaborador ajustando as necessidades do mesmo com os objetivos da organização
Park e colaboradores 2016)	Relacionar as funções de mentoria e as intenções de saída da organização, mediadas pelo apoio organizacional	O apoio organizacional prestado pelo mentor durante a relação de mentoria conduz a uma redução da intenção de saída dos colaboradores
Barrett e colaboradores (2017)	Compreender a relação de mentoria no âmbito da educação, especificamente nos atributos que ajudam a melhorar a mentoria e os desafios que este tipo de relação aborda	A relação de mentoria é facilitada quando existe proatividade, comunicação e interesses comuns. Quanto aos desafios, este tipo de relação pode ser limitado pelo tempo disponível dos intervenientes ou pelo desinteresse dos mesmos
Van Vianen e colaboradores (2018)	Explorar qual é a relação da mentoria com as promoções e a retenção organizacional	Os colaboradores que experienciaram programas de mentoria sentiram-se mais satisfeitos com o seu trabalho relativamente aos seus pares e experienciaram uma melhor gestão de carreira
Curtis e Taylor (2018)	Compreender como é que a utilização da mentoria pode ser útil na partilha de conhecimentos entre colaboradores através do comprometimento organizacional	A resiliência, dedicação, objetivos de carreira definidos e a abertura a novos desafios estão diretamente associados com o aumento da partilha de conhecimentos através do efeito positivo no comprometimento organizacional

Autor	Objetivo	Conclusões
Nkomo e colaboradores (2018)	Examinar os efeitos das funções de mentoria na satisfação profissional e no compromisso organizacional na indústria de construção	A função de desenvolvimento de carreira e a modelação de papéis tem um efeito positivo na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional
Bear (2018)	Examinar o nível de aprendizagem ganha pelo mentor e mentorado de acordo com a confiança, apoio organizacional e qualidade da relação de mentoria	A aprendizagem do mentor e do mentorado pode melhorar os seus desempenhos individuais e da organização, é importante passar a mensagem que os mentorados são valorizados pela organização. Ao preparar eficazmente os mentorados e mentores para a participação num programa de mentoria, as organizações podem aumentar a aprendizagem dos participantes e melhorar ainda mais o desempenho dos funcionários
Saha (2019)	Comparar as práticas de mentoria com as teorias da mesma, em ambientes formais e informais de cinco países	A mentoria formal é normalmente associada à função de desenvolvimento de carreira e a mentoria informal ao apoio psicossocial
Ivey e Dupré (2020)	Comparar o potencial da mentoria no local de trabalho com as possíveis consequências negativas desta relação	A mentoria apresenta resultados positivos em circunstâncias e grupos particulares de pessoas, pelo que, para determinar se a relação será benéfica, os colaboradores devem refletir sobre uma lista de considerações antes de beneficiar da relação
Eby e Robertson (2020)	Relacionar a psicologia das relações e os benefícios das relações estabelecidas num processo de mentoria	A aceitação mútua dos objetivos estabelecidos para a relação da mentoria, pode produzir resultados mais eficazes e a capacidade das relações para alcançar os objetivos estabelecidos depende da capacidade de resposta do mentor às necessidades do mentorado, assim como, da proximidade da relação

1.3 Tipos, Funções e Fases de Mentoria

A mentoria, assim como as organizações, tem um processo de evolução natural. Neste processo de evolução surgiram diversos tipos de mentoria associadas a diferentes características, como se pode observar na tabela 3 presente neste subcapítulo. No presente ponto, serão abordados três tipo de mentoria: a mentoria de pares, a mentoria informal e a mentoria formal, sendo a última o tipo de mentoria mais relevante para a realização da presente investigação.

Em primeiro lugar, a mentoria informal é reconhecida como uma relação voluntária desenvolvida naturalmente entre duas pessoas (Holt et al., 2016), com a finalidade de melhoria e partilha de conhecimentos, entre dois colaboradores que desejam trabalhar juntos (James et al. 2015, citado por Parfitt & Rose, 2020). Este tipo de mentoria não é estruturada ou reconhecida formalmente pela organização (Parfitt & Rose, 2020), pelo que não tem definidos quaisquer prazos, funções ou responsabilidades (James et al. 2015, citado por Parfitt & Rose, 2020).

Em segundo lugar, a mentoria de pares[2] é caracterizada por ser uma relação entre pares que não apresentem uma grande diferença em termos de experiência (Cooke et al., 2017). Este tipo de mentoria tem especial foco na partilha de informações e competências entre os intervenientes, que partilham feedback e se apoiam mutuamente (Terrion & Leonard, 2007 citado por Betts, 2019). É aconselhado que seja implementada numa fase inicial da carreira ou de um novo emprego (Tjan, 2011).

Em terceiro lugar, a mentoria formal carateriza-se pelo desenvolvimento de uma relação estruturada entre mentor e mentorado, desenvolvida pela organização onde são estabelecidos objetivos específicos a alcançar (Ivey & Dupré, 2022). O programa de mentoria formal pode ter três objetivos concretos (Kram, 1985 citado por Parise & Forret, 2008):

- Desenvolvimento de Carreira;
- Apoio Psicossocial;

[2] A mentoria de pares é também denomida *peer mentoring* ou *buddy mentoring*.

- Modelação de Papéis.

Tabela 3

Principais características dos diferentes tipos de mentoria

Tipo de mentoria	Características
Informal	1. Define-se como uma relação que surge naturalmente baseada em interesses compatíveis ou pela semelhança de cargos desempenhados (Hegstad, 1999); 2. Os mentores deste tipo de mentoria desenvolvem mais o apoio psicossocial (Inzer & Crawford, 2005); 3. A relação é seletiva e voluntária, onde se prioriza a amizade em primeiro lugar, e só depois, surge o conhecimento (Inzer & Crawford, 2005); 4. A relação tem como resultados a apreciação e apoio mútuos, assim como a transmissão de conhecimentos (Inzer & Crawford, 2005); 5. A relação que é estabelecida não é estruturada nem reconhecida pela organização (Chao et al., 1992).
De Pares	1. Define-se como uma relação de entreajuda com pessoas de idades e experiência semelhantes (Terrion & Leonard, 2007 citado por Betts, 2019); 2. A relação foca-se na partilha de conhecimentos relacionados com o emprego, assim como de competências técnicas (Bryant et al., 2007). Adicionalmente, são prestados apoio emocional e feedback pessoal (Terrion & Leonard, 2007 citado por Betts, 2019); 3. Os pares ajudam a integrar novos colaboradores e melhoram a sua eficácia mais rapidamente (Bryant et al., 2007); 4. A mentoria de pares deve ser implementada numa fase inicial da carreira ou de um emprego (Bryant et al., 2007).
Formal	1. É uma relação definida e organizada pela organização, em que existem objetivos específicos a alcançar (Ivey & Dupré, 2020); 2. As funções de mentoria desempenhadas nesta relação incluem o ensino, proteção, aconselhamento e conceder visibilidade ao mentorado (Connor & Pokora, 2007 citado por Jones, 2012); 3. Nesta relação, o mentor apoia e desafia o mentorado a reconhecer todo o seu potencial e ainda, a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais (Connor & Pokora, 2007 citado por Jones, 2012); 4. Os objetivos gerais de um programa de mentoria enquadram-se em duas categorias: atingir os objetivos organizacionais e desenvolver ou satisfazer as necessidades de desenvolvimento dos membros da organização (Douglas, 1997).

A função de desenvolvimento de carreira tem como principal objetivo auxiliar o mentorado para a aprendizagem da vida organizacional, através do ensino de habilidades técnicas, do fornecimento de oportunidades para o mentorado demonstrar competências e talentos e da expansão da rede de contactos profissionais do mentorado (Lin et al., 2021). Na função de apoio psicossocial, o mentorado sentirá melhorias ao nível pessoal, uma vez que irá aperfeiçoar as suas competências e a eficácia do seu papel organizacional. É importante referir que esta função é suportada pela intimidade da relação desenvolvida entre mentor e mentorado com base na confiança (Belo & Accioly, 2015). Nesta função é possível identificar tarefas como fornecer aceitação, confirmação, amizade e aconselhamento (Lankau et al., 2006 citado por Yang et al., 2019). Por último, a modelação de papéis serve para modelar o comportamento do mentorado com recurso à interiorização de valores, comportamentos e atitudes do mentor (Eby & Robertson, 2020).

Em relação às fases da mentoria, esta pode dividir-se em quatro fases, sendo estas a iniciação, o cultivo, a separação e a redefinição (Kram, 1983). Segundo Kram (1983) e Chao (1997), a fase de iniciação é caracterizada por interações iniciais entre o mentor e o mentorado, em que este atenta ao potencial de competências do mentor e como pode ser um modelo a seguir. Segue-se a fase de cultivo, em que o mentor e mentorado aprendem sobre as competências um do outro, começando a aperceber-se dos benefícios da relação, sendo que é nesta fase que o mentorado melhora a sua performance e potencial, ganhando visibilidade dentro da organização. Ainda, a terceira fase envolve uma separação entre mentor e mentorado, existindo uma maior independência por parte do último. Por fim, a redefinição termina a relação de mentoria e os parceiros evoluem para uma relação informal em que mantêm o contacto e o suporte mútuo.

Em suma, podemos concluir que a mentoria formal poderá ser benéfica na Marinha, não só para os mentorados, mas também para os futuros mentores e para a organização em geral, sendo que estes benefícios irão ser abordados no subcapítulo seguinte.

1.4 Benefícios dos programas de mentoria formal

Como já foi referido no subcapítulo anterior, existem atualmente diversos tipos de mentoria aplicados nas organizações e cada um tem as suas características e benefícios próprios. No entanto, neste subcapítulo irão apenas ser apresentados os benefícios dos programas de mentoria formal, não só para a relação de mentor – mentorado, mas também para a organização.

Assim, a utilização da mentoria formal possibilitará uma maior satisfação com o trabalho, maior comprometimento organizacional e menor intenção de saída da organização (Ivey & Dupré, 2022). Por conseguinte, com a existência da relação de mentoria as pessoas desenvolvem-se pessoalmente e profissionalmente (Baught et al., 1996 citado em Cavaleiro & Gomes, 2020) o que se traduzirá num aumento da motivação e da satisfação dos colaboradores ao percecionarem que a organização possui preocupações ao nível do seu desenvolvimento e formação (Lin et al., 2021), levando a maior atratividade organizacional (Allen & O'Brien, 2006). Desta forma, segundo Allen e O'Brien (2006) a atratividade organizacional é também um benefício dos programas de mentoria formais e assim, as organizações revelam que se empenham no desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores, possibilitando, por consequência, uma melhoria do recrutamento, pois mais pessoas quererão trabalhar nessas condições (Van Vianen et al., 2018)

Além disso, o desenvolvimento destas relações pode ser utilizado para estimular a inovação e a criatividade. Por um lado, a constante troca de ideias entre o mentor e mentorado é naturalmente um catalisador para a inovação. Por outro lado, surge a criatividade, uma vez que os mentorados se encontram num meio seguro para partilhar e desenvolver as suas ideias (Douglas, 1997).

A nível organizacional um programa de mentoria formal promove a partilha de recursos (Klasen & Clutterbuck, 2002), dado que o mentor é mais experiente e encontra-se num patamar superior da hierarquia da organização, possibilitando, assim, a queda da barreira que muitas vezes existe nas organizações, ao não se comunicar entre departamentos, equipas ou com as chefias. Quanto à cultura organizacional, é

importante referir que devem ser selecionados mentores que se identifiquem com os valores e crenças da organização, uma vez que os mentorados serão modelados de forma a compreender e abraçar a cultura organizacional (Rosenbach, 1993 citado por Douglas, 1997).

No que concerne ao mentorado, diversos autores enumeraram os benefícios associados à mentoria formal. Sendo possível identificar os seguintes benefícios: um maior apoio pessoal com atenção individualizada (Li et al., 2018), a existência de um processo de desenvolvimento contínuo (Ivey & Dupré, 2022), o aumento da autoconfiança (Eby & Robertson, 2020) e consequente redução de stress (Li et al., 2018), uma maior assistência e feedback constante (Barrett et al., 2017). Tudo isto, permite o crescimento pessoal e profissional do mentorado (Mullen & Klimaitis, 2019). Adicionalmente, é possível identificar como benefícios, o aumento das competências dos mentorados (Bear, 2018), dado que a relação de mentoria tem como especial foco a necessidade individual de cada pessoa, tornando-se, assim, muito mais fácil melhorar conhecimentos, competências e atitudes que estejam diretamente relacionadas com a função ou tarefa desempenhada. Além disso, é proporcionada ajuda na definição de objetivos concretos (Kraiger et al., 2019) com o propósito de melhorar a ambição e o dinamismo, isto é, o mentorado tem a possibilidade de aumentar a sua criatividade (Bang & Reio Jr., 2017) e produtividade (Bear, 2018). Desta forma, a criatividade é aprimorada, porque se recebe opiniões de várias perspetivas e, por acréscimo, é possibilitada uma melhoria na resolução de problemas. Por fim, há um aumento da produtividade, dado que o mentorado tem um acompanhamento individual, com o objetivo de se desenvolver na organização em que está inserido, poupando assim recursos monetários e tempo.

Referente aos mentores, estes aumentam a sua satisfação e perceção de valor organizacional, visto que contribuem para o desenvolvimento de outra pessoa, sentindo-se valorizados ao saberem que o seu conhecimento e experiências passam entre gerações, contribuindo para a evolução da organização (Lin et al., 2021). Além disso, existe uma revitalização do interesse pelo trabalho (Murray & Owen, 1991 citado em Douglas, 1997), um sentimento de realização pessoal (Newby & Heide, 1992 citado

em Douglas, 1997) e também a possibilidade de aprendizagem (Lin et al., 2021), uma vez que não sabemos tudo e a relação de mentoria pode ser mutuamente benéfica. Por fim, os mentores recebem crédito (Newby & Heide, 1992 citado em Douglas, 1997) por parte dos seus superiores, pares e subordinados, uma vez que facilitam a aprendizagem e desenvolvem membros da organização.

Em suma, atendendo aos benefícios indicados anteriormente, a mentoria demonstra ser vantajosa quando é implementada nas organizações. Na Marinha, a organização poderá beneficiar da mentoria, uma vez que enviaria a mensagem de que está empenhada na retenção, integração e desenvolvimento dos seus colaboradores (Lin et al., 2021). Paralelamente, espera-se que um programa deste tipo permita um aumento dos índices de satisfação (Ivey & Dupré, 2022) e de produtividade (Bear, 2018), podendo igualmente ser vantajoso ao nível da atratividade e do recrutamento (Van Vianen et al., 2018), dado que atrairá mais pessoas para a organização (Allen & O'Brien, 2006), colmatando, assim, um problema já identificado e referido pelas diretivas setoriais para a área funcional do pessoal, observe-se os Objetivos Setoriais 2 e 6, caracterizados por "*Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos*" e "*Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos*" (Superintendência do Pessoal, 2017; Superintendência do Pessoal, 2018) .

1.5 Etapas-chave de um programa de mentoria

Os programas de mentoria formal implementados nas organizações devem ter definidas algumas etapas específicas para que os mesmos sejam bem-sucedidos e o seu potencial seja maximizado. Desta forma, Klasen & Clutterbuck (2002) e Cranwell-Ward e colaboradores (2004) defendem que um programa de mentoria deve primeiramente ser pensado e investigado de forma a:

- Determinar os motivos pelos quais a organização necessita da implementação do programa;

- Refletir sobre a possibilidade de sustentação do programa por parte da organização;
- Listar os benefícios para a organização, mentores e mentorados;
- Refletir sobre quem poderá coordenar e supervisionar o programa implementado.

Seguidamente, é necessário elaborar o programa, definindo os objetivos e planos para os alcançar, quem são os coordenadores e responsáveis pelo programa, treinar os mentores e mentorados e por fim, estabelecer papéis, responsabilidades e critérios para criar relações. Finalmente, o programa deve ser executado e posteriormente avaliado e revisto conforme será descrito no próximo subcapítulo.

Em virtude do descrito anteriormente, as etapas-chave de um programa de mentoria podem ser definidas como (Cranwell-Ward et al., 2004):

1. Investigar a mentoria e eventual implementação de um programa na organização;
2. Definir o programa de mentoria e o método da sua execução;
3. Estabelecer as relações entre mentores e mentorados;
4. Executar e desenvolver o planeamento efetuado;
5. Avaliar e rever o programa.

1.6 Avaliação de um programa de mentoria

Existem duas formas distintas de avaliar os programas de mentoria: de forma formativa ou sumativa. A avaliação formativa pretende avaliar o programa enquanto o mesmo se encontra a decorrer, com o objetivo de descobrir oportunidades de melhoria para manter o programa no rumo correto de acordo com os objetivos definidos (Klasen & Clutterbuck, 2002). Por outro lado, a avaliação sumativa é mais formal e extensa que a anterior, tendo como objetivo avaliar o programa depois deste acabar, avalia os resultados e aplica medidas corretivas se necessário (Klasen & Clutterbuck, 2002). A

avaliação de um programa de mentoria nas organizações deve ser realizada recorrendo a dados quantitativos e qualitativos (Cranwell-Ward et al., 2004). Esta avaliação deve englobar o desenvolvimento individual e profissional do mentor e do mentorado, a qualidade da relação criada (Cranwell-Ward et al., 2004), e ainda, indicadores como o comprometimento organizacional, a intenção de saída e a satisfação com o trabalho (Law et al., 2014).

Assim, falta somente definir os métodos de avaliação da mentoria que, de acordo com Klasen & Clutterbuck (2002) podem ser questionários, entrevistas, análise dos resultados obtidos consoante os objetivos definidos, observações diretas do desempenho dos mentorados nas suas funções e, por último, análise de indicadores estatísticos em conformidade com os objetivos da mentoria.

1.7 Mentoria nas organizações: O caso português

1.7.1 *Mentoring*: O Caso Santander Totta

A presente investigação pretendeu caracterizar o programa e as relações de mentoria existentes na instituição bancária, analisar os objetivos definidos, o sucesso do programa e por fim, identificar os benefícios e problemas da relação, assim como, sugestões de melhoria (Coelho, 2016).

Quanto aos objetivos definidos para o programa de mentoria formal, os mentorados esperavam que cada mentor transmitisse conhecimentos institucionais e fornecesse apoio na evolução da carreira. Por outro lado, os mentores ambicionavam integrar os mentorados da melhor forma possível, transmitindo os valores e a cultura da organização. Os objetivos definidos pela organização indicavam que o programa iria permitir aumentar a motivação dos mentorados, estabelecer desafios e objetivos de forma a despertar o desejo pelo êxito e ainda, acompanhar a transição dos novos colaboradores nas fases de aprendizagem e desenvolvimento (Coelho, 2016).

Verificou-se, com recurso a uma investigação qualitativa, que a mentoria traria diversos benefícios não só para os mentores e mentorados, como também para a

organização. As reuniões realizadas envolveram diversos temas, de natureza profissional ou não profissional, abordando temas como vivências pessoais ou a carreira organizacional. Por fim, foram identificadas diversas sugestões de melhoria, nomeadamente: a criação de uma rede entre mentores para se trocar experiências; introduzir uma avaliação e monotorização do programa; fornecimento de uma formação prévia ao programa de mentoria para mentores e mentorados; estabelecer reuniões entre os mentores e os responsáveis pela monitorização e coordenação do programa (Coelho, 2016).

1.7.2 Formalização de um programa de *Mentoring* num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento

A presente investigação foi realizada numa empresa multinacional alemã, presente em Portugal, e procurou percecionar a dinâmica estabelecida na relação e ainda, as opiniões das partes envolvidas no programa de mentoria (Rocha, 2019).

Neste sentido, o entendimento do conceito de mentoria está de acordo com o estabelecido na literatura, embora por vezes a mentoria seja associada a uma simples tarefa que beneficia mais os colaboradores recém-chegados, desvalorizando o seu potencial para todos os colaboradores. Relativamente à perceção das vantagens do programa, o conteúdo referido pelos entrevistados é muito semelhante ao descrito por outros autores, indo de encontro ao apresentado na literatura. Quanto ao tipo de acompanhamento fornecido pelos mentores, foi concluído que as repostas não foram coerentes entre si e cada relação apresentou ritmos e dinâmicas diferentes. No desenvolvimento das relações, as questões mais colocadas por parte dos mentorados eram de natureza técnica, e é importante referir que sempre que os mentores não sabiam as respostas tentaram procurá-las, o que se torna um benefício da relação, pois permite que adquiram conhecimentos noutras áreas obtendo uma perspetiva global da organização. Uma das desvantagens identificas pela autora é a falta de reconhecimento pelo trabalho dos mentores por parte das chefias. Por fim, apresentam-se as sugestões de melhoria recolhidas, das quais se destacam a definição dos objetivos e do planeamento do programa e uma formação prévia aos futuros mentores (Rocha, 2019).

1.8 Gestão de Carreiras/Gestão de Talento

O papel das pessoas nas organizações tem evoluído ao longo das décadas. Se outrora eram vistas com indiferença e como peças para o processo produtivo, atualmente são valorizadas pelas suas qualificações e competências, revertendo-se em vantagem competitiva para as organizações e sendo denominadas de talentos (Cardoso, 2016; Chiavenato, 1999; Cunha & Martins, 2015; Delery & Shaw, 2001).

A expressão "talento" remonta-nos à unidade de peso utilizada para a transação das trocas comerciais na Grécia Antiga, bem como na Babilónia (Cardoso, 2016; Costa & Melo, 1989; Cresswell, 2009 citado por Gallardo-Gallardo et al., 2013). Além disso, na Parábola dos Talentos, presente no Novo Testamento, é narrada a história de um comerciante que, antes da sua viagem, distribuiu "talentos" aos seus subordinados para que os mesmos aumentassem o montante atribuído. No seu retorno, o comerciante verificou que dois destes subordinados duplicaram os seus "talentos" através do seu árduo trabalho e foram premiados (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Jericó, 2021). Com o avançar dos séculos, a expressão "talento" passou a significar um dom ou uma capacidade excecional e desejável que um indivíduo possui (Ansar & Baloch, 2018; Gallardo-Gallardo et al., 2013), levando-nos ao conceito de Gestão de Talentos comummente utilizado nas organizações atuais.

De acordo com Collings e Mellahi (2009), a Gestão de Talentos pode ser descrita como um conjunto vasto de atividades estratégicas que auxiliam a identificação de funções chave que permitem manter a vantagem competitiva da organização, bem como o desenvolvimento quer ao nível dos talentos per si quer ao nível de políticas de recursos humanos que assegurem o enquadramento desses talentos nas funções de forma estratégica. Cardoso (2016) acrescenta ainda que a Gestão de Talentos é a atribuição de importância tanto às competências que o colaborador detém como, também, ao seu potencial de desenvolvimento e crescimento dentro da organização. Ademais, segundo (Michaels et al., 2001, citado por Caracol et al., 2016, p. 12), o talento pode ser caraterizado pelos "*conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter, impulsos inatos*" do colaborador conjuntamente com a sua propensão

para o autodesenvolvimento e aprendizagem. Ainda, Jericó (2021, p. 70) define os profissionais talentosos como "*um profissional empenhado que põe em prática as suas capacidades a fim de obter resultados superiores num determinado ambiente e organização*", acrescentando que os resultados não são alcançados somente de forma individual, mas sim através do trabalho em equipa, ou seja, "*os profissionais talentosos não são apenas os extraordinários*", mas todos aqueles que contribuem para o sucesso organizacional.

Contudo, é de salientar que nem todos os colaboradores que apresentem bons desempenhos são considerados talentos, uma vez que um "*talento manifesta uma entrega fora do comum no que faz, mobiliza o seu esforço e a sua paixão na direção de algo que o Colaborador normal não consegue antecipar*" (Camara et al., 2016, p. 717). King (1991) traz-nos três aspetos cruciais para a formação de um talento: a paixão, a visão e a ação. De forma mais detalhada, a paixão relaciona-se com o grau de importância que determinada tarefa tem para o colaborador, ou seja, está intimamente ligada com a motivação sentida por este no seu trabalho; a visão permite que o colaborador consiga entender e visualizar o objetivo final, trilhando o seu trajeto nesse sentido; e, por fim, a ação é a capacitação do colaborador de determinadas competências que permitam desempenhar as tarefas inerentes à sua função (Camara et al., 2016).

Em suma, o talento pode ser considerado um fator inato, porém deve ser continuadamente desenvolvido (Ansar & Baloch, 2018) e para que o mesmo floresça é fundamental que as organizações procurem "*mobilizar o talento do trabalhador, reconhecendo-o*" (Caracol et al., 2016, p. 12).

1.8.1 O Impacto do Talento nas Organizações e a sua Retenção

Nos dias que correm, a denominada "guerra pelo talento", termo cunhado em 1997 (Michaels et al., 2001, citado por Caracol et al., 2016), tem-se intensificado por conta da crescente competitividade e complexidade do mercado, tornando-se cada vez

mais crucial o investimento no ativo mais importante e que alimenta o motor organizacional – as pessoas (Azevedo, 2021; Sousa & Barreto, 2015; Veloso, 2018). Deste modo, a retenção dos talentos tornou-se no maior desafio para a Gestão de Pessoas (Caracol et al., 2016; Oladapo, 2014; Rodrigues & Couto, 2019), dado que é necessário ter as melhores pessoas nas organizações, ou seja, talentos que detenham competências elevadas e específicas (Dickmann, et al., 2008 citado por Clavero, 2019).

Desta forma, a retenção pode ser definida como um conjunto de estratégias atrativas que permitam a conservação e fidelização das pessoas numa determinada organização (Cunha & Martins, 2015). Logo, a inexistência de estratégias de retenção leva à saída dos talentos, tendo repercussões tanto na eficiência e eficácia da competitividade da organização, como nos custos associados a um novo processo de recrutamento (Haider et al., 2015; Rabbi et al., 2015). Para aumentar a retenção, é fundamental a estruturação de políticas de Gestão de Pessoas com foco no talento, não desmerecendo os demais colaboradores com desempenhos menos positivos (Camara et al., 2016). Com efeito, estas políticas devem incentivar o constante desenvolvimento do talento acompanhado de um plano de progressão de carreira ou de sucessão; apostar num sistema de recompensas justo quer ao nível intrínseco quer ao nível extrínseco; (Camara et al., 2016; Cardoso, 2016; Rabbi et al., 2015; Sousa & Barreto, 2015). Além disso, autores como Oladapo (2014), Cunha e Martins (2015), Clavero (2019) e Azevedo (2021) afirmam que é crucial que as políticas de retenção se relacionem com os aspetos intangíveis, ou seja, a flexibilidade, a conciliação entre a vida pessoal e profissional, o relacionamento e comprometimento com a organização, bem como o estilo de liderança.

Não obstante, o problema de retenção não ocorre somente ao nível das organizações privadas, uma vez que, segundo estudos realizados por Carreiras (2018) e Rijo (2018), podemos perceber que as Forças Armadas Portuguesas sofrem de igual infortúnio. Por um lado, Carreiras (2018) considera que a elevada taxa de desistências ao fim de poucos anos de contrato se correlaciona com as condições de prestação do serviço militar que se afastam das expetativas geradas pelos militares. Por outro lado, Rijo (2018), citando o relatório "*Recruiting and Retention of Military Personnel", do Task*

Group HFM-107, de 2007, apresenta o distanciamento da cultura militar com os valores sociais atuais, os baixos vencimentos comparativamente com as responsabilidades impostas, a diminuição populacional do grupo etário dos 18 aos 24 anos, a localização das unidades militares, a inexistência da promoção meritocrática, e a fraca compatibilidade entre os interesses pessoais com os interesses organizacionais como as principais causas para baixa taxa de retenção nas Forças Armadas.

Concluindo, a crescente diminuição de talentos no mercado, a facilidade que estes têm de sair das organizações por não existir comprometimento com as mesmas, a impossível progressão e desenvolvimento acompanhado por fracas medidas de reconhecimento, bem como o choque entre a cultura pessoal e a organizacional, resulta no aumento das intenções de saída e consequente diminuição da capacidade de retenção, tornando os negócios instáveis e expostos à concorrência (Cunha & Martins, 2015; Haider et al., 2015; Lopes et al., 2021).

1.8.2 A Gestão de Talento e a Gestão de Carreiras

Uma das políticas associadas à Gestão de Talento e, mais concretamente, à retenção do talento nas organizações é a implementação de planos de carreira ou planos de sucessão, direcionados para a Gestão de Carreiras.

Relativamente à definição de Gestão de Carreiras, Camara e colaboradores (2016, p. 419) refere que é o "*conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado*". Ainda, Greenhaus e colaboradores (2010) consideram que a carreira é um padrão de experiências laborais que se estendem no decurso da vida de um colaborador, sendo que essas experiências estão relacionadas com as funções, responsabilidades, aspirações ou necessidades do indivíduo. Deste modo, os autores veem a Gestão de Carreiras como um processo contínuo de resolução de problemas no qual é recolhida informação, é aumentada a consciência do indivíduo e do ambiente que o rodeia, de forma a levar ao

desenvolvimento de objetivos e estratégias de carreira assentes no feedback (Camara et al., 2016; Greenhaus et al., 2010).

Segundo Hall (1996), a carreira do século XXI é denominada por Carreira Proteana, ou seja, é delineada pelos indivíduos e não pelas organizações. Ademais, o autor considera que esta nova visão da carreira é composta por quatro componentes, sendo estes o sucesso psicológico, isto é, o sentimento de orgulho e realização contrariamente com outras formas de sucesso, como por exemplo o sucesso ao nível monetário; o contínuo desenvolvimento permite a evolução na carreira, desmitificando a ideia de antiguidade para a efetividade da promoção; os formatos de aprendizagem, dando primazia à troca de experiências e pela prática, oposta à formação formal; e, por fim, a individualidade, na medida em que não é expectável a rutura entre os valores individuais e os valores organizacionais. Deste modo, a Gestão de Carreiras deverá ser dinâmica e gerida pelo próprio indivíduo (Baruch, 2006 citado por Santos, 2017).

Contudo, apesar da emergência da Carreira Proteana, nem todas as organizações têm capacidade de seguir esta metodologia, como é o caso das instituições militares, na qual existe uma Carreira Organizacional, ou seja, hierarquização e um maior controlo por parte da organização, tal como referem Santos e Coelho (2018) citando o Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, art. 27º. Neste caso, a Gestão de Carreiras passa por um processo tipicamente mais rígido, no entanto, as aspirações pessoais também são tidas em conta (Cabral, 2012; Rijo, 2018). No respeitante à Marinha, foi criado o Gabinete de Gestão de Carreiras que permite um maior acompanhamento e aconselhamento dos militares em matéria de desenvolvimento, progressão e promoção profissional (Cabral, 2012). Este gabinete, inicialmente inserido na Repartição de Nomeações e Colocações da DP, designa-se atualmente por GCRE e encontra-se na RSE da DP. Além disso, foi desenvolvido o Sistema de Avaliação do Mérito Militar das Forças Armadas (SAMMFA) que tem, por um lado, como finalidade a gestão do Capital Humano, ao nível organizacional, em matéria de recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção e progressão, e, ainda, desempenho de cargos e exercício de funções (Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro). Por outro lado, o SAMMFA permite que os militares possam dar as suas contribuições pessoais no que respeita à sua ambição para

o desenvolvimento da carreira, de forma a poder alinhar as expetativas do militar com as expetativas da organização, bem como incentivar o correto cumprimento da sua função e o aperfeiçoamento do conhecimento existente, como consta no artigo 5º da alínea nº 2 da Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro.

Neste domínio, os planos de carreira tornaram-se vitais para os negócios, permitindo que os indivíduos perspetivem sobre o seu futuro a médio prazo e que as organizações conheçam o talento que detém, priorizando o recrutamento interno e aumentando os níveis de satisfação organizacional. Desta forma, a construção do plano deve ter em conta as necessidades organizacionais em termos de pessoal e as necessidades pessoais de cada indivíduo, devendo ser ajustável periodicamente (Camara et al., 2016). Paralelamente, os planos de sucessão são igualmente relevantes para as organizações, minimizando o risco da perda de competências fundamentais e que asseguram a continuidade do negócio, aquando da eventual saída dos colaboradores, permitindo uma rápida alocação de um novo talento na função em aberto (Cardoso, 2016).

Por fim, a Gestão de Carreiras associada à Gestão de Talento permite um maior desenvolvimento dos colaboradores nas funções mais críticas, bem como a projeção desses mesmos colaboradores mediante as suas aspirações pessoais e as necessidades organizacionais, com fim à sua retenção e satisfação.

1.8.3 A Gestão de Talento e a Mentoria

A retenção de talento tornou-se num desafio importante para a Gestão de Pessoas e, como tal, um dos mecanismos mais eficazes para garantir essa retenção é o desenvolvimento do talento (Branco, 2014; Teotónio, 2022). Assim, o desenvolvimento é um investimento que incrementa a vantagem competitiva da organização, bem como a satisfação interna, dado que permite o crescimento e valorização do seu Capital Humano (Azeredo, 2019).

O desenvolvimento de talento pressupõe "*experiências desafiantes, orientação, feedback e aconselhamento, uma permanente troca de experiências e o ativar de novas*" (Camara et al., 2016, p. 745). Por sua vez, a construção de um plano de desenvolvimento possibilita a sedimentação e a produção de competências e atitudes para as funções chave do negócio, bem como possibilita a mobilidade interna (Fragoso, 2021; Jericó, 2021). Este plano deve ter em conta a exigência, por parte dos talentos, em obter o saber-fazer diretamente das suas chefias, tornando-se necessário a implementação de políticas de mentoria, sobrepondo-se à formação tradicional em sala, *on the job* ou e-learning (Barros, 2017; Camara et al., 2016; Jericó, 2021).

Desta forma, Dirsmith e colaboradores (1985, citado por Pereira et al., 2020), referem que a mentoria é um mecanismo crítico para o processo de desenvolvimento de talentos, demonstrando, assim, a importância desta metodologia para o processo. Assim, a relação de mentoria é composta por um profissional mais experiente (mentor) para com um profissional menos experiente (mentorado) (Kram, 1985 citado por Eby & Robertson, 2020). Por sua vez, o mentor carateriza-se por ser um conselheiro que constrói uma relação de parceira com o mentorado, proporcionando o seu autodesenvolvimento, apoiando na superação de obstáculos e direcionando o desenvolvimento da sua carreira (Camara et al., 2016; Hawkins & Smith, 2013; Tetik, 2016).

Por fim, é impossível dissociar a Gestão de Talentos com a Mentoria, dado que a segunda permite o desenvolvimento das competências e habilidades das pessoas que compõem a organização, e que, por sua vez, será o resultado deste desenvolvimento que levará a uma progressão ou sucessão na carreira, remetendo à Gestão de Carreiras (Cardoso, 2016). Estas três componentes são decisivas para a competitividade e relevância da organização no mercado onde está inserida.

2. Caracterização da organização

2.1 Forças Armadas e Marinha

As Forças Armadas são responsáveis pela Defesa Nacional, tendo como principal missão defender militarmente a República através de uma permanente preparação para combater qualquer tipo de agressão ou ameaça externa. Estas, estão integradas na administração direta do estado através do Ministério da Defesa Nacional, e a sua organização tem como objetivos garantir "*o aprontamento eficiente e o emprego operacional eficaz das forças no cumprimento das missões atribuídas."* (Lei Orgânica nº 2/2021, de 9 de agosto, art. 7.º). Desta forma, a organização das Forças Armadas deve permitir a adequada gestão do potencial humano, militar e civil, assegurando o aproveitamento não só dos QP, mas também das outras formas de prestação de serviço (Lei Orgânica nº 2/2021, de 9 de agosto).

A Marinha é um ramo das Forças Armadas Portuguesas, que tem como missão "*Proteger e promover os interesses de Portugal no e através do mar*" (Diretiva Estratégica da Marinha 2022, p. 3). Como já foi referido anteriormente, enquanto ramo das Forças Armadas Portuguesas, a sua principal missão é a defesa militar da República, no entanto também realiza missões internacionais "*para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar*" (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro, art. 2.º), a ainda, "*garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses*" (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro, art. 2.º). Adicionalmente, é responsável por garantir o cumprimento das leis no espaço marítimo sob soberania ou jurisdição nacional, pelo serviço de busca e salvamento marítimo e por "*realizar operações e atividades no domínio das ciências e técnicas do mar*" (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro, art. 2.º).

Uma organização é caracterizada como um conjunto de pessoas, que estabelecem relações entre si e os recursos disponíveis, de forma a atingir os objetivos propostos como um todo (Teixeira, 2017). No caso da Marinha, a organização trabalha como um todo, combinando os meios humanos e materiais disponíveis, para atingir os Objetivos Estratégicos definidos na DEM (Despacho n.º 19/2000, de 11 de abril, p. 7-3).

Enquanto organização caracteriza-se por ser diferenciada verticalmente e horizontalmente, "*segundo um esquema preciso de dependências e inter-relações entre os distintos elementos"* (Despacho n.º 19/2000, de 11 de abril, p. 7-3). A estrutura organizacional é definida segundo uma hierarquia militar, onde se estabelecem as "*relações de autoridade e subordinação entre militares"* (Despacho n.º 19/2000, de 11 de abril, art. 5.76.º) e uma hierarquia funcional, onde se descreve as responsabilidades e atividades que decorrem de cada cargo e função (Despacho n.º 19/2000, de 11 de abril, art. 5.77.º), desta forma, cada unidade da organização sabe as suas funções e de quem depende. Adicionalmente, a departamentalização é realizada por funções, e a formação dos departamentos é realizada consoante o agrupamento de atividades especializadas (Ugoani, 2021). Desta forma, a Marinha caracteriza-se por ser uma organização mecanicista, pois possui uma estrutura departamentalizada, centralizada e formalizada com a cadeia de comando claramente definida (Hunter, 2015 citado por Peprah & Ganu, 2018).

Desta forma, torna-se mais fácil analisar o organograma da Marinha, em que se constata que a Marinha é chefiada pelo Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA) que se encontra na dependência do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) e do Ministro da Defesa Nacional (Superintendência do Pessoal, 2022b). Além disso, a sua organização é composta (Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro; Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho):

- Estado-Maior da Armada (EMA) responsável por apoiar as decisões do CEMA no que diz respeito ao estudo, conceção e planeamento das atividades da Marinha;
- Órgãos centrais de administração e direção, aos quais incumbe dirigir e executar atividades específicas essenciais;
- Comando de Componente Naval designado por Comando Naval (CN), responsável por auxiliar o CEMA no que diz respeito à componente operacional do sistema de forças;
- Órgãos de conselho, que apoiam o CEMA na preparação, disciplina e administração da Marinha;

- Órgão de inspeção responsável por coadjuvar o CEMA na função de inspeção; pelos órgãos de base, que auxiliam na formação, sustentação e apoio da Marinha;
- Componente operacional, constituída pelo Comando do Corpo de Fuzileiros, pelas forças, unidades operacionais e centros e postos de comando ou de apoio às missões;
- E por fim, órgãos regulados com legislação própria e com missões específicas atribuídas de que fazem parte o Instituto Hidrográfico, os órgãos e serviços da Autoridade Marítima Nacional (AMN) e os órgãos do serviço de busca e salvamento marítimo.

Para o desenvolvimento da presente investigação, destaca-se do organograma da Marinha, a Superintendência do Pessoal (SP) pela sua responsabilidade no domínio da administração do pessoal da Marinha. A SP que é um órgão central de administração e direção da Marinha tem como objetivo assegurar as atividades relativas à gestão dos recursos humanos, de formação e da saúde (Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho). Desta forma, a SP detém diversas competências das quais se destacam a gestão do pessoal, nomeadamente nas atividades de recrutamento, seleção, retenção, formação e avaliação. E ainda, as atividades relativas "*à gestão da qualidade do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha*"[3] (Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho, art. 22.º).

Como já foi referido anteriormente, as organizações são constituídas por um conjunto de pessoas relacionadas entre si de forma a atingir um objetivo comum. No caso da Marinha as pessoas que constituem a organização são militares, militarizados e civis. Ser militar é uma condição especial escolhida com o objetivo de servir e defender a Pátria, com o sacrifício de interesses pessoais ou até da própria vida, através do cumprimento de deveres específicos inerentes a esta condição (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Durante a prestação de serviço, quer seja em serviço efetivo

[3] O sistema referido alterou a sua designação no dia 20 de maio de 2021, passando a designar-se Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha.

nos QP ou em RC, os militares desenvolvem uma carreira designada carreira militar, que corresponde ao desempenho de cargos e exercício de funções num conjunto hierarquizado de postos, separado por categorias. O desenvolvimento desta carreira é realizado consoante princípios específicos dos quais se destacam o profissionalismo, "*que consiste na capacidade de ação, que exige conhecimentos técnicos e formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais, e supõe a obrigação de aperfeiçoamento contínuo, tendo em vista o exercício das funções com eficiência*" e a compatibilidade, "*que consiste na faculdade de compatibilizar os interesses da instituição militar e os interesses individuais, sem prejuízo para o cumprimento da missão*" (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, art. 123.º).

Assim, pode afirmar-se que a mentoria formal afeta os mentorados segundo os princípios acima descritos, o profissionalismo é demonstrado com o desenvolvimento de competências (Bear, 2018) por parte dos mentorados, de forma a se desenvolverem profissionalmente (Mullen & Klimaitis, 2019). Por outro lado, a compatibilidade surge associada à mentoria formal uma vez que esta influencia positivamente o comprometimento organizacional (Ivey & Dupré, 2022) e o comprometimento organizacional é definido como a harmonia entre os objetivos do colaborador e os objetivos da organização (Steers, 1997 citado em Bhatti & Qureshi, 2007).

2.2 Orientações Estratégicas e Setoriais para a área do pessoal

A organização tem definidos na DEM 2022 dezassete objetivos estratégicos, obtidos através de uma análise do ambiente estratégico que envolve a Marinha e que decorrem da visão e das orientações estratégicas do CEMA para o seu mandato. Dos objetivos definidos na DEM 2022, os Objetivos Estratégicos P2 – "*Elevar a disponibilidade material e humana*" e F2 – "*Potenciar o capital humano*" encontram-se associados à gestão das pessoas e constituem a base necessária para demonstrar a importância delas na organização. Adicionalmente, no sumário executivo da DEM 2022 é referido que o capital humano é o ativo mais valioso da organização, conforme já referido anteriormente na presente dissertação (Diretiva Estratégica da Marinha 2022).

2.3 Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa e a Mentoria na Marinha

Em 2016, foi aprovado um regulamento interno da Direção de Pessoal (DP), levando a que o GCRE fosse integrado na estrutura da RSE da DP, que se encontra na dependência hierárquica da SP (Despacho n.º 65/2016, de 1 de junho). Este gabinete é relevante para a avaliação da possibilidade de expansão do programa de mentoria atualmente em vigor, uma vez que possui decretadas no regulamento mais recente da DP as seguintes tarefas: "*Elaborar perfis de carreira através da associação de qualificações, orientação de carreira e exercício de cargos*" (Despacho n.º 26/2019, de 5 de junho, art. 22.º), "*Elaborar e manter atualizadas as potenciais correspondências entre os perfis de carreira presentes na Marinha e as oportunidades monitorizadas na envolvente da Marinha*" (Despacho n.º 26/2019, de 5 de junho, art. 22.º) e "*Garantir o aconselhamento do pessoal militar da Marinha, no âmbito das carreiras"* (Despacho n.º 26/2019, de 5 de junho, art. 22.º).

Assim, é importante frisar que a expansão dos programas de mentoria em vigor, com recurso a um programa de mentoria formal, estará diretamente relacionada com o GCRE, uma vez que é esta a entidade que gere atualmente o PMRC e as suas tarefas estão relacionadas com alguns objetivos da mentoria formal como por exemplo, a retenção organizacional, a motivação, a satisfação e o desenvolvimento de carreira dos militares.

Os programas de mentoria e tutoria surgiram na Marinha no ano de 2017 inseridos na DSRH 2017, tendo continuidade na DSRH 2018. Estes programas surgiram ao abrigo dos OS2 – *"Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos*" e OS7 – "*Incrementar a valorização das pessoas e dos fatores de motivação*" que tencionavam "*Melhorar a capacidade de recrutamento e retenção de recursos humanos*" (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2017, p. 3) e "*Incrementar a valorização das pessoas e dos fatores de motivação*" (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2017, p. 4). Desta forma, foram criadas diversas iniciativas estratégicas das quais se destacam a IE9 – "*Rever o procedimento de receção, acolhimento e despedida formal dos militares que ingressem e terminem, o RC, incluindo a implementação de*

tutoria para militares que ingressem em RC" (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2017, pp. B-1) e a IE48 – "*Implementar programas de mentoria para a qualificação individual (orientação formativa individual)*" (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2017, pp. B-3). A criação destes programas tinha como finalidade melhorar "*os índices de satisfação com a organização*", "*promover o acolhimento e integração dos militares em RC, contribuindo para a sua adaptação à nova realidade organizacional*", "*incentivar a que todos os militares possam ter as qualificações mínimas necessárias (12 º ano) para poderem concorrer aos concursos dos QP*" e por fim, "*melhorar a capacidade de retenção da organização, aumentando a atratividade da Marinha*" (Mentoria para a qualificação individual e tutoria para o regime de contrato - Balanço do primeiro ano de funcionamento, 2019, p. 1).

Posteriormente, em 2021, foi aprovada a Bolsa de Tutores para a Qualificação Individual e de Mentores dos Militares em Regime de Contrato, pelo Despacho do Chefe de Estado-Maior da Armada n.º 29/2021, de 14 de julho. A Bolsa criada tem como objetivos: o aumento da atratividade da Marinha para os militares em RC e da consequente taxa de retenção para esta forma de prestação de serviço; assegurar um adequado acolhimento e integração dos militares; e por fim, permitir que sejam obtidas as habilitações académicas necessárias aos militares em RC para que possam concorrer ao ingresso nos QP. Neste, estão definidos alguns pressupostos relevantes para a criação da bolsa referida, em que se destacam a valorização das pessoas como elemento fundamental da organização e que a relação mentor-mentorado "*tem um impacto positivo no desenvolvimento pessoal e profissional destes militares, configurando-se como um apoio adicional na carreira na Marinha*" (Despacho n.º 29/2021, de 14 de julho, p. 2).

Os mentores que integram estes programas são militares dos QP das categorias de oficiais e sargentos, de áreas afins às dos mentorados, experientes e conhecedores da Marinha (Despacho n.º 29/2021, de 14 de julho).

Desde a implementação dos programas, em 2017 e até aos dias de hoje, já foram realizadas quatro avaliações pelo Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa (Direção de Pessoal, 2019a, 2019b; Direção de Pessoal, 2020; Direção de Pessoal, 2021). As

avaliações demonstram efeitos positivos de ambos os programas (PMRC e PTQI), sendo relevante destacar a evolução do comprometimento organizacional percecionado da primeira avaliação do PMRC, decorrida no período de março de 2018 a junho de 2019, para a segunda avaliação, decorrida entre julho de 2019 e novembro de 2020. Neste caso, foi percetível verificar uma alteração do segundo componente mais predominante do comprometimento organizacional, passando da componente calculativa/instrumental para a normativa, o que na prática significa que os mentorados deixaram de permanecer na organização devido ao retorno e às recompensas que obtinham e passaram a sentir deveres morais e obrigações para com a Marinha.

2.4 Sistema de Gestão de Pessoas da Marinha

Desde 2009 que a Marinha possui implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM), certificado pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) segundo a Norma Portuguesa (NP) 4427:2004 – "Sistema de gestão de recursos humanos. Requisitos". Entre outubro de 2020 e julho de 2021, decorreu a transição deste sistema para a NP 4427:2018 – "Sistemas de gestão das pessoas. Requisitos", tendo a transição formal para o SGPM ocorrido a 20 de maio de 2021. Este novo sistema pretende "*contribuir para uma componente humana motivada, proficiente e disponível*" (Superintendência do Pessoal, 2022a, p. 1) com o objetivo de desenvolver "*pessoas aptas a contribuir para a mudança, em climas organizacionais criativos e geradores de inovação*" (Superintendência do Pessoal, 2022a, p. 1).

O SGPM é relevante para a presente investigação, uma vez que, os programas de mentoria nas organizações são geridos pelos Departamentos de Recursos Humanos, e na Marinha, é o SGPM que agrega todos os meios, métodos e processos necessários para a implementação de um programa de mentoria formal, do ponto de vista de processo de gestão, materializando a sua operacionalizando na área do GCRE da DP. O SGPM é definido como "*o conjunto dos órgãos, meios materiais, normativo, metodologias e procedimentos envolvidos na obtenção, na formação, no emprego, na retenção e no controlo das pessoas necessárias para a execução das tarefas que*

decorrem da missão da Marinha" (Superintendência do Pessoal, 2022b, p. 3.1). Este sistema assenta num conjunto de processos nucleares, de gestão e de suporte, contribuindo para atrair, desenvolver e manter os militares, militarizados e civis da Marinha. De entre os diferentes processos nucleares definidos no SGPM[4], destaca-se o processo nuclear: Recrutamento, seleção e admissão, desdobrado nos subprocessos nucleares de recrutamento e seleção e de admissão. Concretamente o subprocesso de admissão destina-se a garantir a admissão de "*pessoas depois de observados os requisitos de recrutamento e critérios de seleção estabelecidos*" (Superintendência do Pessoal, 2022c, p. 4.3), sendo que a admissão no SGPM é encarada de duas formas: (1) admissão na perspetiva de entrada de novos elementos na Marinha através da sua incorporação e envolvendo o acolhimento e integração na organização com vista à prestação de serviço em RC, e (2) admissão na perspetiva de apresentação numa nova unidade, envolvendo o acolhimento e integração numa nova unidade (Superintendência do Pessoal, 2022d). O PMRC atualmente em vigor enquadra-se na componente de admissão segundo a perspetiva de incorporação.

Em suma, é possível afirmar que, a criação de mecanismos formais de mentoria na Marinha é fundamentada não só pela visão no que concerne à gestão das pessoas, mas também, pelas atividades e objetivos definidos para o SGPM. Importa ainda referir que, a implementação de um programa de mentoria formal pode dar resposta a duas das oportunidades associadas ao plano de melhoria do SGPM. Nomeadamente à "*melhoria da imagem de marca da Marinha, constituindo-a como um empregador de referência entre os jovens*" (Superintendência do Pessoal, 2021b, pp. B-5) e à "*melhoria da comunicação interna direcionada para a gestão de carreira, melhorando os níveis de comprometimento organizacional e de satisfação com o trabalho*" (Superintendência do Pessoal, 2021b, pp. B-13) devido aos benefícios já identificados para os programas de mentoria formal referidos no subcapítulo 1.3.

[4] Os processos nucleares do SGPM são planeamento e aquisição de pessoal; recrutamento, seleção e admissão; formação; carreira; afetação e colocação do pessoal; desempenho do pessoal; comportamentos, compensações e sanções (Superintendência do Pessoal, 2022c).

2.5 Estudos realizados

Neste subcapítulo irão ser enumerados estudos realizados anteriormente sobre a mentoria nas Forças Armadas e na Marinha. Adicionalmente, vai ser estabelecido um paralelismo entre as investigações realizadas por organizações civis abordadas no subcapítulo 1.3 e os estudos militares.

2.5.1 A Figura do Mentor no Processo de Desenvolvimento de Carreira do Militar

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do CPOS da Força Aérea 2019/2020 – 1ª edição, realizado no Instituto Universitário Militar (IUM), teve como objetivo explorar o conceito de mentoria e das suas metodologias, de forma a analisar o seu possível impacto na capacidade de preparação e comprometimento dos militares. Em primeiro lugar, analisou o papel do mentor nos programas de mentoria formal, recorrendo à análise de documentos e à condução de entrevistas, de três instituições militares, a Marinha, o Exército e a Força Aérea (Prazeres, 2020).

Decorrente da análise efetuada, o autor concluiu que o mentor desenvolve pessoalmente e profissionalmente os mentorados, aumenta os níveis de satisfação, coesão e moral, contribui para o comprometimento organizacional e para a retenção do capital humano (Prazeres, 2020).

Em seguida, foi investigado qual era a perceção dos Oficiais da Força Aérea Portuguesa relativamente ao papel de mentor, com recurso a entrevistas. Da análise às respostas, resulta a conclusão de que os mentores podem ter um papel significativo na fase precoce das carreiras militares dos mentorados. Com o contributo das funções de desenvolvimento de carreira e de apoio psicossocial, os mentorados desenvolvem competências e interiorizam os conhecimentos necessários para que "*possam estar melhor preparados para as funções e cargos a desempenhar ao longo da carreira*" (Prazeres, 2020, p. 28).

2.5.2 O Processo de Mentoria e Aconselhamento – Ferramenta para o Incremento de Capacidades em Funções de Comando na Guarda Nacional Republicana

Este trabalho de investigação, desenvolvido no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019, realizado no IUM, teve como principal objetivo apresentar uma proposta de programa de mentoria a aplicar a futuros comandantes da Guarda Nacional Republicana (GNR). Para desenvolver a investigação, foram analisadas as vantagens e desvantagens dos modelos de mentoria formal e informal, analisou a estrutura de implementação de programas de mentoria, elaborou um programa de mentoria dirigido aos Comandantes de Destacamentos Territoriais e por fim apresentou uma proposta de programa de mentoria (Salgueiro, 2019).

Decorrente da análise da discussão de resultados por parte do investigador, é possível afirmar que a maioria dos entrevistados realçou como vantagens da mentoria aspetos psicossociais como a partilha de experiências e também aspetos relacionados com a função de desenvolvimento de carreira, como a partilha de conhecimentos e a proteção através do enquadramento organizacional. Como desvantagem, foi apontada a criação de uma possível dependência pelo mentor (Salgueiro, 2019).

A proposta do programa de mentoria surgiu organizada em cinco fases, nomeadamente: fase de diagnóstico; ações preparatórias; implementação; avaliação; e por fim, ações de reforço (Salgueiro, 2019).

Do estudo referido, importa ainda reter a sugestão da criação de uma estrutura de direção com a finalidade de ser responsável pela Gestão do Conhecimento de modo a envolver as chefias e alinhar os objetivos do programa com a estratégia organizacional (Salgueiro, 2019).

2.5.3 Líder Versus Mentor. Suporte Formal e Informal como Instrumento de Redução de Saídas Extemporâneas

Este trabalho foi desenvolvimento no âmbito do CPOS de Marinha 2018/2019 – 1ª edição, realizado no IUM. Utilizou como objeto de estudo o conflito trabalho-família

nos militares em RC na Marinha Portuguesa e foram definidos como objetivos, caracterizar o suporte prestado pelo líder e pelo mentor relativamente ao conflito e ainda, relacionar o suporte prestado por estas figuras organizacionais (Godinho, 2019).

A investigação foi realizada com recurso a entrevistas das quais se pode concluir que, quando os militares não sentem apoio suficiente por parte da sua chefia, este défice é normalmente compensado pelos mentores. Todos os mentorados afirmam ser uma mais-valia ter um mentor, pois este possibilita um apoio contínuo e contribui para a intenção de permanecer na organização. Adicionalmente, é referido que a mentoria tem diversas vantagens a nível organizacional e o relacionamento entre os líderes e os mentores é essencial para apoiar os militares na resolução de qualquer problema na organização (Godinho, 2019).

2.5.4 Mentoria nas Forças Armadas. Relação Mentor-Mentorado como fator potenciador de retenção organizacional

Neste trabalho de investigação individual elaborado no âmbito do curso de Promoção a Oficial Superior 2018/2019 – Edição A, realizado no IUM, o autor realizou uma análise SWOT do programa de mentoria em curso na Marinha, ferramenta que permite realizar uma análise estratégica, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades de desenvolvimento e ameaças, e, posteriormente, propôs um instrumento de avaliação a ser aplicado ao mesmo (Gonçalves, 2019).

Quanto à análise do programa, foram identificados diversos benefícios como por exemplo: melhoria da satisfação com o trabalho; melhoria do comprometimento organizacional; melhoria da produtividade; redução de stress; melhoria da comunicação; melhoria da autoestima; melhoria da realização pessoal. No que diz respeito às vulnerabilidades, é importante realçar o facto de não existir qualquer treino ou formação para os mentores, a quantidade elevada de mentorados por mentor e por último a inexistência de um método de avaliação do programa. Por fim, o autor destaca a valorização dos recursos humanos da Marinha como oportunidade de atração para a

sociedade civil e aponta como ameaças a indisponibilidade dos mentorados devido ao elevado empenhamento que enfrentam e ainda o facto de os mentores não serem valorizados pela organização, o que pode levar a uma desmotivação (Gonçalves, 2019).

Para terminar, foi proposta uma metodologia de avaliação através de questionários de satisfação abertos aos mentores, mentorados e responsáveis pelo programa. Este método deveria ser executado antes do início do programa, durante a sua execução de seis em seis meses e no final do mesmo (Gonçalves, 2019).

2.5.5 Síntese

Em síntese, a aplicação de um programa de mentoria formal apresenta benefícios para as organizações, para os mentores e para os mentorados, que decorrem da aplicação das três funções de mentoria (Coelho, 2016; Godinho, 2019; Gonçalves, 2019; Prazeres, 2020; Rocha, 2019; Salgueiro, 2019). Em geral, é percecionado que ter um mentor é uma mais-valia e que este consegue compensar o défice de apoio das chefias, no entanto, é crucial existir uma relação entre líderes e mentores permitindo uma comunicação eficaz de modo a resolver qualquer problema relacionado com o mentorado (Godinho, 2019). Durante o estabelecimento de um programa de mentoria, é necessário ter em atenção a dependência que pode ser criada por parte dos mentorados (Salgueiro, 2019) e ainda, que a mentoria não deve ser vista como uma simples tarefa aplicada somente aos novos colaboradores, pelo contrário, deve ser percecionado que o programa pode ser benéfico para todos os colaboradores (Rocha, 2019). Finalmente, as sugestões de melhoria dos programas implementados em organizações militares e civis estão em concordância. Os autores referem que os mentores e mentorados deveriam receber uma formação prévia ao programa (Coelho, 2016; Gonçalves, 2019; Rocha, 2019), e que é extremamente importante existir uma estrutura da direção que tenha reuniões com os mentores, de forma a avaliar, planear, monitorizar e definir objetivos do programa (Coelho, 2016; Salgueiro, 2019).

3. Metodologia

Este capítulo irá descrever a metodologia utilizada para a realização da investigação, nomeadamente os métodos e técnicas de recolha de dados utilizados, a construção das entrevistas e consequente tratamento dos dados recolhidos.

3.1 Perspetiva Metodológica e Métodos de Recolha de Dados

A investigação qualitativa é caracterizada, a nível conceptual, por "*investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos autores intervenientes no processo*" (Coutinho, 2015, p. 28). A nível metodológico a investigação é do tipo indutivo, em que se formulam conceitos ou teorias à posteriori dos factos e da análise dos dados, permitindo "*alargar um domínio teórico, ou ganhar profundidade em alguma matéria específica*" (Rego et al., 2018, p. 51).

Com o objetivo de avaliar a exequibilidade da expansão do programa de mentoria atualmente em vigor, determinou-se que a abordagem mais adequada para a realização da investigação seria uma investigação exploratória e descritiva, pois o estudo pretende obter perceções quanto à relevância, aplicabilidade e mais-valias de um programa de mentoria e ainda, relacionar os dados obtidos com a teoria existente de forma a construir hipóteses ou proposições relativamente ao tema abordado (Coutinho, 2015).

A recolha de dados realizada para a presente investigação considerou, numa primeira abordagem, um questionário de entrevista estruturado (QEE), tendo-se efetuado a recolha através da realização de entrevistas semiestruturadas. Tanto as questões do QEE como das entrevistas semiestruturadas formam formuladas tendo por base toda a revisão da literatura realizada, bem como as características do PMRC atualmente em vigor na Marinha. Para ambos, foram formuladas questões abertas que permitissem recolher a perceção dos respondentes, no caso do QEE, e dos entrevistados, no caso das entrevistas semiestruturadas quanto ao PMRC, os seus

benefícios e exequibilidade da sua expansão a militares de outras categorias e formas de prestação de serviço. O QEE foi disponibilizado aos respondentes através da Direção de Formação (DF), após validação superior do conteúdo e forma do questionário, com envio de link para os seus endereços pessoais e com um breve enquadramento sobre as motivações da aplicação do questionário e sobre a investigação académica em curso. Aos entrevistados, foi apresentado um consentimento informado para a realização da entrevista, em que foi apresentado o enquadramento da investigação em curso e condições de divulgação dos resultados obtidos.

Para a recolha de dados através de QEE, e considerando as mais-valias identificadas na fase de revisão da literatura quanto à aplicação de programas de mentoria formal durante o acolhimento e integração, a definição inicial da população-alvo centrou-se em militares que tivessem iniciado funções em novas unidades/estabelecimentos/órgãos da Marinha há seis meses ou menos. No entanto, e fruto de limitações identificadas durante a recolha de dados ao nível da taxa de resposta obtida (e que serão abordadas posteriormente nesta dissertação), houve necessidade de redesenhar o processo de recolha de dados que passou a contemplar uma diferente população-alvo e recolha de dados através de entrevista semiestruturada. Assim, no subcapítulo seguinte, para além da amostra considerada para efeitos de análise e discussão dos resultados apresentada nos capítulos seguintes, será igualmente apresentada a população-alvo e critérios considerados inicialmente para a aplicação do QEE.

3.2 Amostra

Uma amostra encontra-se bem definida se o investigador descrever corretamente o procedimento utilizado para a selecionar assim como as suas características. Desta forma, de modo a alcançar os objetivos propostos para a presente dissertação, irá ser utilizada uma amostra não probabilística, em que não se especifica a probabilidade de um sujeito pertencer à população, pois o que se pretende é abordar um tema pouco estudado na Marinha e como tal, a amostragem deve ser propositada

(Bäckström, 2008). A amostragem criterial é caracterizada pela seleção de sujeitos segundo um critério pré-definido (Coutinho, 2015).

A dimensão das amostras utilizadas nos estudos qualitativos é justificada pela saturação teórica, que se atinge quando a recolha de novos dados não acresce novas informações às já obtidas anteriormente (Lowe et al., 2018). O número de entrevistas a que correspondente a saturação teórica depende de diversas questões, como por exemplo o objetivo do estudo; a especificidade da amostra; nível de referencial teórico; qualidade dos dados adquiridos e a estratégia analítica (Rego et al., 2018). No entanto, é necessário definir *a priori* um número mínimo de entrevistados (Boddy, 2016 citado por Rego et al., 2018), considerando que a investigação é do tipo exploratória e descritiva, em que se utiliza o inquérito como procedimento para a recolha de dados, o tamanho de amostra mínima recomendado será 12 para as entrevistas semiestruturadas (Rego et al., 2018).

Para a aplicação dos QEE a militares a exercer funções em novas unidades/estabelecimentos/órgãos da Marinha há seis meses ou menos, a população-alvo corresponde a 1485 militares (valor referido a 21 de abril de 2022). A partir desta população-alvo obteve-se uma população disponível de 832 militares, considerando os seguintes critérios:

- Eliminados oficiais com posto superior a Capitão-tenente (CTEN);
- Eliminados os Primeiros-tenentes (1TEN) colocados no EMGFA-IUM (frequência de CPOS);
- Eliminados militares das três categorias a prestar serviço nas unidades navais da classe fragata da classe Bartolomeu Dias, por se encontrarem em manutenção/treino/*Mid-life Upgrade;*
- Eliminadas praças com o posto de Segundo-grumete recruta sem classe atribuída por se encontrarem na sua fase de formação básica e por virem a integrar os programas de mentoria/tutoria existentes;

- Eliminados oficiais Técnicos Superiores Navais (TSN)/Técnicos Navais (TN) com ano de entrada na Marinha igual ou posterior a 2018 por já se encontrarem inseridos no programa de mentoria existente;
- Eliminados sargentos com o posto de Sargento-mor (SMOR)/Sargento-chefe (SCH);
- Eliminadas praças com o posto de Cabo-mor (CMOR);
- Eliminados militares a prestar serviço atualmente fora da estrutura da Marinha (AMN/Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA)/Cooperação no Domínio da Defesa (CDD)/Forças Nacionais Destacadas (FND)).

Fruto do número reduzido de respostas obtidas na aplicação deste QEE, foi necessário identificar uma abordagem alternativa de recolha de dados e uma outra população-alvo. Concretamente optou-se pela realização de entrevistas semiestruturas a elementos com envolvimento direto no PMRC, no papel de mentores, ou como oficiais a desempenhar ou que tenham desempenhado funções na área funcional do Pessoal.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas analisadas na presente dissertação de mestrado, foi definida uma população-alvo de 336 militares com as seguintes características:

- Todos militares da categoria de oficiais TSN/Serviço Técnico – Especialistas (ST-E) dos QP e sargentos QP elegíveis para poderem ser mentores de acordo com os critérios definidos pelo GCRE, totalizando 126 militares (valor referido a 21 de abril de 2022);
- Todos os militares da categoria de oficial que cumprem os requisitos definidos nos Mapas Detalhados de Cargos da DP para o desempenho dos cargos de Chefe da RSE, Chefe do GCRE e adjunto do Chefe do GCRE, totalizando 210 militares (valor referido a 21 de abril de 2022).

A partir desta população-alvo, foi definida a população disponível, totalizando 93 militares, considerando os seguintes critérios:

- Todos os mentores que se encontram atualmente a desempenhar funções no PMRC, totalizando 85 militares;
- Todos os oficiais que tenham desempenhado funções como Chefe da RSE e como Chefes/Adjunto do Chefe do GCRE, desde o início da implementação do PMRC, totalizando oito militares.

A saturação teórica obtém-se quando depois de categorizados os dados obtidos, existe uma "*forte correspondência entre os dados, a literatura e a teoria*" (McDonald & Eisenhard, 2017 citado por Rego et al., 2018) e o investigador deve mostrar evidências da saturação teórica em vez de simplesmente a afirmar (Rego et al., 2018). Neste sentido, é possível afirmar que se atingiu a saturação teórica e o número de entrevistados foi adequado, pois, durante a análise e tratamento dos dados obtidos com recurso às entrevistas semiestruturadas, estabeleceu-se uma forte correlação entre a teoria descrita no estado da arte e as respostas dadas pelos entrevistados como é possível observar no capítulo 4 e no Apêndice F.

Realizaram-se, no total, seis entrevistas a mentores (correspondendo a 7% dos militares atualmente a desempenhar as funções de mentores), quatro entrevistas a oficiais que desempenham/tenham desempenhado funções como Chefe da RSE, Chefe/Adjunto do Chefe do GCRE (correspondendo a 50% da população disponível). Adicionalmente e com carácter exploratório para identificação de boas práticas implementadas de mentoria em organizações civis, foi realizada uma entrevista semiestruturada Diretora de Recursos Humanos, totalizando 11 entrevistas.

3.3 Métodos

Para a realização da presente investigação foi utilizado o processo de inquérito para a recolha de dados, este processo define-se pela obtenção de respostas dos participantes no estudo por via oral ou escrita (Alves, et al., 2021). A entrevista é utilizada para estudos de carácter interpretativo (Alves, et al., 2021) e permite recolher informações subjetivas como ideias, opiniões e sentimentos (Minayo & Costa, 2018).

Existem diversos tipos de entrevistas (Batista et al., 2017), tendo sido consideradas, para a realização da presente dissertação, entrevistas semiestruturadas. Na realização de entrevistas semiestruturadas, o investigador recorre a um guião com que orienta a recolha de informações, no entanto, tem liberdade para alterar a ordem ou decidir se realiza cada pergunta presente no guião (Hill, 2014 citado por Alves et al., 2021).

Foram elaborados e aplicados quatro guiões de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A – QEE para os militares dos QP, Apêndice B – Entrevista a mentores, Apêndice C – Entrevista a oficiais e Apêndice D – Entrevista a Diretora de Recursos Humanos) e a correspondente análise de conteúdo detalhada encontra-se no apêndice F. As questões dos diferentes guiões foram elaboradas de forma a potenciar a fase da análise dos dados, consequentemente foram colocadas questões iguais aos diferentes grupos de entrevistados considerados na investigação.

Para a realização das entrevistas anteriormente referidas, foram tidos em conta os seguintes objetivos:

- Para os mentores pretendeu-se identificar quais os benefícios percecionados quanto ao PMRC, ao nível dos mentores, mentorados e organização;
- Para os oficiais pretendeu-se identificar quais os principais aspetos que foram considerados para a criação e conceção do programa e quais os principais benefícios percecionados;
- Por último, a entrevista à Diretora de Recursos Humanos teve como objetivos reunir informação sobre práticas de gestão de talento, gestão de carreira e mentoria adotadas por empresas.

3.4 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para avaliar quantitativamente e qualitativamente o conteúdo de entrevistas (Julio et al., 2017). Esta análise permite analisar material textual, de forma a revelar e quantificar palavras/frases/temas chave que permitam efetuar uma comparação entre os dados obtidos (Coutinho, 2015).

A análise de conteúdo compreende três momentos distintos: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados (Bardin, 2011 citado por Coutinho, 2015).

A pré-análise tem como objetivo organizar os dados recolhidos, transcrever e juntar todas as entrevistas de forma a constituir o corpus da pesquisa (Julio et al., 2017), que deve obedecer a determinadas regras, nomeadamente: exaustividade, representatividade, homogeneidade, exclusividade e pertinência. Ainda nesta fase, realiza-se a leitura flutuante, que consiste no primeiro contacto com o conteúdo das entrevistas e onde surgem as hipóteses de acordo com a teoria já conhecida pelo investigador (Coutinho, 2015).

A exploração do material é a etapa em que o investigador "*organiza os dados brutos e os transforma de acordo com um quadro teórico que lhe serve de referente.*" (Coutinho, 2015, p. 219). Neste processo de transformação denominado codificação existem três procedimentos essenciais: o recorte; a enumeração; e a categorização. É importante realçar que as unidades de registo, segmentos selecionados para análise, deverão ser semânticas e não formais, ou seja, devem ser palavras, linhas, frases ou parágrafos com significados específicos e autónomos (Coutinho, 2015). A enumeração consiste na contagem das unidades de análise e a frequência será a medida a utilizar, de forma a determinar maior ou menor relevância de uma unidade específica. Finalmente, a categorização permite que se reúna classes de unidades de registo com características comuns, constituindo-se grupos semanticamente coerentes com códigos específicos (Lima, 2013). Neste procedimento elabora-se um sistema de categorias que deverá conter códigos numéricos para identificação de cada categoria, designações curtas das mesmas, definições por extenso de cada uma das categorias, e por último, exemplos de unidades de registo (Lima, 2013). As classes formadas pelo investigador devem possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objetividade e fidelidade; e por fim, produtividade (Coutinho, 2015).

Por último, o tratamento dos resultados é a etapa onde são trabalhados os dados provenientes da exploração do material, de forma a serem significativos e válidos (Julio et al., 2017). Para isso, é necessário "*voltar atentamente aos marcos teóricos,*

pertinentes à investigação, pois eles dão o suporte e as perspetivas significativas para o estudo" (Coutinho, 2015, pp. 221-222), ou seja, deve-se relacionar os resultados obtidos com a teoria já conhecida de modo a realizar inferências que conduzam ao progresso da pesquisa (Julio et al., 2017).

4. Análise e Interpretação dos Resultados

Nos dias de hoje, as pessoas já não são associadas a meros recursos (Superintendência do Pessoal, 2021a) e uma gestão proficiente das suas capacidades está diretamente relacionada com o desempenho das organizações (Gomes, 2017). A Marinha não é exceção e apesar das pessoas constituírem "*o ativo mais valioso da organização*" (Diretiva Estratégica da Marinha 2022, p. 1), nos últimos anos a organização não tem conseguido reter os seus militares (Ribeiro, 2021). Como consequência da saída dos seus militares, a Marinha perde conhecimento e experiência, perde a capacidade de satisfazer as suas necessidades em termos de estrutura organizacional e, por fim, perde o investimento realizada em formação para com esses militares (Gonçalves, 2019).

A mentoria nas organizações é caracterizada como uma relação pessoal entre alguém mais experiente e outra pessoa menos experiente, que tem como objetivo orientar e ajudar os novos membros da organização (Heimann & Pittenger, 1996) e, ainda, acompanhar os outros colaboradores para melhorar o seu processo de decisão e orientá-los de acordo com a estratégia da organização (Ivey & Dupré, 2020). Neste sentido, através da mentoria formal é possível aumentar a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional e diminuir a intenção de saída da organização (Ivey & Dupré, 2020). Assim, é importante compreender "*Quais são as mais-valias de um programa de mentoria aplicado a militares em RC e dos QP*?" (QD1). Neste sentido, foram elaboradas dez questões aos mentores do PMRC e quatro questões aos oficiais que desempenham/desempenharam funções de Chefe da RSE, Chefe do GCRE e Adjunto do Chefe do GCRE com o objetivo de identificar quais as mais-valias que a mentoria pode ter aplicada a militares em RC e QP.

Os mentores e os oficiais convergiram na enumeração das mais-valias da mentoria, identificando na sua maioria, todas as vantagens enumeradas no subcapítulo 1.5. A figura do mentor é descrita pelos entrevistados como alguém com experiência, conhecimentos e maturidade dentro da organização, que pode ser visto como orientador (Koopman et al., 2021) e utilizado como um ponto de referência para novos

colaboradores ou militares, conforme se pode verificar pela afirmação de um mentor ("*alguém com experiência com conhecimento de causa, com maturidade e que já tenha passado pelo processo é sempre e eu repito-me uma mais-valia*" (M2)) e de um oficial ligado à área funcional do Pessoal ("*enfim com experiência, com mais valias nas áreas da formação, nas áreas pedagógicas com perfil, com reconhecimento dentro da sua classe e dentro da marinha, bastante conhecedores e certamente iriam poder dar uns conselhos ao pessoal novo*" (OF1)).

O desenvolvimento da relação da mentoria formal proporciona diversos benefícios não só para os próprios mentores, como também para os mentorados e para a organização. Neste sentido, e cumprindo a ordem de benefícios anteriormente referida, os mentores sentem uma realização pessoal (Newby & Heide, 1992 citado por Douglas, 1997) e que o seu trabalho é útil e valorizado (Lin et al., 2021), o que é corroborado pelas seguintes afirmações de mentores e oficiais ligados à área funcional do Pessoal: "*será a realização pessoal de ter contribuído para ajudar alguém*" (M1), "*os mentores sentem que é um trabalho útil, sentindo vontade em continuar a desenvolver estas tarefas*" (OF3). Para os mentorados, esta relação formal permite a integração de novos militares na organização (Li et al., 2018), o apoio (Li et al., 2018) e acompanhamento (Barrett et al., 2017) dos militares já integrados, o que se encontra alinhado com a afirmação de M3 que refere que se "dão oportunidade aos mentorados de se sentirem acompanhados" e pela afirmação de OF1 quanto a poder "*haver um mentor que está fora da sua unidade e que é a pessoa com quem pode contactar a qualquer hora, (…), fazer um desabafo, aconselhar sobre determinadas situações*", a um nível pessoal e profissional (Baught et al., 1996 citado por Cavaleiro & Gomes, 2020). Este aspeto encontra-se igualmente alinhado com o referido por Prazeres (2020) e pelos entrevistados M5, que destaca quanto ao "*Desenvolvimento pessoal acho que sim*", e OF3, "*dando-lhes oportunidade de evolução e desenvolvimento de carreira*".

A evolução e o desenvolvimento dos mentorados a nível pessoal e profissional é conseguida recorrendo às três funções que um mentor deve desempenhar (Kram, 1985 citado por Parise & Forret, 2008): o apoio psicossocial (Godinho, 2019; Gonçalves, 2019; Prazeres, 2020), o desenvolvimento de carreira (Godinho, 2019; Prazeres, 2020;

Salgueiro, 2019) e a modelação de papéis. No apoio psicossocial o mentorado recebe aceitação, confirmação, aconselhamento e amizade por parte do mentor (Lankau et al., 2006 citado por Yang et al., 2019) que, segundo a opinião dos entrevistados no presente estudo, se materializa através de "*partilhar algumas angústias, algumas dúvidas*" (OF1) e sabendo que "*o mentor deve ser para apoiar, para ajudar, para ser um elo, alguém com quem falar e que saiba que se pode confiar*" (M4). Na função de desenvolvimento de carreira, o mentor auxilia e guia o mentorado para a vida organizacional (Lin et al., 2021), ajudando na definição de objetivos de carreira (Kraiger et al., 2019), como defende OF2, "*ainda conhecem pouco da organização e portanto a nível de carreira o programa, é destinado precisamente a isso, a mostrar as oportunidade que os jovens têm dentro da marinha e ajudá-los a fazer escolhas*", e OF4, "*os mentorados poderão receber o apoio de que necessitam para identificar os principais aspetos (cargos, formações, percurso profissional) que necessitam de preencher e de ter para conseguirem ambicionar desempenhar determinados cargos no futuro*". Por fim, a função de modelação de papéis, onde se pretende que o mentor sirva de exemplo para o mentorado a nível de valores, comportamentos e atitudes (Eby & Robertson, 2020), corroborado pela afirmação do entrevistado OF1: "*bastante conhecedores da marinha e dos seus costumes e culturas navais e não só, para poder enquadrar a vários níveis os oficiais RC recém-chegados*".

A mentoria desenvolve nos militares um sentimento de pertença e de identificação com a organização, uma vez que a organização passa a mensagem que está empenhada no desenvolvimento dos seus colaboradores (Lin et al., 2021). Este foi um aspeto salientado pelos oficiais ligados à área funcional do Pessoal nas suas respostas. Por exemplo, OF3 refere que "*as pessoas sentirem-se parte integrante das organizações onde trabalham, sentirem-se úteis*". Já OF4 afirma que permite que os novos militares se "*identifiquem mais com a nova realidade e a cultura militar naval em que passam a estar integrados*", permitindo valorizar as pessoas conforme destacado por OF3 e que corrobora o identificado por Gonçalves (2019) e Mullen e Klimaitis (2019) quando afirma que um programa deste tipo permite "*fomentar a valorização das pessoas*" (OF3). Adicionalmente, esta relação permite conhecer os militares e os seus problemas de uma

forma pessoal através de uma atenção individualizada (Li et al., 2018). Por exemplo, M1 destaca exatamente esse aspeto, quanto refere que o PMRC lhe tem permitido "*conhecer novos elementos e perceber quais são os problemas que eles têm*", complementado pela afirmação de M3 "*eu promovi que o primeiro contacto fosse logo a seguir à entrada de cada um para conhecer pessoalmente cada um*" que realça a importância do contacto do mentor com o mentorado dever ocorrer logo desde o início, permitindo desenvolver assim uma relação duradoura e de confiança (Belo & Accioly, 2015) e que seja "*uma comunicação privilegiada na confiança*" (M4). Finalmente, esta relação formal permite aumentar e motivação (Lin et al., 2021) e a satisfação dos militares (Godinho, 2019; Gonçalves, 2019; Prazeres, 2020), o que permite potenciar o recrutamento (Van Vianen et al., 2018), pois a organização passa a mensagem que se preocupa com o desenvolvimento dos seus militares, como refere Gonçalves (2019) e o entrevistado OF4: "*funcionar como um potenciador de atratividade … como uma organização preocupada com as pessoas e fomentador de uma imagem de marca forte enquanto empregador*".

Os programas de mentoria não possuem somente vantagens, e apesar destas se sobreporem às possíveis desvantagens existentes, é necessário conhecer e preparar as desvantagens que a mentoria pode vir a trazer. Posto isto, foram identificadas como possíveis desvantagens a falta de tempo e disponibilidade dos mentores ou mentorados (Gonçalves, 2019) como refere M4, "*implica tempo e disponibilidade*", e OF4, "*os mentores não conseguirem dedicar o tempo que desejariam ao seu grupo de mentorados*", a acumulação de funções e a sobrecarga de trabalho, "existe uma sobrecarga de trabalho" (M5), "*fruto do elevado número de tarefas que a maioria de nós acaba por desempenhar no dia-a-dia*" (OF4), e por último, poderá existir uma incompatibilidade entre o mentor e o mentorado, como refere OF4, "*poderá residir numa "incompatibilização" entre mentor e mentorado que comprometa a relação e a concretização de objetivos do programa*" e M5, "*importante é haver empatia entre o mentor e o mentorado*".

Depois de identificadas as mais-valias da mentoria para ambas as formas de prestação de serviço dos militares, pretende-se perceber "*Quais as categorias e classes*

a que se deve aplicar o programa de mentoria para potenciar a retenção na organização?" (QD2). Para isso, foi elaborada uma questão aos mentores do PMRC e aos oficiais que desempenharam funções de antigos chefes da RSE e chefes e adjuntos do chefe do GCRE com o objetivo de identificar a quem se deve destinar o programa para melhorar a taxa de retenção na Marinha.

Contrariamente ao sucedido na questão derivada anterior, houve uma discordância entre as opiniões dos diferentes mentores e dos oficiais. Enquanto nos oficiais todos estão de acordo com o alargamento do programa às três categorias dos QP, evidenciado por exemplo pela afirmação de OF1 "*julgo que faz sentido até mesmo no meio militar haver um mentor quer para os QP's quer para os RC's*" e de OF3 "*considero importante este programa ser alargado às três categorias dos QP*", nos mentores entrevistados, apenas dois consideram que seria uma mais-valia. M1 destaca que "*seria sempre uma mais-valia, acho que o apoio e o poder fornecer alguma da experiência das pessoas que já estão na organização*", o que se pode complementar com a afirmação de M2: "*para termos sucesso nesse tipo de iniciativas não me parece que estejam de todo desajustadas ou desnecessárias*". Já três mentores consideram que não existem vantagens em alargar o programa (p. ex. "*acho que não, acho que não teria assim uma grande utilidade*" (M3)), e um mentor considera que está dependente dos objetivos do programa, afirmando que "*Iria tudo depender dos objetivos finais*" (M5).

Por fim, é importante perceber se "*As etapas-chave definidas para o PMRC são as mais adequadas?*" (QD3). Com esse objetivo, foram elaboradas duas questões aos mentores do PMRC e aos oficiais ligados à área funcional do Pessoal com o objetivo de analisar o atual programa e averiguar possíveis alterações necessárias para o alargamento e melhoria do mesmo.

Neste sentido, foram identificados alguns aspetos do atual programa de mentoria que devem ser melhorados como, por exemplo, a comunicação entre mentores, mentorados e a DP, assim como a garantia de um controlo e acompanhamento mais próximo por parte desta entidade, como é referido por M3 "*a falta de feedback sim*" e reforçado por M4 "*estava à espera de ter mais reuniões com a DP, de haver um controlo e um acompanhamento por parte da DP*".

Complementarmente, considera-se ser relevante fornecer aos mentores uma formação prévia ao programa (Gonçalves, 2019), como é referido por M5 "*para o mentor tinha que haver formação*" e OF4, "*em que se incluiria uma fase de breve formação*". Os entrevistados referiram também que o programa necessita de mais divulgação e visibilidade na Marinha. Por exemplo, M5 refere que "*se os comandos se nem os comandos sabem, vê-se logo aqui a força e a importância do programa não é, mas faz todo o sentido haver um programa assim*", enquanto OF4 considera que "*uma das principais necessidades de melhoria reside no ponto de aumentar a visibilidade do programa … e mostrar o grande retorno que pode ter*", alinhando-se ambas as afirmações com o já anteriormente identificado por Godinho (2019). Por último e conforme referido por M6 ao afirmar que "*eu acho que falta algum conteúdo ao programa que está em vigor*", torna-se necessário melhorar o conteúdo do programa. A melhoria referida deve focalizar-se em expandir o programa a outras práticas de gestão das pessoas como a gestão de carreira ou gestão de talento como é defendido por OF4: "*poder-se-ia pensar num programa de mentoria de três níveis: entrada na organização, acolhimento e integração em novas unidades e gestão de carreira/gestão de talento*". Adicionalmente, devem ter-se em conta aspetos como o número de funções ou cargos que cada possível mentor já desempenha e o número de mentorados atribuído a cada mentor, como refere M1 "*estou a acumular o cargo de chefe de gabinete de ligação e chefe de departamento*", "*fazer uma espécie de nomeação e calhar um mentorando a cada militar e se calhar esse militar poderia fazer um acompanhamento muito mais exaustivo*", e em linha com o já anteriormente sugerido por Godinho (2019).

Quando questionados sobre quais eram os aspetos ou fases principais a considerar para um programa de mentoria alargado aos quadros permanentes, os mentores referiram que a proximidade e a comunicação entre o mentor e mentorado seria essencial ("*proximidade de quem está a mentorar e a ser mentorado é importante também*" (M2); "*o fator comunicação*" (M4)), assim como o processo de seleção e a formação para os mentores, como referem M2 "*A seleção tinha que ser um critério muito forte*" e OF4 "*a seleção dos mentores, verificando as suas características, (…), em que se incluiria uma fase de breve formação*". Por último, é de realçar a importância da

mentoria ser realizada consoante os marcos temporais das carreiras dos militares, como refere OF2: "*teria a ver com certeza com períodos ou marcos temporais na carreira dos militares*", complementado por OF3, "*antes de frequentarem o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), importa que o programa de mentoria consiga identificar qual a melhor orientação de carreira que um oficial pode ter*", de estabelecer objetivos por categorias e garantir uma "*definição clara dos objetivos do programa que poderiam ser diferenciados por categoria*" (OF4) estabelecendo os métodos para avaliar o programa (Gonçalves, 2019). M2 destaca exatamente este aspeto da avaliação do programa na sua entrevista quando refere a necessidade de "*haver métricas para conseguir perceber se o programa em si está a ter efeito*", complementado pela afirmação de OF4, que refere ser "*essencial uma avaliação da eficácia para se perceber qual o retorno conseguido pelos mentorados, mentores e organização*".

Complementarmente, a entrevista realizada à organização civil permitiu verificar que os aspetos identificados nas entrevistas realizadas aos militares se alinham com aquela que é a visão atual na área da gestão das pessoas de organizações civis. No que diz respeito às vantagens associadas a programas de mentoria, OC1 referiu a adaptação e integração das pessoas, "*a facilitação no processo de aculturação das pessoas*" e a possibilidade de desenvolver as pessoas, através do "*incremento do desenvolvimento dessas pessoas*".

Relativamente aos mentores, OC1 destaca que a mentoria permite que eles se sintam realizados e motivados, "*reconhecerem-se como uma mais-valia*" e que conheçam os mentorados percecionando as suas dificuldades, "*permite que estes tutores tenham um contato mais direto com aquelas que são as dificuldades e os desafios do dia-a-dia do tutorado*".

OC1 refere que as vantagens para os mentorados refletem-se na criação de redes de contacto recorrendo ao mentor ("*é criar de alguma forma uma rede de contato e de relação com outras pessoas*") e na possibilidade de desenvolvimento de carreira ("*melhoria das competências e do autoconhecimento para a identificação dos pontos fortes e áreas a desenvolver*"; "*naturalmente que potencia o seu desenvolvimento quer*

pessoal quer de carreira, … , acrescentar conhecimento à outra pessoa, estou a conduzi-lo não é, num caminho de desenvolvimento").

Por fim, foram identificadas por OC1 como desvantagens a possibilidade da criação de dependência pelo mentorado "*pode haver alguma dependência por parte do mentorado*", o consumo de tempo que esta relação acarreta, "*o investimento de tempo que tem que se fazer*" (OC1), e por fim a necessidade da criação de empatia entre as duas partes, "*tem que existir uma empatia entre as partes não é*" (OC1). As fases principais que um programa de mentoria deve ter na opinião de OC1 são a formação para os mentores, "*acho que é fundamental enquadrá-los, e se necessário até dotá-los de algumas ferramentas que possam não ter*", ter objetivos, *timelines* e fases bem definidos, "*têm que ser determinados os objetivos, …, têm que ser definidas as fases e os timelines*", e que o programa tem que ser avaliado, "*tem que ser avaliado, tem que ser reajustado se for caso disso*".

Para finalizar a análise e interpretação dos resultados é importante efetuar uma reflexão sobre o número de entrevistas realizadas. Neste sentido, o número de entrevistas comprovou ser adequado para responder às questões elaboradas para os diversos guiões, e, considera-se que foi atingida a saturação teórica. A saturação teórica atinge-se quando existe uma correspondência entre os dados obtidos e a literatura analisada (McDonald & Eisenhard, 2017 citado por Rego et al., 2018) e quando a recolha de dados não acresce novas informações às obtidas anteriormente (Lowe et al., 2018). Desta forma, é possível afirmar que se atingiu a saturação teórica pois, as ideias transmitidas pelos entrevistados encontravam-se bastante alinhadas, e, a partir de certo momento, as análises às novas entrevistas não acrescentavam novas categorias às identificadas anteriormente, como é possível verificar pela análise realizada no apêndice F, em que com a exceção das perguntas efetuadas exclusivamente aos mentores sobre as suas relações com os mentorados, a grande maioria das outras questões apresenta, no mínimo, um total de três respostas correlacionadas.

Conclusões

A presente dissertação de mestrado teve, como principal objetivo, avaliar a exequibilidade de expansão do PMRC atualmente em vigor na Marinha a outras categorias e classes, nomeadamente militares dos QP. Para concretizar esse objetivo geral, realizou-se uma investigação do tipo indutivo em que se desenvolve uma teoria à posteriori dos factos e da análise dos dados (Rego et al., 2018), utilizando entrevistas semiestruturadas como forma de recolha de dados (Alves et al., 2021).

A totalidade das QD identificadas na introdução desta dissertação foram respondidas ao longo do capítulo 4, onde se fez a discussão da informação recolhida através de entrevistas semiestruturadas a mentores do PMRC e a oficiais que desempenhem/tenham desempenhado os cargos de Chefe da RSE, Chefe/Adjunto do Chefe do GCRE, desde 2017, ano do início da implementação do atual PMRC, e a sua integração com o atual estado da arte sobre mentoria nas organizações, cuja correspondente revisão da literatura foi apresentada no capítulo 1.

As mais-valias associadas ao PMRC em vigor e identificadas no decorrer desta investigação foram a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional dos mentorados, recorrendo às funções de apoio psicossocial e desenvolvimento de carreira prestadas pelos mentores. A mentoria permite um acompanhamento, apoio e integração dos militares, através da experiência, maturidade e conhecimentos dos mentores, criando um sentimento de pertença e de identificação com a organização. Esta relação é benéfica para os mentorados que se sentem motivados e valorizados, para os mentores que se sentem realizados e úteis, e, por fim, para a organização, que potencia a atratividade e pode melhorar a retenção dos seus militares, através do aumento da satisfação com o trabalho e do comprometimento dos militares. Tendo em conta as vantagens indicadas anteriormente, considera-se respondida a QD1 "*Quais as mais-valias de um programa de mentoria aplicado a militares em RC e dos QP?*" e cumprido o OE1 "*Identificar as mais-valias de um programa de mentoria aplicado a militares em RC e dos QP*".

Apesar de ter existido alguma discordância entre as repostas dadas pelos mentores do atual programa de mentoria e os oficiais que desempenham/já desempenharam funções na área funcional do Pessoal, conclui-se que o programa de mentoria deve ser alargado às três categorias de militares das diferentes formas de prestação de serviço, de forma a potenciar a retenção na organização, assente numa mentoria formal em moldes a definir, mas tendo como ponto de partida o atual PMRC em vigor. Desta forma, considera-se respondida a QD2 "*Quais as categorias e classes a que se deve aplicar o programa de mentoria para potenciar a retenção na organização?*" e cumprido o OE2 "*Identificar quais as categorias e classes a que se deve aplicar o programa de mentoria para potenciar a retenção na organização*".

Para responder a esta questão procurou-se identificar quais as etapas/fases principais que um programa de mentoria formal alargado às três categorias de militares RC e QP deveria possuir, e, ainda, identificar aspetos do atual programa que deveriam ser melhorados, com o objetivo de elaborar uma proposta de programa melhorada e otimizada. Neste sentido, foram identificadas como fases principais do programa: o estabelecimento de objetivos, a seleção e formação dos mentores, a realização da mentoria consoante os marcos temporais das carreiras dos militares e a avaliação do programa. Adicionalmente, como aspetos a melhorar foram identificados: a comunicação e proximidade entre mentor-mentorado e a DP, a necessidade de existir um controlo e acompanhamento do programa por parte da DP, melhorar a divulgação e o conhecimento do programa na Marinha, melhorar o conteúdo do programa, limitar o número de cargos e funções desempenhados pelos mentores, e limitar o número de mentorados atribuídos a cada mentor. Desta forma, respondeu-se à QD3 "*As etapas-chave definidas para o PMRC são as mais adequadas?*", cumprindo-se o OE3 "*Analisar as etapas-chave definidas para o PMRC em vigor e averiguar possíveis alterações*", concluindo que são necessárias melhorias.

Numa dissertação de mestrado com um carácter aplicado como aquela que agora se conclui, torna-se relevante apresentar recomendações para gestão que permitam à organização obter retorno da investigação de cariz académico que foi desenvolvida. Assim, como principal recomendação para a gestão da presente

dissertação de mestrado apresenta-se uma proposta de um programa de mentoria formal (Apêndice D) que pode ser utilizado com o objetivo de melhorar a gestão das pessoas da Marinha, concretamente ao nível do acolhimento e integração, gestão de carreira/gestão do talento e garantia da transferência de conhecimento organizacional.

A proposta de programa de mentoria considera os critérios de identificação de mentores e mentorados, os objetivos e as fases a adotar, as funções que os mentores devem desempenhar, as formações a realizar pelos mentores, as entidades responsáveis pela gestão e acompanhamento do programa e, por fim, os métodos de avaliação do mesmo. De acordo com o referido, os mentores devem ser militares dos QP, não acumular mais do que dois cargos ou funções, pertencer à categoria e classe do mentorado, devem possuir experiência profissional comprovada, padrões éticos e morais elevados, ser conhecedores da organização e terem sidos avaliados com o nível suficiente nas seguintes competências individuais específicas avaliadas recorrendo à FAV (Ficha de Avaliação): adaptabilidade; autodomínio; comunicação; cultura militar; determinação e perseverança; liderança militar; relações humanas e cooperação; sentido de dever e disciplina; e por último, técnico-profissional.

Adicionalmente, é importante diferenciar os três tipos de mentores que podem existir, consoante as três vertentes para as quais se deve focar o programa de mentoria. Deste modo, se a mentoria for direcionada para o acolhimento e integração de militares recém-chegados à organização os mentores devem pertencer à unidade do mentorado e/ou serem formadores para garantir a proximidade da relação, o mesmo acontece para a mentoria direcionada para o acolhimento e integração dos militares em novas unidades, neste caso o mentor deve também pertencer à unidade do mentorado. Por fim, para a vertente de gestão de carreira/gestão de talento, o mentor deve cumprir todos os outros requisitos menos os de pertencer às unidades dos mentorados.

Por outro lado, os mentorados devem ser militares RC ou QP, ser militares recém-chegados à organização ou ser militares a desempenhar novos cargos/funções em novas unidades.

A proposta de programa de mentoria apresentado tem como objetivo principal melhorar a taxa de retenção de militares na Marinha, através dos benefícios da adaptação e integração, e, especialmente, através da melhoria das práticas de gestão de carreira e gestão de talento dos militares.

Este programa encontra-se dividido em quatro fases, sendo de maior relevo a fase de cultivo, pois é nesta fase que o mentor e o mentorado trabalham em prol dos objetivos definidos. Os mentores devem utilizar três funções específicas para poderem auxiliar os mentorados, e devem receber uma formação em que se aborde: as definições e um enquadramento histórico sobre a mentoria; quais os objetivos do programa; quais são os tipos/vertentes de mentoria; os benefícios da mentoria para os mentores, mentorados e organização; qual a estruturação do programa; como é gerido e acompanhado o programa; quais são as funções, responsabilidades e competências que um mentor deve possuir; estratégias de gestão de tempo e de comunicação; e por último quais as barreiras e os facilitadores dos programas de mentoria.

Por fim, destaca-se a relevância dos papéis da SP, da DP e do GCRE, em particular, como as entidades com responsabilidade pela operacionalização do programa de mentoria e que a sua avaliação deve ser realizada recorrendo a questionários e entrevistas para que se possa realizar uma avaliação enquanto o programa decorre, e a avaliação final quando o programa termina.

Em suma, este programa de mentoria proposto permite manter as mais-valias para a integração de militares na organização, expandir os benefícios da mentoria aos militares RC e QP que forem desempenhar cargos/funções em novas unidades, e, por fim, potenciar a gestão das carreiras e do talento dos militares. Tudo isso seria possível recorrendo a um mentor experiente e conhecedor da organização para acompanhar as carreiras dos militares das diferentes categorias, com o objetivo de contribuir para a melhoria dos seus desempenhos e resultados obtidos nas diversas áreas para, em conjunto com o que são as vontades pessoais, desejos e aspirações do mentorado, as perceções do mentor quanto aos desempenhos esperados e as necessidades da organização em determinadas áreas se possa dar uma mentoria de gestão de

carreira/gestão de talento, aproveitando todos os benefícios da mentoria que isso acarreta para os militares.

Como ponto final a referir sobre a implementação do novo programa de mentoria, é necessário refletir sobre os quantitativos de pessoal afetos à área funcional do Pessoal. Transversalmente, a Marinha (bem como os outros ramos das Forças Armadas) enfrenta desafios quanto ao número de efetivos disponível e quanto ao impacto que esse número possui na concretização da sua missão, com as existências de militares, militarizados e civis abaixo das necessidades previstas na estrutura organizacional da Marinha. A reflexão aqui apresentada sobre mentoria formal e a principal recomendação para gestão apresentada nesta dissertação de mestrado não podem ser alheias a esse aspeto determinante para a concretização do programa agora proposto. Prevendo que a proposta apresentada possa implicar o envolvimento de mais pessoal do que aquele atualmente envolvido no PMRC ao nível de mentores, a efetiva implementação desta proposta deverá ser alvo de análise mais detalhada por parte da área funcional do Pessoal da Marinha por forma a garantir que se encontra alinhada com as orientações superiores e prioridades definidas para a gestão de pessoal.

Como consideração final, torna-se importante refletir sobre as contribuições teóricas que esta dissertação possui. As contribuições teóricas dos trabalhos de investigação podem resultar de duas dimensões, a originalidade e a utilidade (Corley & Gioia, 2011). Neste sentido, a presente investigação é original, pois permitiu demonstrar que a mentoria formal pode ser benéfica nas Forças Armadas Portuguesas, e em concreto, na Marinha. Ainda que já tenham sido realizados estudos anteriormente sobre a mentoria nas Forças Armadas, a originalidade do presente estudo reside, por um lado, na forma de recolha de dados assente em entrevistas semiestruturadas e numa abordagem qualitativa, ao contrário da recolha de dados segundo a aplicação de um questionário e correspondente tratamento quantitativo. Por outro lado, pretendeu olhar para a relevância que a mentoria pode ter para um militar dos QP, analisando as suas potenciais mais-valias ao nível da gestão de carreira e gestão de talento. Os principais contributos da presente dissertação de mestrado face a trabalhos académicos anteriormente realizados na Marinha sobre mentoria são apresentados no Apêndice G.

Do mesmo modo, a investigação tem utilidade científica e prática: utilidade científica porque melhorou a especificidade do conhecimento da mentoria nas Forças Armadas, e em específico na Marinha, e utilidade prática porque permitiu propor um programa de mentoria formal que pode ser aplicado diretamente na organização, com o objetivo de melhorar a retenção dos seus colaboradores e apresentado como recomendação para a gestão da área funcional do Pessoal.

Limitações do Estudo e Sugestões de Trabalhos Futuros

A presente investigação apresenta diversas limitações identificadas durante a sua realização e sobre as quais importa agora refletir. A relação entre as contribuições teóricas e práticas da presente dissertação de mestrado, as limitações identificadas no decorrer da investigação e as correspondentes sugestões de trabalho futuro são apresentadas no Apêndice H.

Em primeiro lugar e decorrente da necessidade de alteração da forma de recolha de dados descrita no capítulo 3 (reduzido número de respostas ao QEE que implicou a redefinição da recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas), identifica-se como limitação ao estudo a predisposição atual dos militares da Marinha para a participação em estudos que envolvam a resposta a questionários. Possivelmente e considerando que a fase de recolha de dados da presente dissertação de mestrado coincidiu com as fases de recolha de dados para outras dissertações de mestrado por alunos da Escola Naval e por discentes do CPOS 2ª edição 2021/2022, podendo envolver militares da população-alvo inicialmente definida, esse aspeto poderá ter reduzido a vontade de colaborar em mais estudo académico, face a todos os que se encontravam em curso no mesmo período temporal, materializando-se em reduzida taxa de resposta ao QEE. Um outro aspeto que se encontra igualmente em linha de conta com uma potencial justificação com esta baixa taxa de resposta pode relacionar-se com o momento da recolha de dados, coincidente com fases de maior empenhamento dos militares em diversas unidades/estabelecimentos/órgãos da Marinha materializado, por exemplo, com a participação de militares da área funcional do Comando Naval em

missões e planos de treino e o empenhamento de militares em várias cerimónias, como o Dia da Marinha, fazendo com que não tivessem acesso ao link do questionário disponibilizado e não pudessem responder ao mesmo e dar o seu contributo para a presente investigação e outras em curso no mesmo período. Assim, sugere-se como sugestão futura que as fases de recolha de dados por alunos da Escola Naval possam ocorrer de forma desfasada dos discentes do CPOS e dos períodos de maior empenhamento das unidades/estabelecimentos/órgãos da Marinha, potenciando a sua colaboração neste tipo de trabalhos académicos.

Segundo, o facto de o programa proposto não ter sido comparado com outros programas de mentoria aplicados em organizações militares, nomeadamente outras marinhas congéneres com modelos de gestão de carreira assenta na mentoria. Esta comparação permitiria efetuar o benchmarking com organizações com estrutura e cultura similares, identificando quais as melhores práticas aplicadas à mentoria de militares. Como sugestão de trabalho futuro, sugere-se que se compare o programa proposto na presente investigação, ou outro que decorra de alterações ao presente PMRC, com os programas de outras organizações militares e/ou civis, com o objetivo de identificar aspetos a serem considerados no programa proposto ou no programa em vigor na Marinha.

Terceiro, as opiniões dos mentores e dos oficiais que desempenham/desempenharam cargos/funções na área funcional do Pessoal que foram entrevistados no curso desta investigação poderão não refletir aquilo que são as verdadeiras perceções dos mentorados integrados no atual PMRC, sendo importante avaliar as suas perceções quanto ao programa. Sendo eles os seus "utilizadores" finais, terão feito a identificação dos aspetos positivos e aspetos a melhorar do atual programa, sendo essencial que os seus contributos possam ser considerados em fases futuras do programa. Assim sendo, sugere-se como sugestão de trabalho futuro recolher dados relativamente aos mentorados do atual programa de mentoria, de forma a correlacionar as opiniões dos mentores, mentorados e dos oficiais que desempenham/desempenharam cargos/funções na área funcional do Pessoal, permitindo obter uma imagem muito mais global quanto aos mais-valias e aspetos que

devem ser melhorados para o PMRC possa dar o melhor retorno para mentorados, mentores e organização.

Por último, para além dos relatórios realizados sobre a avaliação do programa, não existem dados que comprovem que os militares inseridos no programa de mentoria sintam melhorias relativamente aos seus pares. Por este motivo, sugere-se como trabalho futuro efetuar uma análise do impacto da mentoria na Marinha, comparando os militares inseridos no programa de mentoria com os seus pares que não tenham sido integrados em programas de mentoria, recorrendo a um grupo de controlo.

Para finalizar é importante referir que a presente investigação permitiu, concluir que a mentoria formal pode ser benéfica nas Forças Armadas e em concreto na Marinha, especificar o conhecimento da mentoria nas Forças Armadas e, por fim, propor um programa de mentoria formal que pode ser aplicado diretamente na organização. Durante o desenvolvimento da presente dissertação foram identificadas quatro limitações ao estudo acompanhadas de sugestões de trabalhos futuros para colmatar essas limitações, neste sentido: a primeira limitação identificada, foi a predisposição atual dos militares para responder a estudos que envolvam a participação em questionários, sugere-se efetuar a recolha de dados de forma desfasada dos discentes do CPOS e dos períodos de maior empenhamento das unidades navais e de cerimónias; a segunda limitação apresentada consistiu no programa proposto não ter sido comparado com outros programas de organizações militares, nomeadamente de marinhas congéneres, com modelos de gestão de carreira assentes em mentoria, aconselha-se a comparar o programa com o objetivo de melhorá-lo; a terceira limitação identificada foi que as opiniões dos entrevistados, podem não refletir as verdadeiras perceções dos mentorados relativamente ao programa, sugere-se recolher dados relativamente aos mentorados de forma a correlacionar opiniões, e, obter uma imagem muito mais global daquilo que são as mais-valias e aspetos a melhorar do programa; a última limitação está relacionada com o facto de não existirem dados que comparem os militares inseridos no programa com os seus pares, e recomenda-se efetuar uma análise do impacto da mentoria na Marinha recorrendo a um grupo de controlo.

Referências Bibliográficas

Allen, T., & O'Brien, K. (2006). Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction. *Human Resource Development Quarterly, 17*(1), 43-58. doi:https://doi.org/10.1002/hrdq.1160

Allen, T., Eby, L., O'Brien, K., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*(73), 343–357. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.004

Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Silva, F., Ribeiro, E., Demba, J., Lapa, L., Mota, M. & Silva, P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (1ª ed., Vol. 2). UA Editora. Obtido de https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30772/3/Metodologias%20investigacao_Vol2_Digital.pdf

Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS), 14*(2), 174-186. doi:https://doi.org/10.46745/ilma.ibtjbs.2018.142.14

Azeredo, F. C. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica, 10*(1), 15-30. doi:https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002

Azevedo, A. R. (2021). *O Papel das Lideranças na Gestão de Talento.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar.

Bäckström, B. (2008). *Metodologia das ciências sociais: métodos quantitativos* (1ª ed.). Universidade Aberta. Obtido de https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/9499/1/MetodologiaCienciasSociais_Caderno_Apoio.pdf

Bang, H., & Reio Jr., T. (2017). Personal Accomplishment, Mentoring, and Creative Self-Efficacy as Predictors of Creative Work Involvement: The Moderating Role

of Positive and Negative Affect. *The Journal of Psychology, 151*(2), 148-170. doi:https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1248808

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70.

Barrett, J., Mazerolle, S., & Nottingham, S. (2017). Attributes of Effective Mentoring Relationships for Novice Faculty Members: Perspectives of Mentors and Mentees. *Athletic Training Education Journal, 12*(2), 152–162. doi:https://doi.org/10.4085/1202152

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review, 16*(2), 125-138. doi:https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002

Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 11*(3), pp. 23-38. Obtido de https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/768

Baugh, S. G., Lankau, M., & Scandura, T. (1996). An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 309-323. doi:https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0046

Bear, S. (2018). Enhancing Learning for Participants in Workplace Mentoring Programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 16*(1), 35-46. doi:https://doi.org/10.24384/000462

Belo, A., & Accioly, S. (2015). A Mentoria como Influência de Pessoas no Ambiente Organizacional. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, 3*(1), pp. 185-200. Obtido de https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/view/1967

Betts, S. (2019). The Effects of Peer Mentoring. *Journal of Sociology and Social Work, 7*(2), 92-104. doi:https://doi.org/10.15640/jssw.v7n2a10

Bhatti, K., & Qureshi, T. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers, 3*(2), 54-68. Obtido de

https://www.researchgate.net/publication/265238450_Impact_Of_Employee_Participation_On_Job_Satisfaction_Employee_Commitment_And_Employee_Productivity

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal, 19*(4), 426-432. doi:https://10.1108/QMR-06-2016-0053

Branco, A. J. (2014). *Planeamento E Gestão Da Carreira Dos Oficiais Dos Quadros Permanentes Das Forças Armadas Portuguesas. Linhas De Força Para Uma Efetiva Reestruturação Do Modelo Vigente.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto de Estudos Superiores Militares. Obtido de http://hdl.handle.net/10400.26/10074

Bryant, S., Moshavi, D., & Nguyen, T. (2007). A Field Study on Organizational Commitment, Professional Commitment and Peer Mentoring. *Data Base for Advances in Information Systems, 38*(2). doi:https://doi.org/10.1145/1240616.1240622

Cabral, A. M. (2012). Gestão e desenvolvimento de carreiras - O caso da Marinha Portuguesa. *Boletim de Sociologia Militar*(3), pp. 84-118. Obtido de https://labcom-ifp.ubi.pt/publicacoes/201402281203-bsm_3.pdf#page=89

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Publicações Dom Quixote.

Caracol, C., Palma, P., Lopes, M., & Sousa, M. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 16*(1), 10-21. doi:https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.600

Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos* (1ª ed.). Lidel.

Carreiras, M. H. (2018). Desafios Atuais da Obtenção de Recursos Humanos Para a Prestação de Serviço Militar Em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas [Comunicação oral]. *Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato.* Lisboa, Portugal.

Cavaleiro, S., & Gomes, C. (2020). Work-Family Conflict and Work-Family Enrichment: The Positive and Negative Effects of Leader-Mentor Duo on the Work-

Family Interface. Em *Family Conflict: Perspectives, Management and Outcomes* (pp. 1-48). Nova Science Publishers, Inc.

Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 51*(1), 15-28. doi:https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1591

Chao, G., Walz, P., & Gardner, P. (1992). Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*(45), 619-636. doi:https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações.* Campus. Obtido de https://pt.calameo.com/read/00511751730b4539c4004

Clavero, C. P. (2019). *La satisfacción salarial y la retención de talento: El efecto de tener una carrera independiente.* Dissertação de Mestrado, Universidad Pontificia Comillas.

Coelho, A. M. (2016). *Mentoring: O caso Santander Totta.* Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa.

Cole, G. A. (1995). *Organisational Behaviour: Theory and Practice.* D.P. Publications.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304-313. doi:https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Command of the Defence Council . (Fevereiro de 2021). Naval Personnel Management. *1*. Royal Navy. Obtido de https://www.royalnavy.mod.uk/-/media/royal-navy-responsive/documents/reference-library/br-3-vol-1/br-3-vol-1-2021-update/brd-3-volume-1-full-book/brd-31-full.pdf?la=en-gb&rev=9faf94631c1349868d020f9c4c05d225&hash=939C615767EAFE0E917CA3BDCDCA146A

Connor, M., & Pokora, J. (2007). *Coaching and mentoring at work.* McGraw-Hill Education.

Cooke, K., Patt, D., & Prabhu, R. (2017). The Road of Mentorship. *American Society of Clinical Oncology Educational Book, 37*, 788-792. doi:https://doi.org/10.1200/EDBK_175193

Corley, K., & Gioia, D. (2011). Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review, 36*(1), 12-32. doi:https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Costa, J., & Melo, A. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa* (8ª ed.). Porto Editora.

Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Edições Almedina.

Cranwell-Ward, J., Bossons, P., & Gover, S. (2004). *Mentoring: A Henley Review of Best Practice* (1 ed.). Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1057/9780230509214

Cresswell, J. (2009). *The Oxford Dictionary of Word Origins* (2ª ed.). Oxford University Press.

Cunha, N., & Martins, S. (2015). Retenção de Talentos Frente às Mudanças no Mercado de Trabalho: Uma Pesqusia Bibliográfica. *Gestão Tecnologia e Ciências, 4*(8), 90-109. Obtido de https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/705

Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 165-197. doi:https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-6

Dickmann, M., Sparrow, P., & Brewster, C. (2008). *International human resource management: A European Perspective.* Routledge.

Direção de Pessoal. (14 de outubro de 2019). Relatório de Avaliação do Programa de Mentoria para a Qualificação Individual (PMQI) e de Tutoria para o Regime de Contrato (PTRC), Categoria de Praças - MAR18 a SET19.

Direção de Pessoal. (10 de outubro de 2019). Relatório de Avaliação do Programa de Tutoria para o Regime de Contrato (PTRC), Categoria de Oficiais - MAR18 a JUN19.

Direção de Pessoal. (9 de dezembro de 2020). Relatório de Avaliação do Programa de Tutoria para o Regime de Contrato (PTRC) - Categoria de Oficiais - JUL19 a NOV20.

Direção de Pessoal. (12 de janeiro de 2021). Relatório de Avaliação do Programa de Mentoria para a Qualificação Individual e de Tutoria para o Regime de Contrato - Categoria de Praças - OUT19 a DEZ20.

Dirsmith, M., & Covaleski, M. (1985). Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting, Organizations and Society, 10*(2), 149-169. doi:https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90013-3

Douglas, C. A. (1997). *Formal Mentoring Programs in Organizations: An Annotaded Bibliography* (1 ed.). Center for Creative Leadership.

Eby, L., & Robertson, M. (2020). The Psychology of Workplace Mentoring Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*(1), 75-100. doi:https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924

Fragoso, P. A. (2021). *Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa.* Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review, 23*, 290-300. doi:https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002

Gandhi, M., Raj, T., Fernandez, R., Rispel, L., Nxumalo, N., Lescano, A., . . . Cohen, C. (2019). Mentoring the mentors: implementation and evaluation of four Fogarty-sponsored mentoring training workshops in low-and middle-income countries. *The*

American journal of tropical medicine and hygiene, 100(1), 20-28. doi:https://doi.org/10.4269/ajtmh.18-0559

Giraldo, H., Sánchez, E., & Peñalvo, F. (2019). Development of a toolkit for a mentoring program [Comunicação oral]. *TEEM'19.* León, Espanha.

Godinho, D. C. (2019). *Líder Versus Mentor. Suporte Formal e Informal como Instrumento de Redução de Saídas Extemporâneas.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar.

Gomes, T. G. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores.* Tese de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto.

Gonçalves, D. C. (2019). *Mentoria nas Forças Armadas. Relação Mentor-Mentorando como fator potenciador de retenção organizacional.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar.

Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2010). *Career Management* (4ª ed.). SAGE Publications, Inc. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=FQoPkp7_PzIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=career+management&ots=DoHc46Kf6X&sig=o6dQVNKyZX2oar22Cs5FN0HZQP4&redir_esc=y#v=onepage&q=career%20management&f=false

Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C., Yusoff, R., Malik, O., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S. & Tariq, F. (2015). The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. *International Journal of Economics and Financial Issues, 5*(Special Issue), 63-69. Obtido de https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/1344

Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive, 10*(4), 8-16. Obtido de http://www.jstor.org/stable/4165349

Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development* (2ª ed.). Open University Press. Obtido de

https://books.google.dm/books?id=9vAzfZyGrVYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Hegstad, C. D. (1999). Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: A Review of Research. *Human Resource Development Quarterly, 10*(4), 383-390. doi:https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100408

Heimann, B., & Pittenger, K. (1996). The Impact Of Formal Mentorship On Socialization And Commitment Of Newcomers. *Journal Of Managerial Issues, 8*(1), 108-117. Obtido de http://www.jstor.org/stable/40604092

Hill, M. M. (2014). *Desenho de questionário e análise de dados - alguns contributos.* Edições Húmus.

Holt, D., Markova, G., Dhaenens, A., Marler, L., & Heilmann, S. (2016). Formal or Informal Mentoring: What Drives Employees to Seek Informal Mentors? *Jounal of Managerial Issues, 28*(1-2), 67-82. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/322675237_Formal_or_Informal_Mentoring_What_Drive_Employees_to_Seek_Informal_Mentors

Hunter, S. D. (2015). Combining theoretical perspective on organizational structure performance relationship. *Journal of Organizational Design, 4*(2), 24-37. doi:https://doi.org/10.7146/jod.16781

Inzer, L., & Crawford, C. (2005). A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design. *Journal of Leadership Education, 4*(1), 31-50. doi:https://doi.org/10.12806/V4/I1/TF2

Ivey, G., & Dupré, K. (2020). Workplace Mentorship: A Critical Review. *Journal of Career Development, 20*(10), 1-16.

Ivey, G., & Dupré, K. (2022). Workplace Mentorship: A Critical Review. *Journal of Career Development, 49*(3), 714-729. doi:https://doi.org/10.1177/0894845320957737

James, J., Rayner, A., & Bruno, J. (2015). Are you my mentor? New perspectives and research on informal mentorship. *Journal of Academic Librarianship, 41*(5), 532–539. doi:10.1016/j.acalib.2015.07.009

Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión Del Talento: Construyendo compromisso.* Pearson Educación, S.A. Obtido de https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf

Jones, J. (2012). An Analysis of Learning Outcomes within Formal Mentoring Relationships. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 10*(1), 57-72. Obtido de https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/7310ab6f-2e2e-46cf-a834-43ac11477a81/1/

Julio, E., Santos, K., Morais, S., & Neto, A. (2017). Estruturação de Aplicação de Análise de Conteúdo. *Revista Ciências Exatas, 23*(2), pp. 19-29. Obtido de http://periodicos.unitau.br/ojs/index.php/exatas/article/view/2612

Júnior, E., Oliveira, G., Santos, A., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP, 20*(44). Obtido de https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356

King, M. (1991). Dare to Imagine. *An International Human Resource Network*. Obtido de https://www.waybeyondsports.com/wp-content/uploads/2015/04/JB-Story-copy.pdf

Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: a practical guide to successful programs* (1 ed.). Butterworth-Heinemann. Obtido de https://vdoc.pub/documents/implementing-mentoring-schemes-a-practical-guide-to-successful-programs-2kt2k98qi7s0

Koopman, R., Englis, P., Ehrenhard, M., & Groen, A. (2021). The Chronological Development of Coaching and Mentoring: Side by Side Disciplines. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 19*(1), 137-151. doi:https://doi.org/10.24384/3w69-k922

Kraiger, K., Finkelstein, L., & Varghese, L. (2019). Enacting Effective Mentoring Behaviors: Development and Initial Investigation of the Cuboid of Mentoring. *Journal of*

Business and Psychology, 34(1), 403–424. doi:https://doi.org/10.1007/s10869-018-9551-z

Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal, 26*(4), 608-625. doi:https://doi.org/10.2307/255910

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

Lankau, M., Carlson, D., & Nielson, T. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 308-322.

Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2016). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 98-107. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.004

Law, A., Bottenberg, M., Brozick, A., Currie, J., DiVall, M., Haines, S., Jolowsky, C., Koh-Knox, C., Leonard, G., Phelps, S., Rao, D., Webster, A. & Yablonski, E. (2014). A Checklist for the Development of Faculty Mentorship Programs. *American Journal of Pharmaceutical Education, 78*(5). doi:https://doi.org/10.5688/ajpe78598

Li, S., Malin, J., & Hackman, D. (2018). Mentoring supports and mentoring across difference: insights from mentees. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 26*(1), 1-22. doi:https://doi.org/10.1080/13611267.2018.1561020

Lima, J. Á. (2013). Por uma Análise de Conteúdo Mais Fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia, 47*(1), pp. 7-29. doi:https://doi.org/10.14195/1647-8614_47-1_1

Lin, L., Cai, X., & Yin, J. (2021). Effects of mentoring on work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Training and Development, 25*(2), 183-199. doi:https://doi.org/10.1111/ijtd.12210

Lopes, F., Duarte, A., & Neves, J. (2021). O papel da responsabilidade social das organizações na retenção de talento mediado pelo bem-estar afetivo e pela perceção de ajustamento pessoa-organização [Comunicação oral]. *X Conferência Internacional Investigação e Intervenção em Recursos Humanos.* Porto, Portugal.

Lowe, A., Norris, A., Farris, A., & Babbage, D. (2018). Quantifying Thematic Saturation in Qualitative Data Analysis. *Field Methods, 30*(3), 191-207. doi:https://doi.org/10.1177/1525822X17749386

Marinha. (2017). Diretiva de Planeamento de Marinha.

Marinha. (2022). Diretiva Estratégica da Marinha 2022.

McDonald, R., & Eisenhardt, K. (2017). Category kings and commoners: how market-creation efforts can undermine startups' standing in a new market. *HBS Working Paper*, 16-95. Obtido de https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/file.cfm?fid=60441

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent.* Harvard Business Press.

Minayo, M., & Costa, A. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação, 40*(40), 139-153. doi:https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle40.01

Monteiro, L. S. (2020). *Paradigma Estrutural da Marinha Portuguesa.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar.

Mullen, C., & Klimaitis, C. (2019). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1483*, 19-35. doi:https://doi.org/10.1111/nyas.14176

Murray, M., & Owen, M. (1991). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring - How to Facilitate an Effective Mentoring Program.* Jossey-Bass Publishers.

Newby, T. J., & Heide, A. (1992). The value of mentoring. *Performance-Improvement-Quarterly, 5*(4), 2-15. doi:https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1992.tb00562.x

Oladapo, V. (2014). The Impact Of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly, 5*(3). Obtido de https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.653.4143&rep=rep1&type=pdf

Oliveira, G. (s.d.). Competências de Mentoring: Conheça a natureza do mentoring e o seu papel no contexto da empresa. Abilways Portugal. Obtido em 29 de maio de 2022, de https://www.abilways.pt/formacao/competencias-de-mentoring

Parfitt, C., & Rose, A. (2020). Informal mentoring for aspiring school leaders: a phenomenological study. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 28*(3), 278–294. doi:https://doi.org/10.1080/13611267.2020.1778837

Parise, M., & Forret, M. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*(72), 225-240. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.011

Peprah, W., & Ganu, J. (2018). The Convergence of Organizational Culture, Structure and Human Capital Performance: A Conceptual Analysis. *Archives of Business Research, 6*(5), 212-221. doi:https://doi.org/10.14738/abr.65.4626.

Pereira, M., Mendonça, J., & Júnior, L. (2020). Mentoria formal como estratégia de ação para a formação de competências criativas. *Revista Brasileira de Administração Científica, 11*(2), 205-213. doi:https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0014

Prazeres, B. R. (2020). *A Figura do Mentor no Processo de Denvolvimento de Carreira do Militar.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar.

Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent Management As A Source Of Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy, 5*(9). doi:https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214

Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr., V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 17*(2), pp. 43-57. doi:https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224

República Portuguesa, Assembleia da República. (2021). Lei Orgânica nº 2/2021, Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, Diário da República, I Série nº 153, 9 de agosto, pp 2-17.

República Portuguesa, Chefe de Estado Maior da Armada. (2000). Despacho n.º 19/2000, Regulamento Geral do Serviço Naval em Terra (RGSNT), 11 de abril.

República Portuguesa, Chefe de Estado Maior da Armada. (2016). Despacho n.º 65/2016, Regulamento Interno da Direção de Pessoal, Ordem da Armada, N.º 24, 1 de junho.

República Portuguesa, Chefe de Estado Maior da Armada. (2019). Despacho n.º 26/2019, Regulamento Interno da Direção de Pessoal, Ordem da Armada, N.º 25, 5 de junho.

República Portuguesa, Chefe do Estado Maior da Armada. (2021). Despacho n.º 29/2021, Bolsa de Tutores para a Qualificação Individual e de Mentores dos Militares em Regime de Contrato, Ordem da Armada, N.º 46, 14 de julho.

República Portuguesa, Ministério da Defesa Nacional. (1995). Portaria n.º 502/1995,Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha, Diário da República, I Série nº 148, 31 de julho, pp 5200 - 5237.

República Portuguesa, Ministério da Defesa Nacional. (2014). Decreto-Lei n.º 185/2014, Aprova a Orgânica da Marinha, Diário da República, I Série nº 250, 29 de dezembro, pp 6397 - 6406.

República Portuguesa, Ministério da Defesa Nacional. (2015). Decreto Regulamentar n.º 10/2015, Aprova a orgânica da Marinha, Diário da República, I Série nº 148, 31 de julho, pp 5200 - 5237.

República Portuguesa, Ministério da Defesa Nacional. (2015). Decreto-Lei n.º 90/2015, Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Diário da República, I Série nº 104, 29 de maio, pp 3198 - 3253.

República Portuguesa, Ministério da Defesa Nacional. (2016). Portaria n.º 301/2016, Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, Diário da República, I Série nº 230, 30 de novembro, pp 4255 - 4270.

República Portuguesa, Presidência do Conselho de Ministros. (2022). Decreto-Lei n.º 19/2022, Estabelece a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas e

altera as Leis Orgânicas dos três ramos das Forças Armadas, Diário da República, I Série nº 16, 24 de janeiro, pp 3 - 97.

Ribeiro, F. R. (2021). *A retenção dos Militares da Marinha Portuguesa - Fatores explicativos das saídas extemporâneas.* Dissertação de Mestrado, Escola Naval.

Rijo, F. J. (2018). O Problema Da Retenção De Militares Em Regime De Contrato Nas Forças Armadas Portuguesas [Comunicação oral]. *Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato.* Lisboa, Portugal.

Rocha, B. S. (2019). *Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento.* Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.

Rodrigues, A., & Couto, A. (2019). *Práticas num contexto em transformação - Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.* Vida Económica - Editorial, SA.

Rosenbach, W. E., & Taylor, R. L. (1993). *Mentoring: Empowering followers to be leaders.* Westview Press.

Salgueiro, V. A. (2019). *O Processo de Mentoria e Aconselhamento - Ferramenta para o Incremento de Capacidades em Funções de Comando na GNR.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar.

Santos, J. V. (2017). *O Papel Do Comprometimento Profissional Na Relação de Mediação Entre A Gestão De Carreira E O Comprometimento Organizacional.* Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa.

Santos, L., & Coelho, M. (2018). Estudo Exploratório Sobre Âncoras De Carreira Dos Militares Voluntários E Contratados Do Exército Português. Bases Teóricas E Evidências Empíricas [Comunicação oral]. *Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato*, (pp. 19-36). Lisboa, Portugal.

Shen, Y., & Kram, K. (2011). Expatriates' developmental networks: Network diversity, base, and support functions. *Career Development International, 16*(6), 528–552. doi:10.1108/13620431111178317

Sheri, K., Too, J., Chuah, S., Toh, Y., Mason, S., & Krishna, L. (2018). A scoping review of mentor training programs in medicine between 1990 and 2017. *Medical Education Online, 24*(1). doi:https://doi.org/10.1080/10872981.2018.1555435

Smith, W., Howard, J., & Harrington, K. (2005). Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's Perspective. *Public Personnel Management, 34*(1), 31-58. doi:https://doi.org/10.1177/009102600503400103

Soares, A., Tauil, C., Donzelli, C., Fontana, F., Mazucato, T., & Chotolli, W. (2018). *Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico.* Editora FUNEPE. Obtido de http://funepe.edu.br/arquivos/publicacoes/metodologia-pesquisa-trabalho-cientifico.pdf

Sousa, W., & Barreto, M. (2015). A Importância das Estratégias Para a Retenção de Talentos. *Revista Raunp, 7*(2), 9-15. doi:https://doi.org/10.21714/raunp.v7i2.908

Steers, R. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 46-56. doi:https://doi.org/10.2307/2391745

Straus, S., Johnson, M., Marquez, C., & Feldman, M. (2014). Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges, 88*(1), 82-89. doi:https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31827647a0.

Superintendência do Pessoal. (2017). Diretiva Setorial de Recursos Humanos.

Superintendência do Pessoal. (2018). Diretiva Setorial de Recursos Humanos.

Superintendência do Pessoal. (2021a). A Transição Formal para o Sistema de Gestão das Pessoas. *Revista da Armada*(562), p. 16. Obtido de https://www.marinha.pt/conteudos_externos/Revista_Armada/PDF/2021/RA562.pdf

Superintendência do Pessoal. (2021b). *Plano de Melhoria do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha.*

Superintendência do Pessoal. (2022a). A Política de Gestão das Pessoas da Marinha.

Superintendência do Pessoal. (2022b). *Manual de Gestão das Pessoas* (Vol. 1 (B)). Lisboa.

Superintendência do Pessoal. (2022d). *Manual de Procedimentos para a Gestão das Pessoas nas Unidades* (Vol. 3 (B)). Lisboa.

Superintendência do Pessoal. (2022c). *Manual de Processos do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha* (Vol. 2 (B)). Lisboa.

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações* (3 ed.). Escolar Editora.

Teotónio, T. A. (2022). *Modelo De Gestão Por Competências Suportado no SAMMFA: Instrumento De Apoio À Tomada De Decisão Na Força Aérea.* Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar.

Terrion, J., & Leonard, D. (2007). A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: findings from a literature review. *Mentoring and Tutoring, 15*(2), 149-164. doi:https://doi.org/10.1080/13611260601086311

Tetik, S. (2016). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practioners. *Nile Journal of Business and Economics, 4*(40), 40-56. doi:https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77

Thorndyke, L., Gusic, M., & Milner, R. (2008). Functional Mentoring: A Practical Approach With Multilevel Outcomes. *Journal of Continuing Education in the Health Professions, 28*(3), 157-164. doi:https://doi.org/10.10020chp.178

Tjan, A. K. (2011). Keeping Great People with Three Kinds of Mentors. *Harvard Business Review*. Obtido em 29 de maio de 2022, de https://hbr.org/2011/08/keeping-great-people-with-thre.html

Ugoani, J. N. (2021). Understanding the Relationship Between Departmentalization and Management Performance: First Bank's Exemplary Model. *International Journal of Environmental Planning and Management, 7*(2), 59-71. Obtido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3867332

Van Vianen, A., Rosenauer, D., Homan, A., Horstmeier, C., & Voelpel, S. (2018). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management, 57*(2), 583-599. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21879

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu Employer Brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas.* Conjuntura Actual Editora. Obtido de https://books.google.pt/books?id=mVNODwAAQBAJ&pg=PT2&lpg=PT2&dq=Veloso,+I.+(2018).+Qual+%C3%A9+o+seu+Employer+Brand?+O+papel+da+marca+na+guerra+do+talento+e+na+estrat%C3%A9gia+das+empresas.+Coimbra:+Conjuntura+Actual+Editora.&source=bl&ots=30nZyRVncn&sig=

Ximenes, C. A. (2014). *O Mentoring como ferramenta de apoio À Gestão de Recursos Humanos: Um estudo de caso.* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal.

Yang, C., Guo, N., Wang, Y., & Li, C. (2019). The effects of mentoring on hotel staff turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(10), 4086-4104. doi:https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0398

Apêndice A - Questionário de Entrevista Estruturado para avaliação da perceção de um programa de mentoria para militares dos Quadros Permanentes

A realização da presente entrevista insere-se na investigação em curso no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – Especialidade de Marinha intitulada "Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa", da Escola Naval, orientada pela CTEN TSN Sandra Campaniço Cavaleiro e coorientada pelo 2TEN ST-ERH Santos Soares. Esta entrevista pretende reunir informação sobre a perceção dos militares dos Quadros Permanentes, das categorias de Oficiais e Praças, a prestar serviço em unidades em terra por período igual ou inferior a seis meses, quanto à aplicabilidade, relevância e mais-valias de um programa de mentoria aplicado a militares dos Quadros Permanentes da Marinha.

Os dados recolhidos através da presente entrevista destinam-se a ser utilizados somente para o fim da dissertação de mestrado, sendo assegurada a confidencialidade dos entrevistados.

Caracterização da Mentoria

A mentoria é uma relação entre uma pessoa mais experiente, denominada de mentor, e outra com menos conhecimentos ou familiaridade em determinadas áreas ou funções, apelidado mentorado. No desenvolvimento da relação, o mentor desenvolve duas funções: a função de desenvolvimento de carreira em que o objetivo é auxiliar o mentorado para a aprendizagem e progressão na organização e a função de apoio psicossocial em que o objetivo é melhorar o mentorado a nível pessoal, com recurso a tarefas como aceitação e aconselhamento.

Tópico 1 – Desenvolvimento de Carreira

Questão nº1 – Considera que ter um mentor lhe permitiria desenvolver novas competências? Justifique.

Questão nº2 – Considera que a relação com um mentor permitiria receber feedback constante e conselhos de forma a desenvolver a sua carreira profissional? Justifique.

Tópico 2 – Apoio Psicossocial

Questão nº3 – Considera que ter um mentor ajudaria a esclarecer qualquer tipo de dúvida relativamente à organização? Justifique.

Questão nº4 - Ter um mentor para falar abertamente sobre problemas pessoais ou profissionais, melhoraria a sua performance no trabalho? Justifique.

Questão nº5 – Pensa que um mentor pode ser visto como um modelo a seguir? Justifique.

Tópico 3 – Satisfação com o Trabalho

Questão nº6 – Pensa que a mentoria ajudaria a que os objetivos da organização ficassem mais claros? Justifique.

Questão nº7 – Estar inserido num programa de mentoria faria com que gostasse mais das tarefas que realiza ou das pessoas com quem trabalha? Justifique.

Tópico 4 – Intenção de Saída da Organização

Questão nº8 – Pensa que a mentoria poderia reduzir os pensamentos sobre deixar a organização ou a hipótese de procurar um emprego melhor? Justifique.

Tópico 5 – Comprometimento Organizacional

Questão nº9 – Considera que a mentoria permitiria reforçar o sentimento de pertença em relação à Marinha? E desenvolver o sentimento de querer continuar a trabalhar na organização? Justifique.

Questão nº10 – A mentoria permitiria perceber que os custos de deixar a Marinha seriam mais elevados que os benefícios? Justifique.

Apêndice B - Guião da Entrevista para Mentores do programa de mentoria da Marinha

A realização da presente entrevista insere-se na investigação em curso no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – Especialidade de Marinha intitulada "Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa", da Escola Naval, orientada pela CTEN TSN Sandra Campaniço Cavaleiro e coorientada pelo 2TEN ST-ERH Santos Soares. Esta entrevista pretende reunir informação sobre o Programa de Mentoria para o Regime de Contrato, em curso na Marinha sob a responsabilidade da Direção de Pessoal, por forma a identificar as mais-valias da sua aplicação a outras categorias e formas de prestação de serviço para além das já consideradas no programa. Concretamente, pretende-se identificar quais os benefícios percecionados pelos entrevistados quanto ao Programa de Mentoria para o Regime de Contrato (anterior Programa de Tutoria para o Regime de Contrato), ao nível dos mentores, mentorados e organização.

Os dados recolhidos através da presente entrevista destinam-se a ser utilizados somente para os fins académicos da presente dissertação de mestrado, sendo assegurado o anonimato dos entrevistados em qualquer um dos produtos finais da dissertação, não sendo divulgado publicamente qualquer dado demográfico que permita a identificação dos entrevistados.

Consentimento informado para realização de entrevista

Declaro que fui informado(a) sobre a finalidade e os objetivos da investigação em curso no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – Especialidade de Marinha intitulada "Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa", da Escola Naval, realizada pelo ASPOF M Teixeira Glória. Declaro igualmente que a minha participação é voluntária, estando ciente de que não poderão ser divulgados dados pessoais que me identifiquem e que será mantida a confidencialidade em relação a mim neste estudo. Assim, autorizo a utilização das informações por mim prestadas no decorrer da presente entrevista para fins académicos associados à dissertação de mestrado acima mencionada.

_____ _____

(Data) (Assinatura)

Caracterização demográfica

Sexo: Feminino _____ Masculino _____

Faixa etária: < 30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____ > 50 _____

Há quanto tempo integra o PMRC como mentor? (em anos): _____

1. De forma genérica, quais considera serem as principais vantagens e desvantagens da implementação de programas de mentoria nas organizações?
2. Quais foram os objetivos da criação do Programa de Mentoria para o Regime de Contrato e qual a sua perceção quanto ao cumprimento dos mesmos até à data?
3. Considera que o Programa de Mentoria para o Regime de Contrato tem tido impacto positivo na organização, nomeadamente ao nível da retenção e do desenvolvimento pessoal e profissional dos mentorados?
4. Pensando concretamente ao nível do desenvolvimento de carreira e apoio psicossocial, considera que o atual programa pode ter efeitos nos mentorados ao nível desses dois domínios?
5. Do seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens que o programa de mentoria possui para mentores, mentorados e organização, para o caso específico da Marinha?
6. Que sugestões de melhoria considera necessárias ao atual programa de mentoria?
7. Face às vantagens e desvantagens identificadas anteriormente, considera que seria positivo alargar o atual programa de mentoria a outras categorias e formas de prestação de serviço funcionando, por exemplo, ao nível da gestão da carreira e gestão do talento potenciando a retenção?

8. Quais considera serem os aspetos e fases principais que um programa de mentoria aplicado a militares dos quadros permanentes deveria possuir e a que categorias/classe deveria ser aplicado?
9. A sua participação como mentor no programa de mentoria correspondeu às suas expectativas? Sente que teve um retorno positivo para si enquanto militar e profissional?
10. Especificamente quanto aos seus mentorados, considera que, desde que teve início o programa, os seus mentorados se adaptaram bem à Marinha? Considera que os seus mentorados apresentaram progressos desde o início do programa? Quais?
11. Como caracteriza a relação que estabeleceu com os seus mentorados e que tipo de acompanhamento lhes forneceu desde que integrou o programa?
12. Quais as principais dificuldades que sentiu enquanto mentor?
13. Quais as principais dificuldades e questões colocadas pelos seus mentorados?

Apêndice C - Guião de Entrevista Semiestruturada: Mentoria na Marinha Portuguesa (Oficiais)

A realização da presente entrevista insere-se na investigação em curso no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – Especialidade de Marinha intitulada "Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa", da Escola Naval, orientada pela CTEN TSN Sandra Campaniço Cavaleiro e coorientada pelo 2TEN ST-ERH Santos Soares. Esta entrevista pretende reunir informação sobre o Programa de Mentoria para o Regime de Contrato, em curso na Marinha sob a responsabilidade da Direção de Pessoal, por forma a identificar as mais-valias da sua aplicação a outras categorias e formas de prestação de serviço para além das já consideradas no programa. Concretamente, pretende-se identificar quais os principais aspetos que foram considerados para a criação e conceção do atual Programa de Mentoria para o Regime de Contrato (anterior Programa de Tutoria para o Regime de Contrato) e quais os principais benefícios percecionados pelos entrevistados quanto à sua implementação e estado atual do programa.

Os dados recolhidos através da presente entrevista destinam-se a ser utilizados somente para os fins académicos da presente dissertação de mestrado, sendo assegurado o anonimato dos entrevistados em qualquer um dos produtos finais da dissertação, não sendo divulgado publicamente qualquer dado demográfico que permita a identificação dos entrevistados.

Consentimento informado para realização de entrevista

Declaro que fui informado(a) sobre a finalidade e os objetivos da investigação em curso no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – Especialidade de Marinha intitulada "Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa", da Escola Naval, realizada pelo ASPOF M Teixeira Glória. Declaro igualmente que a minha participação é voluntária, estando ciente de que não poderão ser divulgados dados pessoais que me identifiquem e que será mantida a confidencialidade em relação a mim neste estudo. Assim, autorizo a utilização das informações por mim prestadas no decorrer da presente entrevista para fins académicos associados à dissertação de mestrado acima mencionada.

_____ _____

(Data) (Assinatura)

Caracterização demográfica

Sexo: Feminino _____ Masculino _____

Faixa etária: < 30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____ > 50 _____

Desempenha/Já desempenhou funções na área funcional do Pessoal: Sim _____ Não _____

1. De forma genérica, quais considera serem as principais vantagens e desvantagens da implementação de programas de mentoria nas organizações?
2. Quais foram os objetivos da criação do Programa de Mentoria para o Regime de Contrato e qual é a sua perceção quanto ao cumprimento dos mesmos até à data?
3. Considera que o Programa de Mentoria para o Regime de Contrato tem tido impacto positivo na organização, nomeadamente ao nível da retenção e do desenvolvimento pessoal e profissional dos mentorados?
4. Pensando concretamente ao nível do desenvolvimento de carreira e apoio psicossocial, considera que o atual programa pode ter efeitos nos mentorados ao nível desses dois domínios?
5. Do seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens que o programa de mentoria possui para mentores, mentorados e organização, para o caso específico da Marinha?
6. Que sugestões de melhoria considera necessárias ao atual programa de mentoria?
7. Face às vantagens e desvantagens identificadas anteriormente, considera que seria positivo alargar o atual programa de mentoria a outras categorias e formas de prestação de serviço funcionando, por exemplo, ao nível da gestão da carreira e gestão do talento potenciando a retenção?

8. Quais considera serem os aspetos e fases principais que um programa de mentoria aplicado a militares dos quadros permanentes deveria possuir e a que categorias/classe deveria ser aplicado?

Apêndice D - Guião de Entrevista Semiestruturada: Mentoria na Marinha Portuguesa (Organização Civil)

A realização da presente entrevista insere-se na investigação em curso no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – Especialidade de Marinha intitulada "Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa", da Escola Naval, orientada pela CTEN TSN Sandra Campaniço Cavaleiro e coorientada pelo 2TEN ST-ERH Santos Soares. Esta entrevista pretende reunir informação sobre práticas de gestão de talento, gestão de carreira e mentoria adotadas por empresas a operar em território nacional, por forma a identificar as melhores práticas que estão a ser presentemente adotadas em Portugal.

Os dados recolhidos através da presente entrevista destinam-se a ser utilizados somente para os fins académicos da presente dissertação de mestrado, sendo assegurado o anonimato dos entrevistados em qualquer um dos produtos finais da dissertação, não sendo divulgado publicamente qualquer dado demográfico que permita a identificação dos entrevistados.

Consentimento informado para realização de entrevista

Declaro que fui informado(a) sobre a finalidade e os objetivos da investigação em curso no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – Especialidade de Marinha intitulada "Mentoria na Marinha Portuguesa: Proposta de implementação de programa", da Escola Naval, realizada pelo ASPOF M Teixeira Glória. Declaro igualmente que a minha participação é voluntária, estando ciente de que não poderão ser divulgados dados pessoais que me identifiquem e que será mantida a confidencialidade em relação a mim neste estudo. Assim, autorizo a utilização das informações por mim prestadas no decorrer da presente entrevista para fins académicos associados à dissertação de mestrado acima mencionada.

_____ _____

(Data) (Assinatura)

Caracterização demográfica

Sexo: Feminino _____ Masculino _____

Faixa etária: < 30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____ > 50 _____

Qual o cargo que desempenha? _____

Há quanto tempo desempenha o seu cargo? _____

1. De forma genérica, quais considera serem as principais vantagens e desvantagens da existência de programas de mentoria nas organizações?
2. Do seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens que um programa de mentoria possui para mentores e mentorados?
3. Considera que a mentoria formal nas organizações pode funcionar ao nível do apoio psicossocial? Justifique.
4. Considera que a mentoria formal nas organizações pode aplicar-se na gestão de carreira / gestão de talento? Justifique.
5. Quais os principais desafios que as organizações em Portugal enfrentam atualmente quanto à gestão de carreira / gestão de talento?
6. Quais considera serem os aspetos e fases principais que um programa de mentoria deve possuir?
7. Enumere três práticas de gestão de carreira / gestão de talento que estejam implementadas na sua organização?
8. Qual o retorno que essas práticas estão a ter sobre os colaboradores da sua organização?

Apêndice E - Proposta de Programa de Mentoria

Este apêndice tem como objetivo apresentar a proposta de expansão do atual programa de mentoria em vigor na Marinha. Propõe-se que esse programa seja alargado às três diferentes categorias de militares e às diferentes formas de prestação de serviço, militares em RC e QP.

Assunto: PROPOSTA DE EXPANSÃO DO PROGRAMA DE MENTORIA PARA O REGIME DE CONTRATO (PMRC) ATUALMENTE EM VIGOR A MILITARES DOS QUADROS PERMANENTES

1. INTRODUÇÃO
   a. A mentoria é uma relação que permite aumentar a satisfação com o trabalho, o comprometimento dos militares e a taxa de retenção.
   b. A mentoria possibilita que os mentores desempenhem três funções nomeadamente, apoio psicossocial, desenvolvimento de carreira e modelação de papéis.
   c. A Marinha, por ter implementado um programa de mentoria dirigido a militares em Regime de Contrato (RC), evidencia a relevância da valorização, motivação e desenvolvimento dos seus militares, potenciando o recrutamento e a atratividade.
   d. Os mentores sentem-se úteis, realizados e valorizados ao desempenhar esta função, enquanto os mentorados sentem que são acompanhados, integrados e apoiados a nível pessoal e profissional, desenvolvendo um sentimento de pertença e de identificação com a organização quando envolvidos num programa de mentoria.

2. PROPÓSITO
   a. Dada a grande dificuldade da Marinha em reter pessoas, a presente proposta apresenta uma proposta de expansão do Programa de Mentoria para o Regime de Contrato (PMRC) atualmente em vigor com gestão pela

Direção de Pessoal (DP), com vista ao alargamento da mentoria formal a outros militares, garantindo que usufruem dos benefícios da adaptação e integração, e, ainda, através da melhoria das práticas de gestão de carreira e gestão de talento, valorizando as pessoas como elementos fundamentais da organização.

b. A expansão de programa aqui apresentada pretende:

(1) Melhorar o acolhimento e integração dos novos militares recém-chegados à organização (componente de acolhimento e integração na incorporação) ou dos militares a desempenhar novas funções/cargos em novas unidades/estabelecimentos/órgãos (componente de acolhimento e integração na apresentação em novas unidades);

(2) Melhorar o desempenho organizacional, através da melhoria das práticas de gestão das pessoas;

(3) Permitir o desenvolvimento pessoal e profissional dos mentorados, potenciando a satisfação, a motivação e a confiança dos militares, permitindo assim que o militar atinja o seu potencial;

(4) Melhorar as condições proporcionadas aos militares que servem na Marinha, contribuindo para melhores desempenhos, através da aposta no seu desenvolvimento;

(5) Acompanhar e facilitar o desenvolvimento de carreira dos militares, tendo em conta as vontades pessoais, desejos e aspirações e as necessidades da Marinha nas diferentes áreas;

(6) Aumentar o envolvimento, a fidelização e o compromisso dos militares.

3. <u>ANÁLISE</u>

a. A análise assente num conjunto de trabalhos de investigação que têm vindo a ser desenvolvidos na Marinha sobre a mentoria, no âmbito de dissertações de mestrado de alunos da Escola Naval (EN) e de Trabalhos de Investigação Individual de discentes do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), têm

permitido identificar um conjunto de benefícios da mentoria que tem vindo a ser aplicada a militares que ingressam em RC.

b. Dos estudos realizados, uma das sugestões de melhoria identificada é a possibilidade de alargamento do atual PMRC a militares dos Quadros Permanentes (QP), trabalhando a componente de gestão de carreira e a retenção na organização.

c. Adicionalmente, torna-se igualmente relevante incluir nesta proposta aspetos relacionados com a formação que os mentores devem possuir para integrarem o PMRC, bem como a definição de aspetos essenciais da avaliação do retorno do programa para a Marinha, identificando potenciais lacunas organizacionais que necessitem de ser avaliadas em maior profundidade ao nível da área funcional do Pessoal.

4. CONCLUSÕES

a. De acordo com o referido nos pontos anteriores, torna-se necessário propor a expansão do atual PMRC, conjugando a adaptação, integração e acompanhamento dos militares com a gestão de carreira/gestão de talento dos mesmos.

b. O programa deve possuir, como principal objetivo, o aumento da taxa de retenção de militares na Marinha e deve ser dividido em três vertentes: adaptação e integração na organização, adaptação e integração em novas unidades e, por fim, a gestão de carreira/gestão de talento que deve ser prestado continuamente aos militares.

5. RECOMENDAÇÕES

a. Recomenda-se que o PMRC seja alargado e aplicado a Oficiais, Sargentos e Praças dos QP e em RC.

b. A implementação do programa deverá ocorrer segundo as seguintes fases:

(1) Identificação/Seleção dos mentorados

(a) Ser militar RC ou QP;

(b) Ser um militar recém-chegado à organização;

(c) Ser um militar a desempenhar novos cargos ou funções com data de apresentação na nova unidade inferior a um mês.

(2) <u>Identificação e Seleção dos mentores</u>

(a) O mentor deve ser um militar dos QP;

(b) Não deve acumular mais que duas funções ou cargos, para que possa dedicar tempo aos mentorados;

(c) O mentor deve pertencer à categoria e classe dos mentorados;

(d) O mentor pode pertencer à unidade do mentorado e/ou ser formador, para a mentoria com foco no acolhimento, integração e adaptação para militares recém-chegados à organização;

(e) O mentor deve pertencer à unidade do mentorado, para a mentoria com foco na integração e adaptação em novas unidades;

(f) Deve possuir experiência profissional comprovada e um percurso profissional de referência dentro da sua categoria e classe;

(g) Deve possuir padrões éticos e morais elevados que defendam e representem os valores da Marinha;

(h) Deve ser conhecedor da organização, possuindo conhecimento teóricos e práticos relevantes;

(i) Deve possuir uma avaliação mínima de suficiente, nas seguintes competências avaliadas pela Ficha de Avaliação Individual (FAV):

i. Adaptabilidade

ii. Autodomínio

iii. Comunicação

iv. Cultura Militar

v. Determinação e Perseverança

vi. Liderança Militar

vii. Relações Humanas e Cooperação

viii. Sentido de dever e disciplina

ix. Técnico-Profissional

(3) Atribuição dos pares mentor-mentorado

(a) Para a atribuição dos pares mentor-mentorado, recomenda-se para a categoria das praças, que o mentor para a vertente de carreira, seja atribuído depois de terminar a vertente de adaptação e integração para militares recém-incorporados, no máximo até ao final do primeiro ano após a incorporação;

(b) Para a categoria de sargentos, recomenda-se que seja atribuído depois da conclusão do Curso de Formação de Sargentos e durante o primeiro ano de ingresso na categoria de sargento;

(c) Para a categoria de oficiais, recomenda-se que seja atribuído após o término do mestrado integrado e durante o primeiro ano de guarda-marinha, para alunos oriundos dos cursos tradicionais da EN; após o término dos cursos que habilitam ao ingresso nos QP e durante o primeiro ano de subtenente, para oficiais oriundos de RC; e após o término da formação básica e, no máximo, até um mês após a sua incorporação, para oficiais em RC recém-incorporados.

(4) Realização das formações para mentores

(a) Os workshops e/ou formações para os mentores devem conter apresentações formais e discussões interativas, devendo os tópicos abordados devem incluir:

i. Definição e enquadramento sobre a mentoria na Marinha;

ii. Benefícios da mentoria para o mentor, mentorado e organização;

iii. Apresentação dos objetivos e estrutura do programa adaptados às diferentes vertentes identificadas em 4. b.;

iv. Funções, responsabilidades e competências do mentor;

v. Estratégias de gestão de tempo e de comunicação para mentor e mentorado;

vi. Barreiras e facilitadores dos programas de mentoria;

vii. Apresentação da forma de gestão, acompanhamento e avaliação do programa.

(b) Durante o desenvolvimento da relação de mentoria formal entre o mentor e o mentorado, o mentor deve utilizar três funções específicas: a função de desenvolvimento de carreira, a função de apoio psicossocial e a função de modelação de papéis.

(c) Desta forma, na função de desenvolvimento de carreira o mentor deve:

i. Fornecer experiências profissionais e conhecimentos adquiridos pelo mentor;

ii. Ministrar exposição e visibilidade ao desenvolver relações com outras pessoas dentro da organização;

iii. Fornecer orientações, dicas, conselhos e formações para que o mentorado evolua profissionalmente;

iv. Ter em conta as vontades pessoais, desejos e aspirações dos mentorados, para que, em conjunto com as prestações e resultados obtidos nas diferentes áreas, o mentor possa dar conselhos e orientações, no sentido de estabelecer objetivos de carreira e estratégias para a desenvolver, e, ainda, apontar o mentorado para determinadas funções ou cargos,

sempre alinhadas com as orientações fornecidas pela DP.

(d) Na função de apoio psicossocial o mentor deve focar-se no desenvolvimento pessoal do mentorado, assim, o mentor deve:

i. Fornecer aceitação e confirmação, apoiando e encorajando o mentorado para que se sinta confortável nas funções desempenhas e na organização;

ii. Fornecer amizade, esta subfunção deverá surgir naturalmente através de interesses e entendimentos, o que permitirá uma melhor integração do mentorado;

iii. Ministrar aconselhamento, nesta subfunção o mentor deve partilhar conselhos e experiências pessoais;

iv. Por fim na função de modelação de papéis, o mentor deve fornecer ao mentorado um exemplo de comportamentos bem-sucedidos a seguir, para que este possa interiorizar valores, comportamentos e atitudes do mentor.

(5) <u>Inicio do programa tendo em conta as seguintes fases:</u>

(a) As seguintes fases devem ser consideradas para as três vertentes em que se deve focar o programa de mentoria: acolhimento, adaptação e integração de militares recém-incorporados; acolhimento e integração em novas unidades; e, por fim, gestão de carreiras e gestão de talento.

(b) Recomenda-se que para as vertentes de integração e adaptação de militares recém-incorporados e acolhimento e integração dos militares em novas unidades a relação de mentoria seja desenvolvida durante três meses.

(c) Adicionalmente, para a vertente de gestão de carreira/gestão de talento, a mentoria deve ser prestada continuamente desde o início da carreira do militar.

(d) Fase de Iniciação:

i. Nesta primeira fase o mentor e o mentorado devem conhecer-se. O mentor deve apresentar o seu passado como pessoa e o seu percurso profissional como militar, devem partilhar as expectativas que possuem para a relação. Esta primeira fase não deve exceder duas reuniões ou contactos informais.

(e) Fase de Cultivo:

i. Nesta fase devem ser estabelecidas metas e objetivos, primeiramente sugeridos pelo mentorado que deve tomar a iniciativa. Desta forma, os objetivos estabelecidos e aprovados pelo mentor servirão de guia para a relação, sendo revistos e avaliados ao longo da mesma;

ii. O mentor deve apresentar as funções que irá desempenhar durante o programa e por fim, é estabelecido o plano de reuniões e feedback aprovado por ambos os intervenientes;

iii. Esta é a fase mais importante do programa, o mentor e o mentorado devem trabalhar em prol dos objetivos definidos, recorrendo à partilha competências técnicas, conselhos, orientações e conversas formais ou informais. Durante esta fase, é importante que o mentorado se sinta apoiado, motivado e satisfeito por estar inserido no programa e trabalhar na organização.

iv. É durante esta fase que deve ser realizada a avaliação formativa do programa.

(f) Fase de Separação:

i. Nesta fase do programa, os contactos entre o mentor e o mentorado passam a realizar-se com uma menor frequência, pois, o mentorado adquiriu independência suficiente para desempenhar a nova função, recorrendo aos conhecimentos e conselhos do seu mentor;

(g) Fase de Redefinição:

i. Na última fase da relação, os contactos entre o mentor e o mentorado passam a ser unicamente informais.

(6) <u>Avaliação e revisão do programa</u>

(a) O programa de mentoria deve conter dois tipos de avaliação, uma avaliação formativa realizada durante a fase de cultivo, e uma avaliação sumativa no final do programa.

(b) Para a realização das avaliações apresentadas devem utilizar-se dados quantitativos e dados qualitativos recorrendo a questionários e entrevistas.

(c) A avaliação sumativa deve abordar os seguintes tópicos:

i. Desenvolvimento pessoal e profissional do mentor e do mentorado;

ii. Qualidade da relação criada;

iii. Comprometimento organizacional;

iv. Intenção de saída da organização;

v. Satisfação com o trabalho.

(d) Assim sendo, sugere-se que sejam adaptados à realidade militar e mais especificamente à Marinha, instrumentos de avaliação de programas de mentoria já validados, como por

exemplo: "*Mentoring Functions Survey*"[5]; "*Mentorship Effectiveness Scale*"[6]; "*Organizational Commitment Scale*"[7]; "*Turnover Scale*"[8].

(e) No final do programa, a avaliação sumativa deve incluir não só um questionário, mas também entrevistas com os mentores e os mentorados de forma a obter perceções individualizadas sobre o programa que possam ser utilizadas em prol da melhoria do mesmo.

c. Recomenda-se que as entidades que devem organizar, monitorizar e avaliar o programa devem ser:

d. A Superintendência do Pessoal (SP), a DP e o Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa (GCRE), pela sua relevância ao nível da gestão de pessoas na Marinha, e, ainda, pelo paralelismo aos departamentos de Recursos Humanos que gerem os programas de mentoria nas organizações civis.

e. Adicionalmente, deverá ser avaliada a necessidade de definição de procedimentos documentados gerais para as unidades/estabelecimentos/órgãos da Marinha, ao nível da mentoria a ser desenvolvida durante a fase de acolhimento e integração de militares que se apresentam em novas unidades, que possam vir a integrar a estrutura documental do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha.

[5] Scandura, T., & Ragins, B. (1993). The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship in Male-Dominated Occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43(4), 251-265. doi: https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1046

[6] Berk, R., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B., & Yeo, T. (2005). Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80(1), 66-71. doi: https://10.1097/00001888-200501000-00017

[7] Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

[8] Jenkins, J. M. (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 83-91. doi: https://doi.org/10.1002/job.4030140108

7. À consideração superior.

Apêndice F - Resumo do tratamento de dados das entrevistas semiestruturadas realizadas

Q1: De forma genérica, quais considera serem as principais vantagens e desvantagens da implementação de programas de mentoria nas organizações?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Contributo da mentoria para o acompanhamento, apoio e integração (vantagem)	9	"facilidade de integração das pessoas numa nova organização, a divulgação do espirito da organização e da cultura organizacional" **(M4)** "Acolher a pessoa na organização" **(M6)** "julgo que em termos práticos é a mesma coisa, portanto é uma figura dentro da organização que acompanha, o recém-chegado não é" **(OF1)** "um enquadramento dos novos elementos" **(OF2)** "a facilitação no processo de aculturação das pessoas" **(OC1)**
Contributo com a ajuda da experiência, conhecimento e maturidade dos mentores (vantagem)	3	"alguém com experiência com conhecimento de causa, com maturidade e que já tenha passado pelo processo é sempre e eu repito-me uma mais-valia" **(M2)** "ser um elo privilegiado para a introduzir nos procedimentos e para esclarecimento de dúvidas" **(M6)** "difundir de melhor forma o conhecimento tácito e aquele que mais dificilmente se consegue transmitir através de procedimentos escritos por ser o conhecimento que resulta da aprendizagem e percursos individuais de cada um na organização" **(OF4)**
Aproveitamento das funções dos mentores / Perda de proatividade (desvantagem)	3	"sinto isso às vezes que não vou dizer que é um aproveitar, mas é um já agora é o meu mentor" **(M1)** "perda de proatividade no sentido em que a pessoa antes ainda de procurar saber que tem ali uma pessoa que pode perguntar antes de fazer um trabalho

		ativo de pesquisa" **(M6)** "pode haver alguma dependência por parte do mentorado" **(OC1)**
Falta de disponibilidade / Perceção de programa sem retorno (desvantagem)	5	"Não há tempo para eles e tanto uns como outros estarem juntos e a partilhar experiências necessárias para que realmente o programa tenha efeito" **(M2)** "existe sempre uma ocupação de tempo por parte do tutor porque tem que disponibilizar algum do seu tempo" **(M3)** "o mentorado e a própria organização podem sentir que não estão a ter o devido retorno, …, que o programa não tem mais-valias e que é quase uma "perda de tempo" **(OF4)** , "o investimento de tempo que tem que se fazer" **(OF1)**
Distanciamento entre mentor e mentorados / Resistência ao desenvolvimento do programa (desvantagem)	3	"a maior desvantagem poderá prender-se com o distanciamento entre o mentor e o pessoal de quem ele é mentor" **(M4)** "resistência ao desenvolvimento do programa por se tratar de algo formal" **(OF4)** "a chefia do mentorado pode não encarar positivamente a orientação que esteja a ser dada pelo mentor" **(OF4)** "tem que existir uma empatia entre as partes não é" **(OF1)**

Q2: Quais foram os objetivos da criação do Programa de Mentoria para o Regime de Contrato e qual a sua perceção quanto ao cumprimento dos mesmos até à data?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Contribuir para a integração e enquadramento de novos militares	6	"Ajudar na integração de novos elementos" **(M1)** "Facilitar a integração dos militares em RC na Marinha" **(M4)** "tutores para os acompanhar, no sentido de eles não se perderem para não se desorientarem, …, para os ajudar e incentivar a não desistir" **(OF1)** "enquadrar os novos militares em regime de contrato e permitir-lhes um acompanhamento ao longo do seu período de contrato, eventualmente depois ao longo da sua carreira" **(OF2)**
Contribuir para o aumento da taxa de retenção	6	"o primeiro grande objetivo é perceber o porquê deste pessoal que chega não se manter, e este acompanhamento será uma tentativa de que isso não aconteça" **(M5)** "Eu penso que a ideia foi reter pessoas" **(M6)** "estes programas estavam enquadrados na parte da retenção" **(OF1)** "tudo o que são ferramentas que possam de alguma forma apoiar a retenção, são ferramentas que devem ser usadas há sua máxima exaustão" **(OF2)**
Contribuir para a motivação e valorização dos militares	2	"portanto empenhei-me mais digamos assim em motivar a rapaziada" **(M3)**
Os mentores serem um ponto de referência em todas as matérias	3	"acabamos por ser um ponto de referência para eles, em todas as matérias, todos os temas que fossem da ação da Marinha" **(M2)** "fomentar a valorização das pessoas" **(OF3)** "os pudesse apoiar até junto de outras unidades como a DP em termos de desenvolvimento de carreira" **(OF1)**

		"os novos militares tinham alguma dificuldade em orientarem a sua carreira" **(OF2)**
Os objetivos foram/estão a ser cumpridos	5	"eu penso que os objetivos foram cumpridos" **(M1)** "sinto que eles estão felizes, não tenho outro feedback sobre isso, e terão provavelmente oportunidade de carreira por serem bons e serem aplicados" **(M3)** "eu julgo que é uma mais-valia também dentro da marinha" **(OF1)** "foi um acompanhamento positivo que ajudou a enquadrar os novos militares" **(OF2)**
Os objetivos não foram/estão a ser cumpridos	5	"se os objetivos do programa que são propostos estão a ser atingidos já tenho as minhas dúvidas acerca disto" **(M5)** "eu pelo meu caso não vejo que os objetivos sejam objetivamente cumpridos, claramente cumpridos de forma objetiva" **(M6)** "penso que atualmente o programa poderá já não estar a cumprir integralmente os seus objetivos" **(OF4)**

Q3: Considera que o Programa de Mentoria para o Regime de Contrato tem tido impacto positivo na organização, nomeadamente ao nível da retenção e do desenvolvimento pessoal e profissional dos mentorados?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
A mentoria tem tido um impacto positivo contribuindo para o apoio dos militares	6	"poderei dizer que se sentiram apoiados certamente" **(M1)** "esse dava-me feedback de vez em quando de outras aspirações que tinha dentro da marinha de concursos" **(M3)** "eu diria que o programa de mentoria tem utilidade, tem alguma eficácia" **(OF2)** "O feedback que recebi é que é algo positivo" **(OF3)**
A mentoria tem tido um impacto positivo a nível da motivação e desenvolvimento pessoal dos militares	3	"sei que ele estava motivado, para fazer o concurso ao CFS" **(M3)** "pode ajudar, porque a pessoa sentir que existe uma preocupação da organização com ela e as perguntas que elas têm e isso pode ser um motivo, uma espécie de motivação para continuar" **(M4)** "Desenvolvimento pessoal acho que sim" **(M5)**
A mentoria tem tido um impacto aquém do desejado para o programa	5	"por aquilo que me foi dado a experienciar com os meus com o meu grupo, diria que ficou aquém do desejado" **(M2)** "o impacto que tem nos mentorados fica aquém daquilo que seria de desejar" **(M4)** "o impacto não tem sido tão positivo quanto se esperava" **(OF3)**

Q4: Pensando concretamente ao nível do desenvolvimento de carreira e apoio psicossocial, considera que o atual programa pode ter efeitos nos mentorados ao nível desses dois domínios?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
A mentoria pode ter realmente uma contribuição a nível do apoio psicossocial e no desenvolvimento de carreira	9	"O mentor deve ser para apoiar, para ajudar, para ser um elo, alguém com quem falar e que saiba que se pode confiar" **(M4)** "sentirem que existe alguém fora do serviço deles que se preocupa com eles" **(M5)** "partilhar algumas angústias, algumas dúvidas" **(OF1)** "os mentorados poderão receber o apoio de que necessitam para identificar os principais aspetos (cargos, formações, percurso profissional) que necessitam de preencher e de ter para conseguirem ambicionar desempenhar determinados cargos no futuro" **(OF4)** "naturalmente que potencia o seu desenvolvimento quer pessoal quer de carreira, … , acrescentar conhecimento à outra pessoa, estou a conduzi-lo não é, num caminho de desenvolvimento" **(OC1)**
Depende do mentor	1	"precisam de ter sorte com quem calham" **(M2)**
Depende do mentorado	2	"provavelmente eles nem sequer querer ser mentorados, não sei, deu-me essa sensação de que a mentoria para eles, não era aquilo que eles mais queriam na marinha" **(M3)** "outros nem sequer respondem aos emails que eu mando" **(M4)**

Q5: Do seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens que o programa de mentoria possui para mentores, mentorados e organização, para o caso específico da Marinha?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
A mentoria permite a identificação dos mentorados com a organização e o desenvolvimento de um sentimento de pertença (vantagem)	3	"havendo uma melhor identificação com a organização" **(M4)** "identifiquem mais com a nova realidade e a cultura militar naval em que passam a estar integrados" **(OF4)** “a facilitação no processo de aculturação das pessoas” **(OC1)**
Sentimento de realização pessoal e valorização pelo trabalho (vantagem)	7	"será a realização pessoal de ter contribuído para ajudar alguém" **(M1)** "dá algum estímulo pessoal" **(M5)** "será poder exercer uma atividade paralela a todas as outras atividades e obrigações que tem dentro da marinha, mas que são do agrado do mentor" **(OF2)** "sentindo que estão a ser úteis à Marinha" **(OF3)** "reconhecerem-se como uma mais-valia" **(OC1)**
Permite conhecer, acompanhar e orientar os militares (vantagem)	7	"conhecer novos elementos e perceber quais são os problemas que eles têm" **(M1)** " para conhecer pessoalmente cada um" **(M3)** "haver um mentor que está fora da sua unidade e que é a pessoa com quem pode contactar a qualquer hora, … , fazer um desabafo, aconselhar sobre determinadas situações" **(OF1)** "pudessem perceber um pouco da realidade da Marinha e daquilo que seria expectável ser a sua carreira" **(OF4)** "permite que estes tutores tenham um contato mais direto com aquelas que são as dificuldades e os desafios do dia-a-dia do tutorado" **(OC1)**

O mentor ser utilizado como fonte de informação, apoio e conhecimento (vantagem)	3	"haver o à-vontade para eles entenderem que têm alguém deste lado, alguém que os compreende, que vai aconselhar, mas sem julgar" **(M4)** "o mentor seria um ponto privilegiado de esclarecimento destas questões mais de carreira" **(M6)**
A mentoria contribui para a motivação das pessoas, potenciando a atratividade (vantagem)	3	"sei que ele estava motivado, para fazer o concurso ao CFS" **(M3)** "pode ajudar, porque a pessoa sentir que existe uma preocupação da organização com ela e as perguntas que elas têm e isso pode ser um motivo, uma espécie de motivação para continuar" **(M4)** "funcionar como um potenciador de atratividade … como uma organização preocupada com as pessoas e fomentador de uma imagem de marca forte enquanto empregador" **(OF4)**
Tempo e disponibilidade despendido na relação (desvantagem)	4	"implica tempo e disponibilidade" **(M4)** "exige disponibilidade" **(M6)** "os mentores não conseguirem dedicar o tempo que desejariam ao seu grupo de mentorados" **(OF4)**
Acumulação de funções/Sobrecarga de trabalho	4	"estou a acumular o cargo de chefe de gabinete de ligação e chefe de departamento" **(M1)** "neste programa estamos em acumulação de funções" **(M2)** "existe uma sobrecarga de trabalho" **(M5)** "fruto do elevado número de tarefas que a maioria de nós acaba por desempenhar no dia-a-dia" **(OF4)**
Incompatibilidade da relação / Programa sem retornos	2	"poderá residir numa "incompatibilização" entre mentor e mentorado que comprometa a relação e a concretização de objetivos do programa" **(OF4)** "pouca credibilidade/visibilidade que o programa possa passar, por a maioria das pessoas poder não o conhecer ou sentir que ele não tem retorno para a

		organização" **(OF4)** "importante é haver empatia entre o mentor e o mentorado" **(M5)**

Q6: Que sugestões de melhoria considera necessárias ao atual programa de mentoria?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
A mentoria deveria ser exercida por área de conhecimento	1	"ainda por cima se dentro dessa instituição a mentoria for exercida por área de conhecimento" **(M3)**
Melhorar a comunicação entre mentor-mentorado-DP e melhorar o acompanhamento e controlo do programa	5	"a falta de comunicação é o principal problema" **(M4)** "a minha comunicação … com as pessoas que eu era mentora foi muito por computador, …, não é natural" **(M6)** "a falta de feedback sim" **(M3)** "sei que os emails são lidos, depois não recebo nenhum feedback" **(M4)** "mais intervenção por parte da DP" **(M2)** "estava à espera de ter mais reuniões com a DP, de haver um controlo e um acompanhamento por parte da DP" **(M4)**
Melhorar o conteúdo/repensar e ajustar o atual programa de forma que não se foque somente na integração dos militares em RC	3	"eu acho que falta algum conteúdo ao programa que está em vigor" **(M6)** "Por exemplo, poder-se-ia pensar num programa de mentoria de três níveis: entrada na organização, acolhimento e integração em novas unidades e gestão de carreira/gestão de talento" **(OF4)** "necessita de uma revisão que permita a sua adaptação ao contexto atual" **(OF4)** "noutros moldes acho que poderia ser bastante benéfico, …, algo mais estruturado" **(M5)**
Considerar a hipótese de o mentor não acumular 2 ou mais cargos e limitar o número de mentorados	3	"estou a acumular o cargo de chefe de gabinete de ligação e chefe de departamento" **(M1)** "neste programa estamos em acumulação de funções" **(M2)** "fazer uma espécie de nomeação e calhar um mentorando a cada militar e se

		calhar esse militar poderia fazer um acompanhamento muito mais exaustivo" **(M1)**
Os mentorados deveriam saber os objetivos do programa e querer ser mentorados	3	"dizer aos jovens que o programa e os objetivos do programa são estes" **(M3)** "os próprios militares em RC muitas vezes não percebem qual é o objetivo e com o que é que podem contar do outro lado" **(M6)** "provavelmente eles nem sequer querer ser mentorados, não sei, deu-me essa sensação de que a mentoria para eles, não era aquilo que eles mais queriam na marinha" **(M3)** "outros nem sequer respondem aos emails que eu mando" **(M4)**
O sistema de avaliação e reconhecimento do programa deveria ser melhorado	3	"haver métricas para conseguir perceber se o programa em si está a ter efeito" **(M2)** "os questionários por causa da mentoria, há questões que lá fazem que na lógica não se aplicam minimamente ao programa de mentoria na marinha" **(M4)** "o prémio abstrato não me parece ser boa ideia" **(M4)** "dias de mérito que são atribuídos consoante os anos, quer dizer, não é assim uma grande vantagem" **(M5)**
Não existirem nomeações de mentores de forma abstrata	1	"estão aqueles 8 militares no batalhão de fuzileiros está lá aquele sargento e vou juntá-los quando efetivamente eu estava na escola de fuzileiros" **(M2)** "uma melhor seleção dos mentores" **(M2)**
O programa necessita de mais divulgação e visibilidade por parte dos comandos e chefias	3	"As dificuldades que eu senti foram divulgação, os comandos não sabem do programa, as chefias não sabem dos programas e os camaradas não sabem do programa" **(M2)** " se os comandos se nem os comandos sabem, vê-se logo aqui a força e a importância do programa não é, mas faz todo o sentido haver um programa assim" **(M5)**

		"possivelmente devido a não ser um programa conhecido de forma transversal em toda a Marinha" **(OF4)** "uma das principais necessidades de melhoria reside no ponto de aumentar a visibilidade do programa … e mostrar o grande retorno que pode ter" **(OF4)**
Necessidade de formação para mentores	4	"eu na altura quando fui escolhido para este programa, mas o que é que o tutor faz?" **(M3)** "para o mentor tinha que haver formação" **(M5)** "em que se incluiria uma fase de breve formação" **(OF4)**
Criação de uma equipa específica para dar apoio ao programa	2	"e se possível ter gente in loco para evitar aquelas nomeações abstratas" **(M2)** "deveria haver aqui uma espécie de equipa onde fosse possível dar estas informações todas" **(M4)**

Q7: Face às vantagens e desvantagens identificadas anteriormente, considera que seria positivo alargar o atual programa de mentoria a outras categorias e formas de prestação de serviço funcionando, por exemplo, ao nível da gestão da carreira e gestão do talento potenciando a retenção?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Sim, seria uma mais-valia	6	"eu acho que seria sempre uma mais-valia, acho que o apoio e o poder fornecer alguma da experiência das pessoas que já estão na organização, àqueles que acabam de chegar, eu penso que isso é transversal a todas as categorias, portanto acho que seria uma mais-valia" **(M1)** "para termos sucesso nesse tipo de iniciativas não me parece que estejam de todo desajustadas ou desnecessárias" **(M2)** "julgo que faz sentido até mesmo no meio militar haver um mentor quer para os QP's quer para os RC's" **(OF1)** "considero importante este programa ser alargado às três categorias dos QP" **(OF3)**
Não considero que existam vantagens em alargar o programa	3	"acho que não, acho que não teria assim uma grande utilidade" **(M3)** "não vejo da maneira de como está implementado que haja vantagens para alargar aos QP's pelo menos a nível de oficiais" **(M4)**
Depende dos objetivos do programa	1	"Iria tudo depender dos objetivos finais" **(M5)**

Q8: Quais considera serem os aspetos e fases principais que um programa de mentoria aplicado a militares dos quadros permanentes deveria possuir e a que categorias/classe deveria ser aplicado?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
A seleção e formação dos mentores	5	"A seleção tinha que ser um critério muito forte" **(M2)** "eu na altura quando fui escolhido para este programa, mas o que é que o tutor faz?" **(M3)** "para o mentor tinha que haver formação" **(M5)** "a seleção dos mentores, verificando as suas características, …, em que se incluiria uma fase de breve formação" **(OF4)** “acho que é fundamental enquadrá-los, e se necessário até dotá-los de algumas ferramentas que possam não ter” **(OC1)**
Proximidade e comunicação entre o mentor e o mentorado	5	"se calhar faria sentido uma coisa assim de proximidade" **(M1)** "proximidade de quem está a mentorar e a ser mentorado é importante também" **(M2)** "o fator comunicação" **(M4)** "se esta melhoria servisse para a passagem de informação, mas informação algo concreta, algo específico, estamos a falar de ordenados e de quais são as expectativas" **(M5)**
Estabelecimento de objetivos por categorias	3	"objetivos parciais" **(M2)** "definição clara dos objetivos do programa que poderiam ser diferenciados por categoria" **(OF4)** "tem que ser determinados os objetivos, …, tem que ser definidas as fases e os *timelines*" **(OC1)**

Estabelecimento de métricas para a avaliação do programa	3	"haver métricas para conseguir perceber se o programa em si está a ter efeito" **(M2)** "essencial uma avaliação da eficácia para se perceber qual o retorno conseguido pelos mentorados, mentores e organização" **(OF4)** "tem que ser avaliado, tem que ser reajustado se for caso disso" **(OC1)**
Mentoria realizada consoante os marcos temporais da carreira dos militares e diferenciar os tipos de cursos de oficiais	3	"teria a ver com certeza com períodos ou marcos temporais na carreira dos militares" **(OF2)** "antes de frequentarem o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), importa que o programa de mentoria consiga identificar qual a melhor orientação de carreira que um oficial pode ter" **(OF3)** "haver uma distinção entre os oficiais dos cursos ditos tradicionais da EN e os restantes oficiais TSN e ST" **(OF3)**

Q9: A sua participação como mentor no programa de mentoria correspondeu às suas expectativas? Sente que teve um retorno positivo para si enquanto militar e profissional?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Sim, correspondeu às expectativas	2	"Sim eu penso que sim" **(M1)** "olhe para mim é positivo sem dúvida" **(M3)**
Sinto-me frustrado com os resultados obtidos	1	"Diria que me sinto de alguma forma frustrado com os resultados que obtive" **(M2)**
Pessoalmente, sim, profissionalmente nada me acrescentou	1	"a nível pessoal é algo que eu gosto, sinto-me realizado" **(M5)** "profissionalmente nada me acrescentou" **(M5)**
Não tinha expectativas	1	"não tinha grandes objetivos, não foi uma coisa que eu me propus" **(M6)**

Q10: Especificamente quanto aos seus mentorados, considera que, desde que teve início o programa, os seus mentorados se adaptaram bem à Marinha? Considera que os seus mentorados apresentaram progressos desde o início do programa? Quais?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Sim, considero que se adaptaram bem	3	"eu considero que sim, que se adaptaram bem à Marinha" **(M1)** "Alguns integrara-se bastante bem na Marinha, vinham motivados e sabiam para aquilo que vinham" **(M4)**
Progressos ao nível de quererem ficar nos quadros	2	"a outro militar está de tal forma integrada que quer ficar nos QP" **(M1)** "se considerarmos o facto de alguém que não considerava sequer a hipótese de concorrer aos quadros e agora que ficar nos quadros não só pela estabilidade, mas porque gosta do que está a fazer, eu considero isso um progresso" **(M4)**
Não considero que tenham existido progressos	3	"ao longo do tempo que se veio a revelar como tantas outras expectativas não alcançadas" **(M2)** "com o tempo isso vai-se apagando porque o contacto com outros militares é muito mais frequente" **(M5)**

Q11: Como caracteriza a relação que estabeleceu com os seus mentorados e que tipo de acompanhamento lhes forneceu desde que integrou o programa?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Uma relação informal	4	"inicialmente extremamente profissional e hierarquizada, militar, mas depois com o acompanhar das situações tornou-se um tipo de relacionamento mais próximo e mais fluído" **(M1)** "foram contactos muito informais que eu pugnei para que fossem contactos muito informais" **(M3)**
A relação ainda dura	1	"Ainda dura" **(M2)**
Uma relação privilegiada e de confiança	1	"é uma comunicação privilegiada na confiança é essencial isso, saberem que estou disponível" **(M4)**

Q12: Quais as principais dificuldades que sentiu enquanto mentor?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Senti dificuldades em perceber as dificuldades dos mentorados	1	"eu acho que os mentores não deviam ser pessoas com tantos anos de marinha, …, porque se calhar estão mais próximos de sentir as dificuldades de quem chega" **(M1)**
Na divulgação e legitimidade do programa	2	"As dificuldades que eu senti foram divulgação, os comandos não sabem do programa, as chefias não sabem dos programas e os camaradas não sabem do programa" **(M2)** " se os comandos se nem os comandos sabem, vê-se logo aqui a força e a importância do programa não é, mas faz todo o sentido haver um programa assim" **(M5)**
Falta de feedback	3	"mais ou menos uma comunicação por ano eu conseguia ter de cada um" **(M3)** "lá está para haver comunicação tem que haver dos dois lados" **(M4)**
Dinamizar os contactos	2	"As principais foi dinamizar ao longo dos contactos" **(M5)** "eu não tenho se calhar sido uma mentora muito ativa" **(M6)**

Q13: Quais as principais dificuldades e questões colocadas pelos seus mentorados?		
Segmento identificado	Total	Transcrição das entrevistas
Questões jurídicas e sobre concursos	4	"questões essencialmente jurídicas de poder ou não concorrer, quando é que podia concorrer, quando eram os prazos para entregar as candidaturas, questões desse género" **(M1)** "houve algumas questões colocadas a nível da formação, das oportunidades de formação" **(M4)**
Questões mais pessoais	2	"a dificuldade era porque estava um pouco desmotivada" **(M1)** "questões mais delicadas houve essencialmente uma que me lembre, questões que tinham a ver com a integração deles na Marinha" **(M4)**
Apenas desabafos	1	"é mais desabafos e quando há desabafos nunca são positivos" **(M5)**

Apêndice G – Contributo da investigação para o acréscimo de conhecimento da mentoria na Marinha

Tabela 4

Contributos da presente dissertação de mestrado face a anteriores trabalhos realizados na Marinha sobre mentoria

Título do Trabalho (Ano de Realização)	Principais Conclusões do Trabalho	Acréscimo de Conhecimento ao Trabalho Referido
Líder Versus Mentor. Suporte Formal e Informal como Instrumento de Redução de Saídas Extemporâneas (Godinho, 2019)	1. Os militares não sentem apoio suficiente por parte das chefias e esse défice é compensado pelos mentores; 2. Ter um mentor possibilita um apoio contínuo e contribui para a intenção de permanecer na organização; 3. A mentoria possui diversos benefícios a nível organizacional; 4. É crucial um bom relacionamento entre as chefias e os mentores.	1. Introduz o desenvolvimento de carreira como uma função a desempenhar pelos mentores, permitindo melhorar as práticas da gestão de carreiras dos militares 2. Introduz a proposta da mentoria ser aplicada às duas diferentes formas de prestação de serviço para os militares
Mentoria nas Forças Armadas. Relação Mentor-Mentorado como fator potenciador da retenção organizacional (Gonçalves, 2019)	1. A mentoria possui diversos benefícios para os mentorados; 2. É necessário fornecer/ministrar formações aos mentores 3. O programa de mentoria atual não possuí qualquer método de avaliação	1. A investigação comprova e complementa os benefícios identificados para a mentoria na organização 2. Introduz uma proposta de formação prévia para os mentores antes do programa ter início 3. Introduz um método de avaliação e acompanhamento do programa de mentoria por parte de entidades específicas

Título do Trabalho (Ano de Realização)	Principais Conclusões do Trabalho	Acréscimo de Conhecimento ao Trabalho Referido
A retenção dos Militares da Marinha Portuguesa – Fatores explicativos das saídas extemporâneas (Ribeiro, 2021)	1. A satisfação e o comprometimento organizacional são fatores que reduzem a intenção de saída dos militares 2. O cumprimento das expectativas dos militares quanto ao trabalho reduz a intenção de saída da organização 3. O burnout e a diminuição das realizações pessoais são fatores potenciadores para a saída dos militares 4. É importante desenvolver nos militares um sentimento de valorização e de identificação com a organização	1. A investigação propõe um programa de mentoria que pode influenciar os fatores explicativos das saídas dos militares, nomeadamente o comprometimento organizacional, a satisfação dos militares, o desenvolvimento de um sentimento de pertença e de identificação com a organização, e, por último, um desenvolvimento pessoal e profissional dos militares.

Apêndice H – Resumo das contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões de trabalhos futuros

Durante o desenvolvimento da presente dissertação de mestrado foram identificadas as contribuições teóricas e práticas da investigação, e, ainda, as sugestões de trabalhos de investigação futuros derivados das limitações identificadas para a presente investigação. Neste sentido, apresenta-se na tabela seguinte com o resumo dos itens mencionados.

Tabela 5

Contribuições teóricas e práticas, limitações ao estudo e sugestões de trabalhos futuros

Contribuições	Limitações	Sugestões de trabalho futuro
Contribuição Teórica A investigação permitiu observar que a mentoria formal pode ser utilizada de forma benéfica nas Forças Armadas Portuguesas	O programa proposto não foi comparado com outros programas implementados em organizações civis ou militares	Sugere-se que seja realizada a comparação da proposta apresentada com programas já implementados noutras organizações com o objetivo de averiguar possíveis alterações benéficas
Contribuição Teórica O estudo permitiu especificar o conhecimento sobre a mentoria nas Forças Armadas	Na realização da investigação, não foram recolhidos dados relativamente às perceções dos mentorados inseridos no PMRC	Propõe-se que no futuro se recolha dados sobre as perceções dos mentorados, com o objetivo de as correlacionar com as opiniões dos mentores e dos oficiais que desempenham/desempenharam funções na área funcional do pessoal
Contribuição Prática A investigação permitiu propor um programa de mentoria formal, que pode	Durante a investigação tentou-se aplicar um Questionário de Entrevista Estruturado a militares dos	Sugere-se que para averiguar as perceções destes militares, se recorra a outros métodos, como por exemplo as entrevistas

Contribuições	Limitações	Sugestões de trabalho futuro
ser aplicado diretamente na organização de forma a melhorar a retenção de militares	QP. No entanto, a taxa de resposta foi bastante reduzida não permitindo fazer uma análise dos dados	
-	Não existem dados que comprovem que os militares inseridos no programa de mentoria demonstrem melhorias relativamente aos seus pares	Sugere-se que no futuro, se efetue uma análise do verdadeiro impacto da mentoria na Marinha, recorrendo a um grupo de controlo para comparar os militares abrangidos e não abrangidos pelo programa