



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Mentoria e Desenvolvimento Profissional: Impacto das práticas de mentoria da EMAE no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Abnilza Noronha Lima de Araujo

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Mentoria e Desenvolvimento Profissional: Impacto das práticas de mentoria da EMAE no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Abnilza Noronha Lima de Araujo

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Sara Maria Pereira (Universidade de Évora)

Vogais | João Nuno Ribeiro Viseu (Universidade de Évora) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Orientador)

Mentoria e Desenvolvimento Profissional na Empresa de Água e Eletricidade: Um estudo prospetivo.

RESUMO

A mentoria tem-se revelado cada vez mais importante enquanto ferramenta na gestão de recursos humanos, facilitadora do desenvolvimento profissional nas organizações. Os seus objetivos podem incluir o desenvolvimento dos colaboradores, a formação de novos colaboradores, planeamento de sucessões e o desenvolvimento de lideranças. Face à importância da temática e ao facto desta não ter sido ainda investigada no contexto de São Tomé e Príncipe, o objetivo do presente trabalho foi de estudar os efeitos das práticas de mentoria na Empresa de Água e Eletricidade (EMAE) no desenvolvimento profissional dos colaboradores, e identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz. Foram entrevistados 20 colaboradores da EME. Os resultados da investigação, incluindo de campo, permitiram concluir que os programas de mentoria da EMAE no desenvolvimento dos seus colaboradores, são imperativos considerando as especificidades técnicas e operacionais e a verticalidade dos processos de trabalho.

Palavras-chave: Mentoria, Desenvolvimento Profissional, Retenção de Talentos, Motivação, EMAE.

Mentoring and Professional Development in the Water and Electricity Company: A prospective study.

ABSTRACT

Mentoring has proved to be increasingly important as a tool in human resource management, facilitating professional development in organizations. Your goals may include employee development, training new employees, succession planning and leadership development. Given the importance of the topic and the fact that it has not yet been investigated in the context of São Tomé and Príncipe, the objective of this work was to study the effects of mentoring practices at the Water and Electricity Company (EMAE) on the professional development of employees , and identify the necessary conditions for building an effective mentoring program. 20 EME employees were interviewed. The results of research, including in the field, led to the conclusion that EMAE's mentoring programs in the development of its employees are imperative considering the technical and operational specificities and the verticality of work processes.

Keywords: Mentoring, Professional Development, Talent Retention, Motivation, EMAE.

AGRADECIMENTOS

Ao Sérgio Carvalho e nossos filhos Cedric Carvalho e Darill Carvalho, o meu reconhecimento pela paciência, compreensão e apoios reiteradamente demonstrados com a minha indisponibilidade, para compensar o tempo que não lhes pude dedicar. Foram a minha muleta familiar ao longo deste percurso académico.

À minha mãe Ester Noronha e avó Paula Samba pelo afeto incondicional, permanente disponibilidades e sacrifícios consentidos nos momentos difíceis ensombrados pela Covid-19, guerra na Ucrânia, crise energética mundial e alterações climáticas que marcaram o período deste processo académico.

Ao professor doutor Nuno Rebelo dos Santos, meu excelentíssimo orientador, pelo desempenho reiteradamente demonstrado nessa função de mentor com dedicação e sabedoria, baseada numa relação de confiança e amizade.

À professora Maria Raquel Lucas e aos ilustres professores do curso de ciências sociais em gestão de recursos humanos, pelo incansável e nobre apoio que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação académica.

À Universidade de Évora, por essa honrada Instituição se revelar uma plataforma singular de transmissão do saber nos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa).

Índice

Índice de Tabelas	6
Índice de Figuras.....	7
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	8
1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Contextualização	9
1.2. Identificação do Problema e Questões de Investigação	11
1.3. Objetivos.....	12
1.4. Razões da Escolha do Tema.....	13
1.5. Nota Metodológica	14
1.6. Organização do Trabalho	14
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1. Conceito e Funções de Mentoria	16
2.2. Relações de Mentoria e Coaching	19
2.3. Conceito de Desenvolvimento Profissional.....	21
2.3.1. Desenvolvimento profissional e de carreira.....	24
2.4. Mentoria e Desenvolvimento Profissional.....	25
2.5. Estudos sobre Mentoria e Desenvolvimento Profissional.....	26
2.6. Tipos de Mentoria.....	30
2.7. Objetivos da Mentoria	29
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMAE.....	34
3.1. Objeto e Atribuições	34
3.2. Recursos Humanos	35
3.3. Estrutura Acionista e Órgãos Sociais	36
3.4. Enquadramento Socioeconómico.....	41
3.5. Perfil Técnico-Económico.....	39
4. METODOLOGIA.....	40
4.1. Problema, Questões e Objetivos	40
4.2. Tipos de Investigação	41
4.3. Investigação Realizada.....	42
4.4. Recolha de Informação	43
4.4.1. Instrumento de recolha de dados.....	43
4.4.2. População e amostra	44
4.4.3. Trabalho de campo	45
4.4.4. Tratamento e análise de dados.....	50
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	50

5.1. Caracterização dos Entrevistados.....	51
5.2. Resultados dos Mentorados	49
5.2.1. Importância no papel de um mentor	49
5.2.2. Vantagens da mentoria para mentor.....	49
5.2.3. Vantagens da mentoria para o mentorado.....	49
5.2.4. Vantagens da mentoria para a organização.....	49
5.2.5. Desvantagens da mentoria para o mentor	49
5.2.6. Desvantagens da mentoria para o mentorado	49
5.2.7. Desvantagens da mentoria para a organização	49
5.2.8. Aspectos mais salientes da forma como ocorreu a mentoria	49
5.2.9. Alguma sugestão e comentário adicional.....	49
5.3. Resultados dos Mentores.....	54
5.3.1. Importância no papel de um mentor	60
5.3.2. Vantagens da mentoria para mentor.....	60
5.3.3. Vantagens da mentoria para o mentorado.....	60
5.3.4. Vantagens da mentoria para a organização.....	60
5.3.5. Desvantagens da mentoria para o mentor	60
5.3.6. Desvantagens da mentoria para o mentorado	61
5.3.7. Desvantagens da mentoria para a organização	61
5.3.8. Aspectos mais salientes da forma como ocorreu a mentoria	61
5.3.9. Alguma sugestão e comentário adicional.....	61
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6.1. Conclusões.....	65
6.2. Limitações.....	62
6.3. Sugestões de Investigação Futura.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	68
A1 - Guião A para os Mentorados.....	71
A2 - Guião B para os Mentores.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conceitos de Mentoria.....	18
Tabela 2 - Funções da Mentoria.....	19
Tabela 3 - Habilitações e Género	38
Tabela 4 - Setor e Direção.....	36
Tabela 5 - Caracterização dos Entrevistados	52
Tabela 6 - Resultados dos Mentorados.....	52
Tabela 7- Resultados dos Mentores	52

Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama da EMAE (Macroestrutura).....	40
--	----

Lista de Siglas e Abreviaturas

AEDI – Ações Estruturadas de Desenvolvimento Intencional

ALA – *Association of Legal Administrators*

APA – *American Psychological Association*

BG's – Grupos Balint

BT – Baixa Tensão

CoPs – Comunidades de Prática

DP – Desenvolvimento Profissional

EMAE – Empresa de Água e Eletricidade

GPL – Gás Propano Liquefeito

MT – Media Tensão

STP – São Tomé e Príncipe

1. INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo, de introdução, inicia-se com a contextualização do tema da mentoria e desenvolvimento profissional e do seu interesse e relevância enquanto tópico de investigação e termina com a estrutura da dissertação. Entretanto, identifica-se o problema e as razões subjacentes à escolha do tema, formulam-se os objetivos e descreve-se de modo sumário a metodologia usada no desenvolvimento do trabalho.

1.1. Contextualização

No atual contexto organizacional de globalização, onde os elementos inovação tecnológica, informação, conhecimento, qualidade, produtividade e competitividade persistem, o desenvolvimento profissional, que já representava um grande desafio há duas décadas atrás, continua a ser um fator muito importante nas organizações (Banerjee-Batist & Rocco, 2019), Chiavenato (2004) e Silvério (2017).

Diante disso, a mentoria, definida como uma relação diádica onde o apoio à carreira e psicossocial é oferecida a um colaborador por um mentor experiente, dentro da organização (Kram, 1983, 1985). Os programas de mentoria são amplamente utilizados como um meio para apoiar o desenvolvimento profissional e a retenção na carreira dos funcionários (Germain, 2011). De acordo com Martinhago (2014), enquanto facilitadora da Gestão de Pessoas, a mentoria representa uma ferramenta comum e amplamente disseminada a nível internacional, de apoio aos profissionais, às equipas e às organizações, com o intuito de ajudar a despertar o potencial de crescimento e melhorar o desempenho profissional, alinhado com a cultura organizacional.

Para Chiavenato (2004), as pessoas destacam-se por serem o único recurso vivo e inteligente, pelo seu carácter eminentemente dinâmico e potencial de desenvolvimento e também por conferirem saber e competência a uma organização. O problema central está em aumentar gradativamente a produtividade do conhecimento e fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias. Sabendo disso, as organizações lançam mão de ampla variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor, tornando-as cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho. Assim, o desenvolvimento profissional, conforme o mesmo autor, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Deve também

obedecer a um programa preestabelecido e atender a uma ação sistemática visando a adaptação da pessoa à filosofia da organização e ter objetivos que perseguem prazos mais longos.

O conceito de mentoria nas organizações está intimamente relacionado com o facto de estas enfrentarem constantemente desafios ao nível da qualidade, produtividade, competitividade e mudança de tecnologia. Traduz-se num processo que visa suportar e facilitar o desenvolvimento individual através do percurso profissional e das funções psicossociais, como refere o *Case study* do Grupo PT considerado um *best practice* a nível internacional divulgado em Camara, Guerra & Rodrigues (2007).

No âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos as organizações concebem, implementam e desenvolvem programas de mentoria formal (Hezlett & Gibson, 2005) com resultados positivos no desenvolvimento de carreiras e desenvolvimento pessoal (Kram, 1985), em particular desenvolvimento pessoal, como liderança, criatividade, visibilidade, senso de valor e auto-estima (Ghosh & Reio, 2013). Todos induzem resultados favoráveis na satisfação no trabalho, em processos de ascensão funcional ou de sucessão e comprometimento e sinergia organizacional (Adeyolu & Aremu, 2003) que, por sua vez, fortalecem ou redefinem valores e cultura organizacional, reduzem a intenção de rotatividade e aumentam a retenção de funcionários Germain (2011). Ou seja, a mentoria nas organizações é uma ferramenta estratégica de gestão, traduzida em ações capazes de subsidiar e de nortear melhorias da aprendizagem e, transferência de conhecimentos com baixo investimento e de retenção e aproveitamento de uma matéria-prima imaterial valiosa como os talentos dos recursos humanos, com vista a melhorias da produtividade e da competitividade das organizações e da qualidade de vida dos colaboradores (Banerjee-Batist, Reio & Rocco, 2019). Em outras palavras, ter uma pessoa modelo pode resultar em grandes satisfações no trabalho e em aprendizados sociais mais efetivos no desenvolvimento das habilidades.

O exposto evidencia, por um lado, a importância das pessoas no desenvolvimento de empresas e, por outro, a necessidade de ser criado um contexto proporcionador de motivação indutora de soluções colaborativas e capacidade de responder aos desafios. Daí a escolha do tema da Mentoria e sua relação com o Desenvolvimento Profissional na Gestão de Pessoas para o desenvolvimento desta dissertação. Esta é uma ferramenta que vem prometendo dar apoio aos profissionais, equipas e organizações, com o intuito de ajudar a despertar o potencial de crescimento e a melhorar o desempenho de carreiras, em alinhamento com a cultura organizacional.

1.2. Identificação do Problema e Questões de Investigação

Num mundo já marcado por um contexto de globalização e decorrentes efeitos deste nas organizações e nos negócios, o surgimento da pandemia por COVID-19 veio induzir mais mudanças e forçar as organizações de todo o mundo a se adaptarem a condições externas extraordinárias e a alterarem modelos e estratégias de negócio e formas de desenhar e gerir os programas de gestão de recursos humanos. Em São Tomé e Príncipe, acresce a esta situação, a fragilidade económica do país e dependência da ajuda financeira internacional (Cruz, 2020) e a instabilidade governativa no que respeita a políticas públicas que incentivem o emprego, o desenvolvimento profissional, a capacidade produtiva e o tecido empresarial (Ceita, 2021).

A Empresa de Água e Eletricidade (EMAE) é uma das principais empresas públicas no país e responsável pelo fornecimento da energia elétrica e pelo abastecimento de água em todo o arquipélago. Estes serviços são, contudo, alvo de diversos comentários e críticas dos cidadãos que não têm opção de escolha no fornecimento de eletricidade e no abastecimento de água. Ao longo dos anos, a empresa passou por diversas transformações, sobretudo depois do 25 de abril de 1974, que culminou com a saída da gestão portuguesa. Desde aí, a Empresa de Água e Eletricidade tem funcionado sempre sobre a tutela do estado santomense, com muita influência da política nacional, sendo os seus órgãos máximos, ou seja, os seus diretores e responsáveis pela gestão, indicados pelo Governo.

A análise do atual organograma da Empresa de Água e Eletricidade, com cerca de 500 trabalhadores, evidencia a não existência de uma Direção de Recursos Humanos que identifique, estructure e alinhe as competências necessárias aos propósitos e novos desafios organizacionais, assim como, a carência de diversas Políticas e Processos, a saber:

- Gestão da Formação e Capacitação;
- Gestão de Carreiras e Desenvolvimento Profissional;
- Gestão de Desempenho;
- Políticas de Prémios e Reconhecimento;
- Comunicação Interna.

Acresce ao problema de inexistência de políticas e instrumentos/ferramentas de recursos humanos no respeitante à Gestão de Talento, Desenvolvimento e Capacitação na Empresa

de Água e Eletricidade, o facto da avaliação da qualidade dos serviços feita pelos clientes não ser boa, mostrando estes estarem, em geral, insatisfeitos, no que respeita à resolução rápida de avarias, ao fornecimento de energia e água com qualidade. Tal permite sugerir a necessidade de desenvolver mentoria de desenvolvimento profissional na Empresa de Água e Eletricidade onde, profissionais mais experientes (mentor) podem ajudar, com base na experiência pessoal e profissional adquirida ao longo das suas carreiras, alguém menos experiente (mentorando) no seu desenvolvimento profissional e melhoria do desempenho (Belo & Accioly, 2015).

Face ao exposto, surgem as seguintes questões de investigação:

Q1: Quais as práticas de mentoria adotadas pela Empresa de Água e Eletricidade e os seus efeitos no desenvolvimento e crescimento profissional?

Q2: Em que medida é a mentoria percebida pelos responsáveis e colaboradores da Empresa de Água e Eletricidade como catalisadora de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional dos Recursos Humanos e de processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências transversais que tornem os colaboradores mais aptos a enfrentar as diversas situações profissionais?

Q3: Em que medida a formação em mentoria é ajustada às exigências do mercado de trabalho e salários competitivos, permitindo a conciliação de uma melhoria generalizada na produtividade organizacional e, simultaneamente, garantir que os quadros mais qualificados permanecem na organização?

Q4: Quais os elementos chave necessários à construção de um programa de mentoria eficaz?

1.3. Objetivos

Tendo em conta o anteriormente exposto, o **objetivo geral** deste trabalho é de fazer um estudo dos efeitos de mentoria na Empresa de Água e Eletricidade no desenvolvimento profissional dos colaboradores, assim como, identificar as condições necessárias para a estruturação de um programa de mentoria eficaz na empresa, que permita desenvolver competências técnicas necessárias de acordo com as especificidades técnicas e operacionais dos setores de água e de eletricidade.

Para responder ao objetivo geral definido, contribuem os seguintes objetivos específicos.

- (i) Identificar as práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade;
- (ii) Caracterizar as práticas de mentoria da EMAE;

- (iii) Caracterizar a forma como as práticas de mentoria influenciam o desenvolvimento e crescimento profissional;
- (iv) Identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores;
- (v) Sugerir orientações para as boas práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade.

1.4. Razões da Escolha do Tema

As razões subjacentes à escolha do tema foram diversas. Por um lado, a importância e o espaço crescente que a pesquisa sobre desenvolvimento pessoal e profissional vem ocupando nos últimos anos nos meios académicos e organizacionais, onde, entre as diversas abordagens e tópicos, o da mentoria e o da capacitação dos colaboradores são muito relevantes. Por outro, o facto deste tema ser muito pouco ou nada estudado no contexto de São Tomé e Príncipe onde não foram encontrados estudos sobre a temática. Também pelo interesse em desenvolver uma investigação aplicada, de âmbito profissional, numa das principais e mais importantes empresas públicas e empregadoras no país. Ainda por se considerar relevante e ser de interesse e utilidade para esta organização ter informação e conhecimento de suporte a decisões futuras sobre eventuais políticas de mentoria e de gestão de recursos humanos que contribuam para desenvolver uma cultura de eficiência na EMAE, focados em padrões elevados de desempenho.

Os Recursos Humanos da EMAE, que estão integrados na Direção Administrativa e Financeira, desenvolvem apenas funções e processos e atividades meramente administrativos (salários, contratos de trabalho, e processos disciplinares, entre outras), sem valência estratégica, não havendo lugar à definição e implementação de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Políticas de Prémios e Bónus; Gestão do Desempenho, Formação Estratégica, ou outras). Também não existe um levantamento/inventário de competências e qualificações dos quadros que permita identificar as lacunas existentes, promover a capacitação, recrutamento, e desenvolvimento das competências necessárias para a reestruturação que se impõe fazer, bem como, para fazer face aos desafios resultantes da alteração perspectivada da matriz energética (eólico, hídrico, solar, GPL, biomassa), e promover uma melhoria da relação com o cliente, assegurando uma melhor sustentabilidade do negócio. Sintetizando, não existe um Plano de Formação na EMAE que contempla as vertentes estratégicas, nomeadamente a Formação

em Liderança ou noutras Competências consideradas críticas para o bom desempenho da função.

Segundo Belo e Accioly (2015) um programa de mentoria pode ajudar as empresas a reter e moldar talentos, acelerar o desenvolvimento de lideranças, integrar e alinhar os seus profissionais de acordo com os valores organizacionais, assegurar que informações e práticas únicas são disseminadas, criar maior sinergia (diminuindo jogos de poder), e além de tudo, repassar conhecimento com baixo investimento. Daí a importância, relevância, oportunidade e interesse em realizar a presente pesquisa na EMAE.

1.5. Nota Metodológica

No presente estudo, o processo de pesquisa usado para alcançar os objetivos incluiu a obtenção de informação oriunda de duas fontes, secundárias e primárias. Assim, a primeira etapa da metodologia constou de uma revisão bibliográfica sobre a mentoria e sua relação com o desenvolvimento pessoal e profissional, para enquadramento teórico da temática em estudo e identificação e revisão dos estudos e publicações mais recentes. Ainda neste âmbito foi realizada a caracterização detalhada da Empresa de Água e Eletricidade. A segunda etapa, diz respeito ao estudo empírico de natureza qualitativa e do levantamento de dados através da realização de entrevistas estruturadas aos atuais dirigentes e anteriores dirigentes da EMAE, chefias intermediárias e colaboradores por funções setoriais, buscando uma melhor visão e diversidade de opiniões e compreensão dos efeitos das práticas de mentoria na EMAE no desenvolvimento profissional dos colaboradores, assim como, identificar as condições necessárias para a estruturação de um programa de mentoria eficaz, capaz de transmitir competências técnicas necessárias que respondam às especificidades técnicas e operacionais dos setores onde atua. Um guião de entrevistas, estruturado com base na revisão da literatura e no conhecimento e observação do quotidiano organizacional no contexto atual e sua relação com o projeto foi usado. A análise de conteúdo, com recurso ao software Nvivo, é utilizada na análise dos dados e numa perspetiva de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e os fatores em perspetiva. Como as questões de pesquisa focam distintos tópicos, a análise de conteúdo foi usada para identificar os temas mais mencionados, para dar sentido ao texto e identificar padrões descritivos e temas de categorias distintas, incluindo os emergentes.

1.6. Organização do Trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, que abrangem diferentes conteúdos, que se explicam em seguida.

Capítulo 1 - Introdução, que é o presente capítulo, expõe o enquadramento do tema e os motivos que justificam a sua escolha, identifica o problema e as questões de investigação, define os objetivos da pesquisa, separando-os em objetivo geral e objetivos específicos, sintetiza a metodologia usada para alcançar os objetivos e finaliza com a organização do trabalho.

Capítulo 2: Revisão da Literatura, inclui duas partes. A primeira integra a contextualização do processo de mentoria, e da sua importância. A segunda, sobre o desenvolvimento profissional, inclui a revisão dos estudos e relatórios produzidos sobre o assunto.

Capítulo 3: Caracterização da EMAE, que está investida de poderes e prerrogativas de Autoridade de que goza o Estado, obedecendo aos limites legalmente definidos, designadamente quanto a expropriação por utilidade pública, utilização, proteção e gestão das infraestruturas afetas ao serviço público.

Capítulo 4: Metodologia, refere os procedimentos metodológicos seguidos no desenvolvimento da investigação. Após a alusão às principais abordagens de investigação, apresenta e justifica o desenho do estudo empírico realizado bem como, os processos seguidos, em particular, o instrumento utilizado para recolha de dados e a sua análise.

Capítulo 5: Resultados e Discussão, são apresentados os resultados obtidos e a sua discussão, tendo como referência alguns dos principais estudos e teorias revistos no capítulo de revisão da literatura. Estes resultados englobam entrevistas para clarificar a compreensão do fenómeno, com base nas opiniões recolhidas dos entrevistados.

Capítulo 6: Considerações Finais, reúne as conclusões mais relevantes, explicadas por objetivo específico, as limitações do estudo e as sugestões e pistas para investigação posterior.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta a revisão da literatura sobre mentoria e desenvolvimento profissional. Apresenta sua definição e funções e faz a relação entre mentoria e coaching, que em alguns casos é utilizado como sinónimo de mentoria formal, assim como a relação entre desenvolvimento profissional com mentoria e outros conceitos. O capítulo termina com a revisão dos principais estudos encontrados sobre mentoria e desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como de programas de mentoria eficazes.

2.1. Conceito e Funções de Mentoria

A literatura refere que o termo mentor tem a sua origem na mitologia grega, derivada da personagem mítica da Odisseia de Homero no século VIII a.C., de nome Mentor, quando *Ulisses* rei de Ítaca, ao partir para Guerra de Troia, confiou o seu filho, Telêmaco, aos cuidados e educação do seu fiel amigo, mestre e conselheiro Mentor, para acompanhar e instruir Telêmaco. Este mito grego da Odisseia de Homero, 800 anos a.C., reconhecido como fonte de definição do conceito de mentoria mereceu a crítica de Colley (2001), porque baseado em perspectivas de género e extrato social, contrastando com o contexto de um fenómeno muito contemporâneo como o mentoria de orientação profissional. Desde a Grécia Antiga, na Idade Média e Idade Moderna, o mentoria esteve sempre presente nos modelos de educação na história da humanidade, nos vários extratos da antiga sociedade de ordens:

- A Nobreza, confiava a instrução de suas crianças aos conselheiros e educadores, que tinham papel de orientador, na educação e aprendizagem dos mais novos (Santos, 2017);
- No Clero, a Igreja foi um instrumento de extrema relevância no processo da educação e os sacerdotes que também foram discípulos de alguém no seu crescimento da hierarquia religiosa (Broder-Singer, 2011), se tornaram grandes mentores do conhecimento;
- O Povo, o estrato que reunia a maioria da sociedade de ordens, desde os servos, camponeses, os artesãos, comerciantes, produtores, etc., aqueles que conseguiam enveredar para ocupações de artes e ofícios passavam pela fase de aprendizes de alguém, em troca da oportunidade de aprendizagem adquirida com os artesãos mais velhos e mais sábios como a grande recompensa (Broder-Singer, 2011).

A origem moderna de mentoria foi atribuída a *Fénelon*, tutor do neto do rei Luís XIV, na obra "*Les Aventures de Télémaque*" do francês François de Salignac de La Mothe-Fénelon,

publicada em 1699. *Fénelon* inspirou-se na Odisseia e propunha no seu livro um método de instruir o jovem herdeiro sobre as responsabilidades da realeza.

Na atualidade, o conceito de mentoria evoluiu para uma tecnologia para o desenvolvimento de recursos humanos em contextos organizacionais. Um conceito que se disseminou nas organizações como um processo de orientação profissional com foco na carreira. Para Higgins & Kram (2001), a mentoria constitui uma ferramenta de desenvolvimento de carreira. Surge também como um fenómeno organizacional no mundo dos negócios (Eliades, Jakubik & Weese, 2016). Mentoria é considerada uma forma de partilha do conhecimento e pode ser entendido em diferentes contextos e situações, cuja peculiaridade entre mentor e mentorado reside na transmissão e partilha de conhecimentos e experiência no âmbito organizacional ou em diferentes contextos e situações. Está ligada à orientação constante do desenvolvimento pessoal e profissional, e da carreira do emprego graças a guia e acompanhamento, orientação e aconselhamento de um mentor na base de uma relação de confiança.

Enquanto ferramenta aplicada na transmissão de conhecimentos e experiência entre profissionais mais experientes (mentor) com outras menos experientes (mentorado), a mentoria objetiva orientar o crescimento pessoal e profissional (Silva, 2008), representando uma possibilidade de integração rápida, e oportunidade de aprendizagem, desenvolvimento, melhoria de capacidades e desempenho na organização. Para Oliveira Neto, Sousa & Silva (2017), a mentoria é um fenómeno associado aos novos processos de aprendizagem organizacional, sendo mais especificamente uma modalidade da abordagem sócio prática de aprendizagem organizacional. Segundo os mesmos autores, a mentoria exerceu influência no modo e na quantidade de conhecimentos partilhados entre profissionais, com implicação da relação mentor-mentorado no desenvolvimento profissional.

Nos Estados Unidos e Europa a mentoria é amplamente discutida e, segundo Sousa (2002), um terço das maiores empresas norte americanas têm programas formais de mentoria. Em São Tomé e Príncipe, este tema ainda é pouco utilizado formalmente nas empresas. Ainda assim, a partir do momento em que se tem uma tecnologia e as empresas aderem a ela, vale questionar a razão que levou gestores a utilizarem-na em sua organização (Araújo, 2007).

Para finalidade deste trabalho e utilização de um conceito mais abrangente, identificou-se a definição de Ensher e Murphy (2011) como a mais propícia para o número de possibilidade que se oferecem na literatura especializada: “O mentor é definido como a pessoa, em uma rede de relacionamento, que oferece suporte psicossocial, suporte de carreira e que serve de modelo”. Nesta visão, as funções da mentoria classificam-se em função de carreira e

função psicossocial, consistindo em aspetos da relação na base de confiança entre mentores e mentorados que visam fortalecer o crescimento e desenvolvimento de ambos, quer seja no âmbito pessoal quer seja no âmbito profissional (Kram,1988). Quanto às funções da mentoria, também Kram (1983) as sumariza em duas grandes categorias: 1) funções de carreira e 2) funções psicossociais. As funções de carreira objetivam o progresso e os processos de promoção profissional do protegido na organização. Incluem, nessas funções de mentoria, o apadrinhamento, que consiste no apoio público que o mentor proporciona ao protegido com vistas à sua promoção e ascensão na hierarquia organizacional. A proteção trata da ação de o mentor precaver o protegido de situações que possam lhe trazer prejuízos ou problemas à sua ascensão profissional. As Tabela 1 e 2 apresentam, respetivamente os conceitos e funções de mentoria.

Tabela 1 - Conceitos de Mentoria

Autor	Conceito
Kram (1988)	Relação de alguém com mais experiência e conhecimento na área de atuação do recém-contratado colaborador e que passa a seu legado, dando suporte técnico e efetivo, não lhe cabendo um papel de promotor desse empregado no alcance de cargos ou indicações de promoção.
Oliveira Neto, Souza & Silva (2017)	No campo organizacional, a mentoria representa uma relação entre um profissional mais experiente (mentor) e outro menos experiente (mentorado) com o propósito de fomentar, sobretudo, o desenvolvimento deste último na prática laboral.
Silva (2008)	Processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente (mentor) com uma outra menos experiente (mentorado) com objetivo de orientar este último para o seu crescimento pessoal e profissional.
Zachary (2011)	Há lugar quando se estabelece uma relação de trabalho entre membros sênior e júnior

	dentro da organização.
Almeida Neto, Sousa & Silva (2015)	Modalidade de aprendizagem organizacional
Erlich (2015)	Mentoria é um recurso para promover aprendizagem recebida de um individuo com determinado conhecimento e experiência que o transmite e permite o desenvolvimento de competências de outra pessoa.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Funções da Mentoria

Funções de Carreira	Funções Psicossociais
Apadrinhamento	Papel de Modelo
Exposição e visibilidade	Aceitação e Confirmação
Coaching	Aconselhamento
Protecção	Amizade
Tarefas desafiadoras	

Fonte: Kram (1983, p. 614)

Clutterbuck (2004) afirma que o mentor tem diferentes papéis ou funções nos programas de mentoria, dividindo-os em quatro. O papel de *coach* encoraja as pessoas a tentar novas coisas e as ajuda a demonstrar o que sabem, dando *feedbacks* e agindo como um amigo crítico. O papel de conselheiro ajuda o protegido com problemas pessoais e profissionais, ouvindo-o e sugerindo caminhos para possíveis soluções. O papel do guardião é o de dar conselhos maduros com o intuito de protecção, e, em alguns casos, proteger de forma direta o iniciante. O último papel, o de facilitador, ajuda o protegido na rede de relacionamento e no acesso a pessoas e lugares.

2.2. Relações de Mentoria e *Coaching*

Os processos de mentoria e *coaching* são apontados muitas vezes como sinónimos, por existirem características semelhantes entre eles. Embora definitivamente, não sejam o mesmo conceito, mentoria e *coaching* estão intimamente relacionados com a necessidade

das organizações enfrentarem os desafios globais em termos de qualidade, produtividade e competitividade. O desafio principal é fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias (Martinhago, 2014). Fontes (2005) no intuito de esclarecer o conceito de *coaching* refere-se a um “tutor particular”, aquele profissional que tem um conhecimento diferenciado e pode atuar na preparação de um aluno para um exame de uma determinada matéria.

O *coaching* é um processo de desenvolvimento de ferramentas e competências para conseguir alcançar uma meta num período de tempo previamente definido. Para isso, o *coach* irá auxiliar o seu *coachee* a sair do ponto de situação em que se encontra, utilizando estratégias que promovam maior empenho, foco e ação, onde, em conjunto, irão desenvolver tarefas para que as metas alcançadas num prazo pré-definido (Santos, 2019).

O *coach* não precisa de ter experiência na área do seu cliente e também não é a sua função aconselhar e dar soluções para os problemas encontrados. O processo de *coaching* passa por auxiliar no autoconhecimento, de forma a que o *coachee* procure respostas através das questões e tarefas que lhe são direcionadas, fazendo com que ganhe mais consciência das suas capacidades, do seu valor e dos seus objetivos, imponderando-se das suas respostas, agindo de forma assertiva e concretizando seus objetivos, seja na vida pessoal ou na carreira profissional (Santos, 2019).

Algumas peculiaridades de cada um dos processos deixam claro que a mentoria é direcionada para a orientação profissional e pessoal, onde o mentor tem um alto nível de experiência, com sustentação teórica e prática para auxiliar uma pessoa menos experiente. O *coaching* é um processo que ajuda a pessoa a desenvolver comportamentos e atitudes que favoreçam a otimização do seu potencial, no sentido de procurar sair do estado atual onde se encontra por forma a alcançar seus objetivos. Como ferramentas básicas, o *coach* utiliza perguntas e o mentor recorre aos diálogos, com o objetivos de transmitir conhecimentos e dar orientação relacionada com a rotina de trabalho, recorrendo também ao aconselhamento (Santos, 2019).

Outro ponto importante é que no *coaching* o foco é direcionado para a ação e a concretização dos resultados, envolvendo o presente e o futuro, enquanto que na mentoria está direcionado para o desenvolvimento de carreira, abrangendo passado, presente e futuro. De salientar que a pessoa responsável pelo processo de *coaching* é um *coach*, que deverá ter certificação. No processo de mentoria, o responsável é um mentor que não precisa de ter certificação específica, embora deva atender a certos requisitos e ter experiência e conhecimento numa área em concreto (Santos, 2019). No *coaching* procura-se alcançar as metas e objetivos, na mentoria o foco está na transferência de conhecimento e a

perícia para desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Assim, a mentoria pode recorrer a estratégias de *coaching*, mas o contrário não é possível (Santos, 2019).

Além do processo de *coaching*, a mentoria não deve ser confundida com a Consultoria que é um serviço oferecido por um profissional ou empresa de uma área específica para outro profissional ou empresa. Consiste no compartilhamento de conhecimento e especialidades do consultor para o alcance dos objetivos de outra pessoa ou empresa, onde é feita uma abordagem mais orientadora e diretiva, dando sugestões concretas de cariz técnico, estratégico e tático para que o cliente desenvolva competências que lhe permitam maiores possibilidades e melhores resultados Lemes (2021) e Santos (2019).

2.3. Conceito de Desenvolvimento Profissional

As constantes mutações no mercado de trabalho e emprego exigem cada vez mais qualificação profissional das pessoas e têm contribuído para a relevância das investigações sobre a compreensão do fenómeno de Desenvolvimento Profissional.

O desenvolvimento profissional é considerado um processo de aperfeiçoamento e consolidação de competências. Uma boa revisão de literatura do desenvolvimento profissional pode ser encontrada (Mourão & Monteiro, 2018). Os mesmos autores identificaram uma grande convergência entre o que se qualifica de desenvolvimento profissional no senso comum paralelamente ao conceito e significado do termo entendido no contexto científico. Afirmam ser o conceito enraizado em diversas áreas de atividades socioeconómicas e estar associado a crescimento, progressão, aumento de capacidades e competências.

Com efeito, para leigos e pesquisadores da temática, no contexto organizacional o termo está associado a processos de crescimento e amadurecimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes do trabalhador, adquiridos ao longo da vida e resultantes de ações formais ou informais de aprendizagem no trabalho. Este conceito reflete, portanto, um processo de qualificação, de aquisição e evolução das competências laborais (Mourão et al., 2015).

A análise do conceito realizado contribui para clarificar a compreensão do fenómeno, possibilitando esclarecimento acerca do uso e dos atributos do desenvolvimento profissional, assim como sua relação com outros conceitos. A comparação das definições de

desenvolvimento profissional, permitiu identificar que o termo “desenvolvimento” está associado a crescimento, progresso, aumento de capacidades, minuciosidade, amadurecimento e evolução. O termo “profissional” apresentou como atributos essenciais: profissão, arte, ofício, atividade, rigor, competente, seriedade, especialista (Mourão & Monteiro, 2018). Mas além de analisar o conceito e os significados atribuídos ao desenvolvimento profissional na literatura, é importante também que sejam analisados seus enquadramentos em diferentes campos do conhecimento, com âmbitos e alcances distintos do conceito, embora se revelem complementares (Mourão & Monteiro, 2018).

A expressão Desenvolvimento Profissional está muito presente nas áreas de Educação, Administração e Psicologia. Na Educação, o foco está na formação, aquisição e desenvolvimento de competências profissionais, com particular incidência nas universidades e a partir do ensino médio. Na Administração, a investigação mostra que o foco está na carreira, na empregabilidade e desempenho no trabalho, colocando o desenvolvimento profissional no patamar de realização de ações formais e informais de aprendizagem no ambiente de trabalho ou extra-laboral. Na Psicologia, o termo engloba tantos elementos conceituais advindas da educação baseada na construção de conhecimento e de competências a partir do processo de formação, como também da administração com foco na prática profissional e nas interações sociais no ambiente de trabalho. Na vertente da Psicologia contribui-se também reflexões segundo as quais o Desenvolvimento Profissional inclui processos individuais, como as transformações identitárias e as subjetividades focalizadas na trajetória das pessoas Mourão e Monteiro (2018) e Paquay et al., (2012).

O conceito tem uma particular incidência no amadurecimento do profissional, reflexão e melhoria do seu saber fazer e estar, derivado de experiências formais e informais de aprendizagem nas organizações Day (2001) e Mourão & Monteiro (2018). A aprendizagem natural ou informal ocorre por meio de tentativa e erro, por imitação, observação da realidade, na busca de ajuda com colegas no cotidiano laboral, nos arquivos de materiais escritos e nos contatos informais com pares, superiores, fornecedores e parceiros de trabalho. A aprendizagem induzida ou formal, diz respeito a situações estruturadas, planejadas pelas organizações ou promovidas pelos trabalhadores, para potencializar os processos de aquisição, multiplicação e retenção de competências.

Do conceito apresentado, o desenvolvimento profissional se revela um processo intencional e contínuo destinado a melhorar o conhecimento profissional, as destrezas e as atitudes dos trabalhadores e assume um sentido amplo no ambiente laboral e refere-se a um conjunto de

ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem os seus objetivos.

Mourão e Monteiro (2018) observam que a análise do conceito e a definição do desenvolvimento profissional permite identificar que o seu caráter processual determina tratar-se de um crescimento que não tem um fim esperado, é contínuo e denota o desenvolvimento de conhecimento e competências que são específicas a uma determinada área ou categoria profissional. Sintetizam alguns vocábulos mais específicos desenvolvidos pela literatura em três conjuntos de elementos ou dimensões:

1. Transformação/trajetória/processo/construção;
2. Competências/conhecimentos/habilidades/atitudes/aprendizagem/identidade/prática/trabalho;
3. Indivíduo/coletividade/ambiente/interações sociais.

O significado do primeiro grupo de vocábulos está mais relacionado com o sentido da palavra desenvolvimento e evidência que a sua natureza é processual, ou seja, algo que acontece ao longo do tempo e que está associado a uma construção, mudança, caminho percorrido, trajetória, transformação, crescimento, evolução e maturação. O segundo grupo de elementos tem sentido associado com o termo profissional, pois refere-se ao objeto de mudança, isto é, o que modifica com o desenvolvimento, são os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, as competências decorrentes de aprendizagem e prática que influencia o trabalho, bem como a identidade e a atuação do profissional. O terceiro e último grupo de elementos associa-se aos contextos e formas em que ocorre esse processo de transformação de competências que pode ter caráter individual ou coletivo, partindo das interações sociais e da relação estabelecida com o ambiente (Mourão & Monteiro, 2018).

Loucks-Horsley et al. (2003) reforçam a ideia que o desenvolvimento profissional possibilita a interação entre conhecimento e aprendizagem, apresentando cinco princípios que ajudam o colaborador a desenvolver-se profissionalmente: fazer ligações entre as novas ideias e as já existentes; criar oportunidades de discussão e reflexão que permitam ao colaborador mudar as ideias que detém e criar novas; criar ambientes empregador para o colaborador; de modo a facilitar a sua aprendizagem; mudar o pensamento do colaborador.

Essa análise conceitual permite concluir que o desenvolvimento profissional não está necessariamente associado ao contexto das organizações, pois ocorre com pessoas que têm ou não um vínculo de emprego. O conceito na literatura descreve um fenómeno que envolve os trabalhadores de modo geral, sejam eles ligados ao mercado formal de trabalho, autónomos ou pertencentes ao mercado informal. As características centrais do conceito

estão associadas, portanto, a um processo de aprendizagem relacionada com as atividades de trabalho ou com a profissão (Mourão & Monteiro, 2018).

Para Chiavenato (2007), o desenvolvimento profissional, visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. O desenvolvimento profissional é um processo reflexivo e contínuo que se preocupa com as necessidades pessoais, uma vez que esta pressupõe a aplicação da teoria à prática e ocorre normalmente de uma forma estruturada.

2.3.1. Desenvolvimento profissional e de carreira

Desenvolvimento profissional e de carreira, embora sejam conceitos relacionados, são diferentes, conforme sustentado por VandenBos (2010) no Dicionário APA. O primeiro resulta da aprendizagem relacionada com o trabalho, envolvendo um processo de desenvolvimento de competências. O segundo, compreende outros aspectos como a progressão na organização e a decisão de mudança de área de atuação.

O Desenvolvimento na Carreira consubstancia-se na maneira através da qual a pessoa faz a gestão da sua carreira, dentro e entre organizações. Também as formas pelas quais a organização estrutura o progresso profissional dos seus empregados, como políticas de recompensa com variados benefícios à medida que se tornam mais habilitados e experientes. A definição que o dicionário APA apresenta para “desenvolvimento de carreira” contempla duas vertentes – o planejamento do indivíduo e o da organização (VandenBos, 2010). Ou seja, há uma atitude ativa por parte do trabalhador em termos da construção e desenvolvimento da sua trajetória, que vai além de uma sequência de ocupações, reforçando ainda a importância atribuída às organizações de trabalho nesse processo de desenvolvimento (Ambiel, 2014).

Além do conceito de carreira, o desenvolvimento profissional também apresenta clara associação com o conceito de competência, entendido como agregação de valor em que o indivíduo representa o elemento central em vez do cargo que ocupa (Dutra, 2004). O elemento conceitual de agregação de valor presente no conceito de competência guarda relação direta com o conceito de desenvolvimento profissional que também prevê um processo de agregação de valor ao longo da vida laboral das pessoas.

A definição de competência traz outro elemento que também aproxima os conceitos de desenvolvimento profissional e competência, que é a relação com o desempenho no trabalho. Assim, competência compreende uma capacidade de agir eficazmente num

determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos. Essa ideia seria uma espécie de comprovação de que a pessoa é competente ou que se desenvolveu profissionalmente, aproximando, os dois conceitos.

2.4. Mentoria e Desenvolvimento Profissional

A mentoria constitui um processo valioso para o desenvolvimento profissional na medida em que, em geral um programa de mentoria, tende a elevar salários e a incrementar promoções dentro da organização, para além de promover a mudança (Chiavenato, 2004). Com efeito, no processo de mentoria, o mentor informa e orienta o mentorado sobre as questões de trabalho e carreira e sobre todos os detalhes das organizações, protege-o de situações que comprometam a imagem profissional, dá-lhe visibilidade para que pares e superiores percebam o seu progresso e até o patrocinem, defendendo para ele melhores posições na organização. Com isso, o mentorado ganha mais autoconhecimento e confiança (Erlich, 2012).

Sendo assim, a mentoria é um processo que ocorre através de um relacionamento em que uma pessoa, com base no seu conhecimento e experiência, estimula, e influencia o desenvolvimento cognitivo, profissional, social ou emocional de outra. É uma relação de apoio, de suporte social que, quando bem aplicada, torna-se uma poderosa ferramenta de crescimento individual e organizacional (Erlich, 2012).

Um programa de mentoria permite aproveitar e reter talentos, adaptar recém-contratados, melhorar a qualidade na aprendizagem organizacional, preparar lideranças, facilitar processos de ascensão funcional e de sucessão, redefinir a cultura organizacional, estimular a criação e a sustentação de uma cultura de inovação, entre outras. Por isso, precisa ser estruturado. Isso quer dizer que, entre outros aspetos, deve ser alinhado estrategicamente aos objetivos organizacionais, ter um método adequado para selecionar e treinar participantes e de formar os pares mentor-mentorado, oferecer suporte ao trabalho dos pares, ser comunicado internamente de modo que todos percebam o seu valor e ter um sistema de avaliação que permita conhecer os resultados para o mentorado, para o mentor e para a organização (Erlich, 2012).

Para Erlich (2012) um dos principais fundamentos da mentoria são as funções de mentoria, ou seja, os diversos tipos de ajuda que o mentor oferece para o desenvolvimento do mentorado. O autor enumera os seguintes:

- Funções instrumentais: ajudam o mentorado a dominar o conhecimento necessário para desempenhar o seu trabalho e o prepara para crescer na organização. São

funções instrumentais: a) orientação e formação; b) proteção; c) exposição e visibilidade; d) patrocínio.

- Funções socioemocionais: aprimoram no indivíduo o seu senso de competência, identidade e eficiência num papel profissional. São elas: a) aceitação e confirmação; b) aconselhamento; c) abertura para o relacionamento.
- Função modelar: é a função de exemplo, do espelhamento. O mentor serve como objeto de respeito, imitação e admiração para o mentorado. É um processo de aprendizagem por observação, tácito.

Segundo Martinhago (2014), através dos programas de mentoria as organizações podem arranjar as habilidades das pessoas e seus conhecimentos de maneira a ajudar no seu desenvolvimento profissional. Existe assim, uma agilização no desenvolvimento, certamente poderão saber como dirigi-lo adequadamente para um progresso de carreira dentro da organização.

2.5. Estudos sobre Mentoria e Desenvolvimento Profissional

A revisão da literatura revelou a riqueza da mentoria (Kram, 1983, 1985) para explicar resultados objetivos e subjetivos significativos no local de trabalho, assim como evidenciou a utilidade de chefias com talento e capacidade de definição de políticas de mentoria, preferencialmente disponíveis para todos, no desenvolvimento (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007) e na competência profissional e retenção dos colaboradores (Brito, Cordeiro & Machado, 2016). Contudo (Banerjee-Batist & Rocco, 2019) identificam diferenças nos resultados de mentoria em função do gênero (tendo as mulheres maior dificuldade em obter mentores femininos e em estabelecer relações de mentoria com mentores homens), da etnia (experimentando as minorias maiores dificuldades para iniciar relacionamentos de mentoria) e da cultura e idade (onde a semelhança cultural está associada a um maior sucesso nas relações de mentoria, havendo culturas que valorizavam muito a orientação para o desempenho, e os mais jovens conseguem melhores resultados do que os mais velhos). Segundo estes autores, as diferenças individuais resultam de congruência de estilos cognitivos, de personalidade e de orientação para metas de aprendizagem com diferentes exigências de apoio profissional e psicossocial, níveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

Em alguns contextos, o envelhecimento é um desafio ao desenvolvimento de carreiras para as organizações, pois os funcionários adiam a aposentadoria, buscam novas opções profissionais após a aposentadoria, tornando-se parte de uma força de trabalho

contingente, ou são voluntários na organização (Combs, 2014). Diferenças individuais são também importantes no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de mentoria bem-sucedidos e sucesso na carreira, podendo mesmo ser a mentoria para aumentar a consciência das diferenças de estilo de gestão de conflitos e as estratégias que poderiam ser usadas para diminuir possíveis conflitos decorrentes dessas diferenças (Reio & Trudel, 2013).

A mentoria organizacional ou relacionamento de orientação pode ser formal ou informal. Quando é formal, é a empresa que decide e direciona os mentores e mentorados, evitando assim, que pelo processo de identificação livre dos líderes de seus possíveis mentorados, os grupos de minoria e as mulheres fiquem de fora dos programas de mentoria (Robbins, 2009). Os programas de mentoria devem ser enquadrados como ação estruturada de desenvolvimento intencional e desenvolvidos pela organização a fim de satisfazer objetivos organizacionais e objetivos de desenvolvimentos dos colaboradores (dos Santos & Pais, 2011). Segundo os mesmos autores, estão disponíveis quatro ações estruturadas para o desenvolvimento profissional e pessoal dos recursos humanos e organizações de forma intencional, todas com uma identificação conceptual e implementadas há pelo menos várias décadas. São as AEDI: a) Grupos Balint (BGs); b) Supervisão; c) Comunidades de Prática (CoPs); e d) Mentoria. As duas primeiras constituem aspetos da relação que aprimoram os laços de aprendizagem e preparam para o progresso contínuo na organização. As segundas enfatizam a identidade e a autoestima nos papéis profissionais.

Nas relações entre o mentor e mentorado, algumas características de mentoria mais relevantes identificadas na literatura foram: i) relações *feedback* ao mentorado (Salgues & Vilanova, 2007); ii) desejo de compartilhar conhecimento e saber como o mentorado; iii) querer que o mentorado desenvolva satisfatoriamente a sua vida profissional; iv) acreditar no potencial do mentorado; e v) ter satisfação na carreira (Jaeschke, 2012).

Quanto à construção de programas de mentoria eficazes Van Vianen et al. (2018) afirmam a necessidade de haver um bom clima de mentoria na medida que este aumenta a capacidade de promoção do funcionário e a intenção de permanecer na organização para além da mentoria. Sustentam ainda que, para acomodar de maneira eficaz os requisitos de desenvolvimento organizacional e profissional e reter uma força de trabalho adaptável, a definição de uma política ou programa de mentoria é fundamental, assim como a adoção de práticas de gestão de recursos humanos que facilitem atender às necessidades de desenvolvimento de carreiras de todos.

2.6. Tipos de Mentoria

Na literatura desenvolvida sobre mentoria, aborda-se o conceito de que esse processo pode ser realizado de diferentes formatos e nessa perspectiva, as mentorias podem ser classificadas quanto ao modelo de funcionamento utilizado, como mentoria formal e mentoria informal (Hegstad, 1999) e quanto às temáticas. Sobre as classificações temáticas, trata-se de área escolhida para o programa de mentoria podendo referir-se de mentoria de carreira até mentoria de liderança, passando por mentoria de integração ou sucessão, financeira, mentorias técnicas específicas, etc., dependendo os respectivos programas dos propósitos e de objetivos da organização.

No modelo de funcionamento, as mentorias formais são aquelas realizadas através da organização junto de instituições especializadas ou com mentores profissionais, mas também internamente entre colaboradores seniores e experientes e colaboradores juniores menos experientes, na base de determinados objetivos organizacionais previamente estabelecidos (Brito et al., 2017; Erlich, 2015). Quando internamente estruturado pela própria organização, em geral são celebrados acordos que determinem as metas e as obrigações das partes envolvidas, e nos casos de instituições especializadas ou mentores profissionais passam necessariamente pela celebração de um contrato específico que determina o âmbito e alcance da mentoria, e o respetivo prazo.

Segundo a definição de Kram (1990) a mentoria formal traduz-se num processo estruturado envolvendo o consequente planeamento e recursos, com ênfase em critérios padronizados e normalizados, conforme o determinismo de estratégias e objetivos da organização. Os autores Murray e Owen (1991) são unânimes em corroborar na linha da definição apresentada por Kram (1990), mas segundo Erlich (2015), o nível de estruturação depende de organização para organização podendo ser uma estrutura simples, mas também extraordinariamente complexa. Importa sobrelevar que nessa diversidade, jamais uma mentoria será igual a outra, tanto por motivos de modelo de formato, quanto por imperativos organizacionais de temáticas associadas aos programas pré-planeados.

Ainda no âmbito dos programas formais de mentoria coloca-se a questão do procedimento de escolha dos participantes, mentor e mentorado, atividades preparatórias (Eby & Lockwood, 2004) que não devem ser dispensadas quando se pretende relações e orientações eficazes e vão depender dos critérios de seleção como perfil, desempenho, potencialidade, tipo de trabalho, etc. Center for Health leadership & Patrice, Public Health

Institute, 2003 caracteriza a mentoria formal pela sua intencionalidade e os intervenientes da relação a estabelecer no processo.

Na mentoria informal, a relação surge de uma aproximação espontânea e natural que existe intrinsecamente dentro das organizações, processo que Kram (1980) qualifica de atração mútua inconscientemente e Erlich (2015) acrescenta que neste tipo de relacionamentos as pessoas envolvidas podem estar num processo de mentoria informal sem terem a noção disso ou sem sequer saberem o significado desse termo, embora possamos admitir que essa consciência possa existir por qualquer das partes envolvidas, ou por ambas.

Chão (1997) afirma que mentoria informal resulta de processos de atração mútuas e não é criada, gerida ou reconhecida formalmente pela organização, surge do sentimento de partilha da mesma identidade sem qualquer preparação ou programação prévia (Center for Health Leadership et al, 2003; Erlich, 2015).

Nesta natureza de relacionamentos os mentorados identificam-se com alguém que consideram representar fonte de acesso a informação, conhecimento e proteção como mentor e modelo a seguir, enquanto os mentores escolhem como seus mentorados aqueles que possuem as mesmas características ou identidade semelhante.

Relativamente às diferenças entre estes dois tipos de mentoria, uma das características comuns em todos os tipos de mentoria refere-se ao relacionamento interpessoal, pois as mentorias envolvem a reunião de pessoas, mas na mentoria informal a relação social é mais intensa e o foco está mais no indivíduo, na aprendizagem e no apoio psicossocial, enquanto que na mentoria formal o foco centra-se nos objetivos organizacionais (Hunt & Michael, 1983).

Nas mentorias informais uma das diferenças com a mentoria formal consiste na dispensa de formalidades, ou seja, ela é um processo informal, facto que não determina menos valor aos objetivos visados, mas apenas que o processo foi construído com base noutros pressupostos como respeito e influência ou até admiração, sem depender de documentos específicos e assumem um carácter menos oficial. Os dois tipos de mentoria também diferem na estrutura e na duração da relação.

2.7. Objetivos da Mentoria

A literatura identifica uma ampla variedade de objetivos que as organizações podem atingir, desenvolvendo diferentes tipos de programas de mentoria. Dentre os mais específicos,

alguns dos objetivos que pretende a mentoria se resumem em: contribuir no desenvolvimento profissional e pessoal, incrementando conhecimentos em determinadas áreas; desenvolver políticas de gestão de carreiras para fomentar a motivação e satisfação profissional; melhorar a autoconfiança e empoderamento do colaborador mentorado; desenvolver capacidades de liderança nos postos de responsabilidade para assegurar as sucessões entre gerações.

Douglas (1997) agrupa essa variedade de objetivos de mentoria em dois grandes grupos:

- (i) Desenvolvimento de objetivos organizacionais;
- (ii) Desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores da organização.

No âmbito do desenvolvimento de objetivos organizacionais, estão presentes os benefícios e vantagens focados nos interesses da organização, tais como desenvolvimento de capacidades do capital humano, atrair profissionais qualificados, motivação e retenção de talentos, aumento da produtividade e melhoria dos resultados. As organizações podem utilizar diferentes tipos de mentoria quanto à temática para atingir esses objetivos:

- Captar profissionais qualificados, desenvolver capacidades e reter talentos (Douglas, 1997; Eby & Lockwood, 2004; Grayless, 2017);
- Transferência de conhecimentos para fomentar rápida integração de novos colaboradores (Rodrigues, 2018), através da relação de confiança que se estabelece entre o mentor e o mentorado (Anitha & Chandrasekar, 2017);
- Fomentar a autonomia, autoconfiança e a tomada de decisões, através de tarefas e metas desafiantes (Anitha & Chandrasekar, 2017).
- Desenvolver capacidades de liderança nos postos de responsabilidade para assegurar sucessões (Douglas, 1997; Leuzinger & Rowe, 2017);

Na esfera do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores da organização, estão presentes objetivos que focam os interesses e benefícios nos colaboradores, e inerentes a satisfação motivação e desenvolvimento pessoal e social. São valores que programas de mentoria perseguem para serem alcançados e que são úteis tanto para os colaboradores como para as organizações:

- Identificar colaboradores com forte potencial pessoal e profissional e facilitar o seu rápido desenvolvimento (Douglas, 1997, Costanza, Finkelstein,

& Goodwin, 2018). O desenvolvimento de capacidades e de habilidades deve ser construído tanto a nível profissional como pessoal (Clutterbuck, 2018);

- Utilizar como ferramenta para fidelizar os colaboradores, políticas de gestão de carreiras (Clutterbuck, 2012; Eby & Lockwood, 2004);
- Promover o desenvolvimento profissional e pessoal através da transmissão de conhecimentos e experiência das partes envolvidas (Clutterbuck, 2012; Erlich, 2015; Eby & Lockwood, 2004);
- A função psicossocial da mentoria permite dar suporte emocional e comportamental como forma de socialização no meio envolvente em que o colaborador precisa de atuar (Erlich, 2015). Esses aspetos melhoram o clima organizacional e diminuem os riscos psicossociais.
- Processo de dar visibilidade e reconhecimento do mentorado, gera compromisso com a organização porque se sente patrocinado e protegido (Anitha & Chandrasekar, 2017).

2.8. Funções de Mentoria

A mentoria segundo a literatura, pode ser definida como um processo de crescimento profissional que tem por objetivo desenvolver conhecimentos de forma personalizada, mais efetiva e em determinadas áreas específicas. Sua verdadeira função, no contexto organizacional, é o desenvolvimento constante do mentorado através da partilha e transmissão de conhecimentos e experiência na área, pois a função de mentoria é exatamente a de profissionais mais experientes guiar e acompanhar o mentorado no seu desenvolvimento profissional, mas também ao nível pessoal, atuando na qualidade de mentor, como orientadores e conselheiros desse processo de desenvolvimento.

Orientações sobre questões relativas ao trabalho, à carreira e ao contexto da organização são partilhados pelos mentores e mentorados com o objetivo de multiplicar conhecimentos e melhorar o desempenho, o que traz benefícios para os colaboradores e para as organizações.

Erlich (2014b) que apresentou uma nova classificação das funções de mentoria organizacional, diferente da versão original criada por Kram (1985), divide em três tipos:

- a) Funções de trabalho e carreira;
- b) Funções socioeconómicas;

c) Função modelar.

Nas **funções de trabalho e carreira**, Erlich (2015) com base em Kram (1985) apresenta ainda a mesma visão subdividida dessas funções em quatro subfunções quais sejam:

- i) **Orientação**, subfunção que consiste basicamente no mentor orientar o seu mentorado, nos diversos momentos da vida, ajudando na conceção e elaboração do plano de desenvolvimento, em atitudes comportamentais e relações interpessoais.
- ii) **Proteção**, o que significa o cuidado que o mentor deve ter em preservar a imagem do seu mentorado, evitando exposição a desafios para os quais ainda não está preparado, de forma a não comprometer ambas partes.
- iii) **Exposição e visibilidade**, subfunção baseada na perceção da evolução do mentorado no processo de mentoria, segundo a qual o mentor passa a expor o seu mentorado para equipa e superiores, criando oportunidades para que a opinião e trabalho do mentorado fiquem em evidência, de modo que as pessoas passem a conhecer o trabalho desenvolvido pelo discípulo.
- iv) **Patrocínio**, que corresponde a ações desenvolvidas pelo mentor quando entender que a evolução do seu mentorado chegou a um nível muito confiável e começa a patrocinar seu mentorado para posições ou cargos mais elevados, na medida em que esta iniciativa sirva de evidência do sucesso da relação de mentoria.

Funcões socioemocionais, são um conjunto de aptidões desenvolvidas a partir da inteligência emocional de cada uma das pessoas, relativamente ao seu comportamento consigo mesmo (intrapessoal) e também a sua relação com outras pessoas, o que Kram qualifica de funções psicossociais e Erlich caracteriza em quatro perfis comportamentais:

- (i) **Aceitação**: o que na prática significa aceitar o indivíduo como mentorado tal como ele se apresenta sem estereótipos e paradigmas negativos para o sucesso da mentoria que precisa de uma relação de confiança livre de preconceitos ou julgamento antecipado.
- (ii) **Escuta e aconselhamento**: no dizer de Erlich, o mentor precisa ter atenção na escuta ativa e reflexiva do mentorado para a compreensão dos aconselhamentos assertivos e cautelosos, no sentido de não se configurarem uma ordem, mas estimular o mentorado a encontrar respostas ou soluções por si próprio.
- (iii) **Confirmação**: O processo de confirmação se dá na medida em que a relação se vai consolidando de maneira satisfatória para ambas partes e evidencia um

amadurecimento de ideias e ações, justificando que o desenvolvimento de novas ações de mentoria se torna uma causa de honra.

- (iv) **Abertura para o relacionamento:** que embora em níveis diferentes de amizade, confidências, relações de ajuda, fica um sentimento muito favorável e um canal aberto de relações positivas e agregadoras.

Função Modelar: A mentoria não se aplica apenas à gestão de recursos humanos, revela-se útil em diversas áreas e situações específicas como novas tecnologias, contabilidade, mercado, casos de sucessão, fusão de empresas, troca de liderança, etc. Tratando-se de prolemas que podem afetar a dinâmica do negócio, o mentor tem a responsabilidade de ser modelo para o seu mentorado. Serve como fonte inspiradora, como pessoa de referência, que fala a verdade, que pratica aquilo que orienta e que atua com ética, alinhado à cultura da organização e que sempre respeita e valoriza o ser humano.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMAE

O presente capítulo apresenta a caracterização da EMAE- Empresa de Água e Eletricidade, que está investida de poderes e prerrogativas de Autoridade de que goza o Estado, obedecendo os limites legalmente definidos, designadamente quanto a expropriação por utilidade pública, utilização, proteção e gestão das infraestruturas afetas ao serviço público, conforme os termos do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 22/2011 que aprova o Regime Jurídico das Empresas Públicas.

3.1. Objeto e Atribuições

A EMAE tem como objeto principal a gestão e exploração dos sistemas públicos de captação e distribuição de água, produção, transporte e distribuição de energia elétrica para consumo público (artigo 4.º do Decreto n.º 40/2008 que aprova os seus Estatutos) e pode exercer acessoriamente, outras atividades relacionadas indiretamente com o seu objeto principal.

Constituem atribuições da EMAE, assegurar a conceção, construção e aquisição de todos os equipamentos do sistema de abastecimento de água e fornecimento de energia elétrica para consumo público, bem como a sua exploração, reparação, renovação e manutenção, tomar as providências necessárias para prevenir ou eliminar qualquer situação suscetível de pôr em risco a saúde pública e a qualidade da água, de acordo com as exigências técnicas e com os parâmetros sanitários exigidos e implementar medidas especiais visando a proteção e segurança da vida humana, proporcionando aos utentes serviços dignos de mais alta qualidade e segurança.

O património da EMAE é constituído por conjunto de bens móveis e imóveis e a rede de transporte e de distribuição que integram as infraestruturas de água e eletricidade que são consideradas uma universalidade pública afeta à EMAE. Este património abrange terrenos, edifícios, instalações técnicas e equipamentos, redes elétricas, condutas de água e bens móveis.

Os serviços públicos de água e energia elétrica prestados pela EMAE têm uma cobertura em todo o território nacional e a tarifas uniformes, e são consideradas serviços de interesse económico geral porque envolvem atividades que, pela sua natureza são de importância social e implicam a garantia da universalidade no acesso. Num universo de uma população estimada de 215 225 habitantes, conta com cerca de 73 168 clientes, dos quais 52 583 clientes no serviço de eletricidade e 20 485 clientes no serviço de água e emprega cerca de 500 trabalhadores.

As áreas de atuação apresentam características muito diferenciadas de concentração demográfica e desenvolvimento industrial, variando a densidade populacional, nos vários distritos, entre mais de 10 000 e menos de 80 000 habitantes, podendo a captação de energia elétrica atingir, em ano médio, cerca de 110 GWh e a captação de 17 milhões de metros cúbicos de água.

3.2. Recursos Humanos

O estatuto do pessoal da Empresa de Água e Eletricidade - EMAE está sujeito ao regime de contrato individual de trabalho, Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 6/2019 de 11 de abril, salvo o disposto em legislação especial, conforme os termos do artigo 31.º do Decreto-Lei n.º 22/2011.

Relativamente às habilitações e género dos recursos humanos, observa-se no quadro 4 que apenas 13% dos trabalhadores da EMAE têm uma formação superior ou média, percentagem bastante reduzida para o que se pretende dentro da empresa para alcançar o objetivo de prestação de serviços de qualidade com eficiência e eficácia.

Tabela 3 - Habilitações e Género

Habilitações Literárias	2021		2020		Variáveis
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	%
Ensino Básico	152	18	150	17	2%
Ensino Secundário	196	30	191	26	4%
Quadros Médios	8	0	9	0	-11%
Ensino Superior	36	16	32	17	6%
Subtotal	392	64	382	60	3%
Total	456		442		3.2%

Fonte: EMAE (2022)

Em questão de género, a representatividade das Mulheres (14%) está muito aquém da equidade apesar da Empresa de Água e Eletricidade - EMAE aplicar o princípio da igualdade de oportunidades associadas ao género. Há que promover quadros legais bem como a revisão, em sede de instituições que possuam competências de promoção dos direitos das

Mulheres (Educação, Saúde, Segurança e Justiça) dos problemas específicos de papéis sociais de Género para prosseguir os objetivos de participação das Mulheres no processo de desenvolvimento sustentável do país. No capítulo de habilitações, e dentro do grau universitário as Mulheres com uma representatividade de 25%, no cômputo geral e proporcional um melhor indicador relativamente aos Homens, com apenas 9%.

Quanto à distribuição dos recursos humanos por setor e direção, infere-se do quadro 5 que as direções técnicas de Eletricidade detêm 165 trabalhadores (36%) e as de Água 99 trabalhadores (22%). Ou seja, absorvem a maior parcela do número de pessoal ao serviço da empresa, seguidas da direção Comercial com 89 trabalhadores (20%). Essa desequilibrada proporcionalidade justifica-se pela existência de múltiplos centros eletroprodutores sem qualquer sistema de automatismo e de quinze sistemas autónomos de abastecimento de água, bem como um sistema de gestão comercial com tecnologia de informação obsoleta.

Tabela 4 - Setor e Direção

Setor/Direção	2021		2020		Variáveis 21/20	
	Número	Percentagem	Número	Percentagem	Número	Percentagem
Direção Geral	15	3%	11	2%	4	1%
Delegação RAP - Príncipe	26	6%	26	6%	0	0%
Direção Financeira	62	14%	58	13%	4	1%
Direção Comercial	89	20%	92	20%	-3	-1%
Direção de Eletricidade	165	36%	159	35%	6	1%
Direção de Água	99	22%	96	21%	3	1%
		Total	456	97%	14	3%

Fonte: EMAE (2022)

Apesar da Empresa de Água e Eletricidade - EMAE ser uma das principais empresas públicas do país, com cerca de 500 trabalhadores, a análise do atual organograma evidencia a não existência de uma Direção de Recursos Humanos.

3.3. Estrutura Acionista e Órgãos Sociais

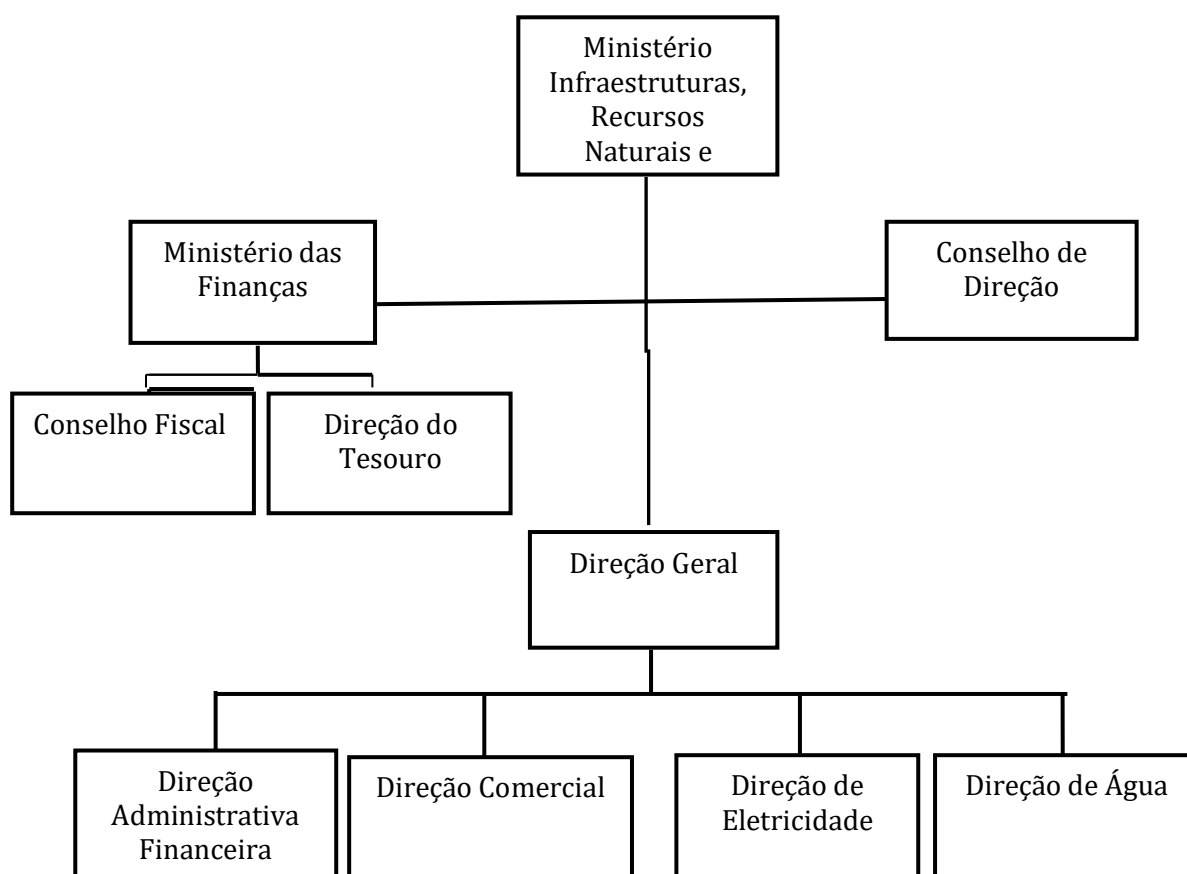
A EMAE é uma Empresa de Capitais Públicos detida a 100% pelo Estado e exerce os direitos de acionista único através da direção do tesouro, sob a direção do ministro responsável pela área das finanças.

Nos termos do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 22/2011 que aprova o regime jurídico das empresas públicas, a estrutura orgânica integra os seguintes órgãos:

- a) Conselho de Administração não executivo;
- b) Direção Geral;
- c) Conselho de Direção;
- d) Conselho Fiscal.

Os membros dos órgãos sociais são indicados pelo Governo. Durante a vigência da suspensão do conselho de administração não executivo por força das disposições do Decreto-Lei n.º 8/2013, as competências e atribuições do referido órgão passaram a ser exercidas pelo governo e o organigrama da empresa em formato de macroestrutura apresenta-se como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Organigrama da EMAE (Macroestrutura)



Fonte: EMAE (Relatório e Contas 2022)

3.4. Enquadramento Socioeconómico

A economia de São Tomé e Príncipe e o bem-estar da sua população dependem do aprovisionamento regular e a preços acessíveis tanto de água como da energia elétrica. Todavia, a insularidade e a reduzida dimensão territorial encarecem as importações de combustível e diversos insumos, impedindo deste modo economias de escala.

Neste contexto de custos à partida mais elevados, o desafio permanente da política nacional consiste em assegurar e expandir o nível de acesso da população a estes bens essenciais a um preço tão acessível quanto possível e uniforme em todo o território nacional. A atual dimensão do mercado energético nacional resulta de algum atraso na conversão das potencialidades económicas em projetos concretos, muitos deles numa perspetiva mais abrangente do mercado sub-regional, sendo incontornável o porto em águas profundas.

Neste enquadramento, a Empresa de Água e Eletricidade (EMAE) pratica tarifas sociais fixadas administrativamente pelo Governo muito abaixo do custo de produção, de acordo com os objetivos da política social e económica, global e setorial, definida pelo Governo, considerações que justificam o contexto de desequilíbrio em que a EMAE desenvolve as suas atividades, provocam prejuízos nos resultados e impedem o desenvolvimento harmonioso do setor, apesar dos esforços financeiros consentidos pelo Estado, através de subsídios indiretos, quer pela via de isenção das imposições aduaneiras sobre importação de combustível para EMAE, quer pela via de assunção das tarifas de água e de eletricidade mais elevadas para o conjunto do setor da administração pública.

A função social da Empresa de Água e Eletricidade (EMAE), justificada pelo modelo de gestão com interferência política e tarifas fixadas administrativamente, e a instabilidade nos mandatos dos órgãos sociais não permite a flexibilidade quanto aos critérios de rentabilidade, apesar da autonomia administrativa e financeira preceituada nos seus estatutos, encontrando-se a empresa na posição de insolvência e falência técnica há mais de uma década, o que impede o desenvolvimento do próprio setor elétrico nacional.

Tendo presente que o fornecimento de eletricidade e abastecimento de água potável para além de constituírem serviços públicos de interesse económico geral, com preponderância no bem-estar da população, combate à pobreza e doenças de origem hídrica, e indispensáveis a maioria das atividades económicas, se assumem indissociáveis do suporte ao desenvolvimento, o Estado santomense decidiu liberalizar o subsector de produção de eletricidade e criar mecanismos legais para motivar e mobilizar o interesse do setor privado a promover investimentos nos componentes do setor energético que favoreçam a eficácia

na concretização dos objetivos nacionais de transição energética, na migração de fontes fósseis para energias renováveis, numa perspetiva de preparação para a infraestruturização massiva do país.

3.5. Perfil Técnico-Económico

A empresa enferma de estrangulamentos de natureza estrutural por falta de uma cuidada planificação a médio e longo prazo do conjunto das infraestruturas dos seus diversos setores e subsetores. O parque electroprodutor está constituído por uma central hidroelétrica e cinco centrais termoelétricas dispersas pelo país no sistema interligado, além da central térmica da ilha do Príncipe e três pequenas centrais isoladas. Estas centrais estão equipadas com um número elevado de pequenas unidades de potência (1,00 MW a 2,5 MW), multiplicidade de marcas e gerações (1990 a 2020), o que não permite uma gestão satisfatória de manutenção dos grupos Diesel.

O serviço de abastecimento de água potável, está estruturado em 15 Sistemas autónomos por áreas geográficas delimitadas sem interconexão entre os sistemas, dos quais 10 de nascentes artesianas, e 6 de águas de superfície. A Empresa de Água e Eletricidade (EMAE) dispõe dos seus próprios laboratórios de análises físico-químicas e bacteriológicas das águas brutas e potáveis.

Esta dispersão de infraestruturas dos equipamentos técnicos básicos gera muita mão-de-obra em atividades 24 horas por dia e 365 dias por ano.

As especificidades técnicas e operacionais da EMAE em todos os subsetores do setor elétrico nacional (produção, transporte, despacho, distribuição e comercialização), setor bastante sensível à ocorrência de incidentes e acidentes, e ainda as atividades de captação, adução, tratamento, armazenagem, distribuição e comercialização de água potável, com a grande carga de responsabilidade na qualidade de água para consumo humano, tornam pertinentes os processos de mentoria, com vista à adaptação e integração de novos colaboradores.

São atividades de universidade pública e de gestão de interesse económico geral, com impacto social, económico e político, onde a relação de mentoria se mostra relevante e com carácter quase obrigatória também para trabalhadores transferidos entre áreas funcionais. Um centro de despacho, por exemplo, decide pela condução de energia elétrica em todo o espaço nacional e faz a gestão do deslastre de carga para equilíbrio entre a oferta e a demanda, e a estabilidade da rede com cada uma das centrais, a que exige ações de capacitação e desenvolver os mentorados de forma teórica e prática.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o desenho da investigação, dos instrumentos e critérios de seleção e tratamento dos dados e a definição e caracterização da amostra. Todos os procedimentos metodológicos visaram permitir analisar as práticas de mentoria adotadas pela EMAE e identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz.

4.1. Problema, Questões e Objetivos

Como anteriormente referido, o problema subjacente à presente investigação está relacionado com a necessidade de desenvolver mentoria de desenvolvimento profissional na EMAE, onde profissionais mais experientes (mentores) podem ajudar, com base na experiência pessoal e profissional adquirida ao longo das suas carreiras, os menos experientes (mentorados) no seu desenvolvimento profissional e melhoria do desempenho. Deste modo, foram formuladas um conjunto de questões e objetivos de investigação. As questões são as seguintes:

Q1: Quais as práticas de mentoria adotadas pela Empresa de Água e Eletricidade e os seus efeitos no desenvolvimento e crescimento profissional?

Q2: Em que medida a mentoria é percebida pelos responsáveis e colaboradores da Empresa de Água e Eletricidade como catalisadora de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional dos Recursos Humanos e de processos de aprendizagem e

desenvolvimento de competências transversais que tornem os colaboradores mais aptos a enfrentar as diversas situações profissionais?

Q3: Em que medida a formação em mentoria é ajustada às exigências do mercado de trabalho e salários competitivos, permitindo a conciliação de uma melhoria generalizada na produtividade organizacional e, simultaneamente, garantir que os quadros mais qualificados permanecem na organização?

Q4: Quais os elementos chave necessários à construção de um programa de mentoria eficaz?

O objetivo geral foi o de fazer um estudo dos efeitos de mentoria no desenvolvimento profissional dos colaboradores da EMAE, assim como identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz na empresa. Concorrem para este objetivo, os objetivos específicos de:

- (i) Identificar as práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade;
- (ii) Caracterizar as práticas de mentoria da EMAE;
- (iii) Caracterizar a forma como as práticas de mentoria influenciam o desenvolvimento e crescimento profissional;
- (iv) Identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores;
- (v) Sugerir orientações para as boas práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade.

4.2. Tipos de Investigação

Na realização de uma investigação, é preciso eleger um método de pesquisa para alcançar os objetivos, obter a solução do problema, responder às questões formuladas, conseguir resultados e chegar a uma conclusão. Os métodos concretizam procedimentos concretos, ações, instrumentos e tarefas de pesquisa empírica, bem como a sua articulação (Ferreira & Pedro, 2014). Para estes autores: i) o conhecimento científico constrói-se com base na realidade, no evento e nos factos a analisar, devendo haver uma coerência lógica entre abordagem, métodos e instrumentos; ii) qualquer problema deve ser identificado e formulado tendo por referência a realidade; e, iii) qualquer solução deve ser testada e verificada na realidade pelos factos. Por isso, uma das fases imprescindíveis do processo de pesquisa, no caminho do problema à solução, é a da recolha e das fontes de dados.

Uma investigação pode ser conclusiva ou exploratória, incluindo ainda a conclusiva a possibilidade de ser descritiva ou causal (Malhotra, 2019). Segundo o autor, uma investigação exploratória propõe-se indagar um determinado tema e ter uma compreensão detalhada sobre o mesmo, assim como, recolher informação sobre ideias, opiniões e perceções relacionadas ao assunto. É um método de investigação menos formal e estruturada que a conclusiva e, normalmente, sem recorrer a grandes amostras nem representativas da população, onde o conhecimento se vai obtendo, fortalecendo e aprofundando à medida que o estudo avança (Malhotra, 2019).

No que respeita à abordagem os tipos de investigação incluem a quantitativa, qualitativa ou mista se conjuga ambas as naturezas, quantitativa e qualitativa (Malhotra, 2019). Como o nome sugere, a quantitativa foca-se de uma forma objetiva na quantificação dos dados e no seu tratamento através de análise estatística e relações entre as variáveis. Esta abordagem assenta na corrente do pensamento dedutivo e na aplicação de pressupostos gerais a uma realidade concreta, permitindo estabelecer relações entre as variáveis e quantificá-las de forma direta e indireta (Ferreira & Pedro, 2014). Ou seja, procura quantificar os dados através da análise estatística, permitindo mensurar e quantificar, organizar e compreender grandes volumes de informação, testar hipóteses e generalizar e, também, garantir a confiabilidade e precisão dos resultados (Malhotra, 2019).

A qualitativa, sendo mais subjetiva e muitas vezes associada aos estudos exploratórios, busca informações, visões e perceções por meio de dados, de imagens ou texto, permitindo a análise de diferentes perspetivas e de teorias investigadas. Esta abordagem assenta na corrente do pensamento indutivo e na análise de múltiplas realidades, e descrição, análise e desenvolvimento de temas (Ferreira & Pedro, 2014). A problemática em estudo é geralmente ampla e relacionada a experiências dos participantes, objetivando explorar de forma mais profunda um determinado fenómeno cujo propósito é o de o compreender melhor, colhendo os dados a partir de um número relativamente reduzido de casos, sendo os resultados obtidos emergentes, flexíveis e reflexivos, permitindo inferir tendências e conclusões profundas quando resultantes de riqueza interpretativa da informação (Malhotra, 2019).

4.3. Investigação Realizada

Tendo em consideração a problemática e os objetivos definidos, o presente estudo é exploratório e de natureza qualitativa, com obtenção de informação oriunda de duas fontes, secundárias e primárias Malhotra (2019), Oliveira (2011). Segundo estes autores, as fontes

secundárias englobam a análise documental e a revisão bibliográfica, nomeadamente, estatísticas, relatórios, livros, estudos prévios, artigos em revistas científicas e legislação e, as fontes primárias, a informação que não existe disponível e que vai ser recolhida diretamente com o propósito de cumprir os objetivos de uma investigação. Assim, a primeira etapa da metodologia constata de uma revisão bibliográfica sobre a mentoria e sua relação com o desenvolvimento pessoal e profissional, para enquadramento teórico da temática em estudo e identificação e revisão dos estudos e publicações mais recentes. Ainda neste âmbito, apresentou-se a caracterização da EMAE.

A segunda etapa, correspondeu ao estudo empírico de natureza qualitativa e do levantamento de dados através da realização de entrevistas semiestruturadas aos atuais dirigentes e anteriores dirigentes da EMAE, chefias intermediárias e colaboradores anónimos por funções setoriais, buscando uma melhor visão e diversidade de opiniões e compreensão dos efeitos das práticas de mentoria na EMAE no desenvolvimento profissional dos colaboradores, assim como, identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz.

4.4. Recolha de Informação

Como anteriormente referido, a recolha de informação foi realizada através de fontes primárias e secundárias. A primeira correspondeu à realização de entrevistas a mentores e mentorados para identificar a visão e diversidade de opiniões e compreensão dos efeitos das práticas de mentoria na EMAE no desenvolvimento profissional dos colaboradores. A segunda, centrou-se na análise documental e bibliográfica de artigos científicos, livros, relatórios, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, análise de documentos internos da EMAE e outros documentos oficiais e estatísticas, entre outros.

4.4.1. Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados nesta investigação foi feita através da realização de entrevistas a mentores e mentorados. O guião das entrevistas desenvolvido para o efeito, foi estruturado com base na revisão da literatura previamente realizada e no conhecimento e observação do quotidiano organizacional no contexto atual e a sua relação com o estudo.

O guião da entrevista, que se apresenta em Apêndice, Apêndices A e B, respetivamente, para os mentorados e os mentores, consistiu maioritariamente em questões abertas. Estavam organizados nas seguintes nove diferentes componentes:

1. Os aspetos importantes no papel de um mentor; esta componente pretende responder ao objetivo específico (ii) do estudo, na secção 1.3. que consiste em caracterizar as práticas de mentoria da EMAE;
2. As vantagens da mentoria para o mentor; visando caracterizar as práticas de mentoria da EMAE, tal como definido do objetivo específico (ii) do estudo.
3. As vantagens da mentoria para o mentorado; que pretende caracterizar a forma como as práticas de mentoria influenciam o desenvolvimento e crescimento profissional, em resposta ao objetivo (iii) do estudo;
4. As vantagens da mentoria para a organização; identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz para promoção do desenvolvimento dos colaboradores;
5. As desvantagens da mentoria para o mentor; caracterizar a forma como as práticas de mentoria influenciam o desenvolvimento e crescimento profissional;
6. As desvantagens da mentoria para mentorado; caracterizar as práticas de mentoria da EMAE;
7. As desvantagens da mentoria para a organização; identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores, perspectivado no objetivo específico (iv);
8. Participação na Mentoria; Aspetos mais saliente da forma como ocorreu a mentoria em que participou; para caracterizar as práticas de mentoria da EMAE, objetivo específico (iii);
9. Comentários e Sugestões; Sugerir orientações para as boas práticas de mentoria da EMAE e cumprir o objetivo específico (v) do estudo.

Os dois guiões criados (Guião A e Guião B), referentes às entrevistas incluem questões relacionadas com o enquadramento teórico da temática de mentoria, pretendendo-se sobretudo responder aos objetivos específicos anteriormente explicitados.

4.4.2. População e amostra

De acordo com Gates e McDaniel (2003) a população, igualmente designada de universo, é o grupo total de pessoas necessário à obtenção de informações. Neste estudo foi considerada como população de vinte colaboradores de diferentes áreas funcionais da instituição estudada, levando em consideração a verticalidade das atividades da empresa como atrás referida na sua caracterização e suas especificidades técnicas e operacionais.

Porque numa investigação é muito difícil ou mesmo impossível contactar toda a população, a opção é trabalhar com uma parte desse universo, ou seja uma amostra (Malhotra, 2019).

Para obter esta amostra foi usado o método de amostragem não aleatória, por conveniência. Isto porque as pessoas que constituem a amostra não foram selecionadas através de um critério estatístico, mas por um critério definido pela investigadora e, os elementos da amostra, tornam impossível garantir que esta seja representativa da população (Baptista & Sousa, 20014). A escolha da amostra foi em conformidade com a importância que podiam representar para o estudo, baseada no conhecimento da investigadora sobre a organização e obedeceu aos princípios de recenseamento de um primeiro grupo de colaboradores em áreas diversas (contabilidade, informática, laboratório de análises, qualidade de água e engenharia mecânica) que já participaram em programas de mentoria e ascenderam na carreira dentro da organização. Foi também selecionado um segundo grupo de colaboradores engenheiros elétricos recém-integrados após conclusão do programa de mentoria.

O tamanho da amostra foi de vinte entrevistados, apesar do número algo elevado dos colaboradores da empresa estudada, o número limitado de vinte entrevistados se justifica pelo desconhecimento do conceito e da prática de mentoria formal na EMAE, além de reticência pessoais que os mesmos propiciam. Daí, resulta o número de vinte pessoas, de ambos os sexos, em participar neste processo de investigação, porque com caráter explícita e estritamente académico. É importante referir que a realização da entrevista e participação no estudo foi totalmente voluntária e com a devida autorização da Direção Geral da Empresa de Água e Eletricidade (EMAE) estudada.

4.4.3. Trabalho de campo

A investigação realizou-se num meio conhecido, onde a investigadora exerce a sua atividade profissional, cuja amostra, participantes e a própria investigadora convivem diariamente e a realidade é bastante próxima. Procurou-se compreender os factos segundo os significados atribuídos pelas pessoas para o desenvolvimento de investigação qualitativa sem se preocupar com representatividades numéricas, mas sim com uma compreensão aprofundada de uma organização através de auscultação de opiniões e perceções, da análise das diferentes perspetivas pessoais, pontos de vista relativamente à temática apresentada e ainda aferir a subjetividade das mesmas.

O trabalho de campo realizou-se entre os meses de setembro e outubro de 2022.

Aos entrevistados foram explicados os objetivos e a relevância da pesquisa, a importância da sua colaboração e garantia que toda a informação obtida será estritamente confidencial e

anónima. Todos os participantes foram ainda informados da natureza académica da investigação.

As entrevistas semiestruturadas e abertas cujas perguntas e respetivas ordens eram iguais para todos os participantes, mentores e mentorados, foram todas feitas presencialmente.

Devido ao grande volume de informação num curto espaço de tempo e a pouca disponibilidade dos próprios participantes, a maioria dos entrevistados optou por dar respostas via escrita manual e posteriormente recolhida dias depois. Todos estes procedimentos metodológicos ocorreram nas instalações da empresa de água e eletricidade.

Antes do início, foi lida e assinada pelos entrevistados uma autorização que continha os objetivos e contexto do estudo, a garantia da confidencialidade e anonimato dos dados a recolher.

Cada entrevista teve a duração mínima 5 e máxima de 15 minutos. Parte das entrevistas foram feitas exclusivamente a colaboradores na condição de terem sido mentorados, outra parte foi feita a colaboradores na condição exclusiva de mentores.

Acrescenta-se ainda que todas as entrevistas aconteceram de uma forma muito natural e num ambiente de confiança e sinceridade, uma vez que a entrevistadora, devido à função que desempenha nos serviços de Recursos Humanos, já tinha um contacto próximo e descontraído com os mesmos, permitindo uma maior transparência como vantagem. Este facto fez com que os entrevistados demonstrassem sua disponibilidade tendo em conta o objetivo específico meramente académico do estudo e o fato da investigadora ser colega de trabalho e exercer funções no serviço de recursos humanos, com excelente proximidade dos participantes escolhidos, por representar um setor transversal à toda a organização, o que difere de outros setores bastante especializados levando em consideração as especificidades técnicas e operacionais inerentes às atividades que desenvolvem.

4.4.4. Tratamento e análise de dados

No tratamento e análise de dados, que respeita à forma como os dados recolhidos vão ser analisados e tratados, deve atender-se à relação que deve existir entre os objetivos e o modo de os alcançar (Vergara, 2010).

Nesta investigação, após a recolha das respostas obtidas das entrevistas, toda a informação foi analisada, no seu conteúdo, com recurso ao software Nvivo. Este foi usado para identificar os temas mais mencionados, para dar sentido ao texto e identificar padrões descritivos e temas de categorias distintas, incluindo os emergentes. Os padrões ou temas capturam as “consistências e os significados centrais” (Patton, 2002).

A estruturação do projeto no ambiente Nvivo passou por seis fases distintas. A primeira fase respeitou à criação do projeto que foi nominado com um título pela investigadora, para identificar o estudo. A segunda fase consistiu na criação de atributos, como género, idade, formação, etc. para qualificar os entrevistados. Na terceira fase, procedeu-se a criação do sistema de categorias a partir dos objetivos previamente estabelecidos e subsequente codificação das unidades de registos das fontes de dados. A quarta fase envolveu a criação das subcategorias emergentes dos dados, conforme o objeto e questões da investigação para o enquadramento das respostas dos participantes. Seguidamente quinta fase, foi realizada a codificação das respostas nas subcategorias emergentes dos dados. A sexta e última fase corresponderam à análise dos resultados a partir de descrições que sumariaram os dados, de matrizes que os compararam, e da análise de clusters que os agruparam.

Os resultados encontrados são analisados e discutidos no próximo capítulo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os principais resultados, obtidos das 20 entrevistas realizadas (10 mentorados e 10 mentores) e a sua discussão, são apresentados neste capítulo. Inclui a caracterização dos entrevistados e os resultados, permitindo a visão das perspetivas dos participantes no que respeita aos processos de mentoria na EMAE.

No geral, das 9 perguntas (categorias) do guião de entrevistas, cada uma com 5 subcategorias as respostas foram codificadas em 45 subcategorias que, multiplicado por cada um dos 20 entrevistados, correspondeu no global a 900 respostas possíveis. No

entanto, como se verificou nas tabelas de resultados números x a y muitos entrevistados não responderam e obtiveram-se apenas 401 respostas que representaram 44,5% da amostra com 572 referências que correspondeu a 63,5 da amostra.

5.1. Caracterização dos Entrevistados

Os entrevistados foram selecionados pela investigadora em conformidade com a importância que podiam representar para o estudo, a colaboradora na condição de terem sido mentorados, e a colaboradores na condição de terem exercido o papel de mentores, não pretendendo a amostra ser representativa da população. A amostra de participantes foi composta por 10 mentorados e por 10 mentores, referidos neste capítulo como Mentorado 01 – Mentorado 10 para os mentorados e 01Mentor -10 Mentor para os mentores, que estiveram envolvidos na investigação. Os respondentes são colaboradores da EMAE de género feminino e masculino com diferentes categorias profissionais, cargos e funções, com diferentes idades, com diferentes áreas de formação e com diferentes anos de experiência na organização.

A caracterização dos entrevistados apresenta-se no Tabela 6. Dos 10 mentorados, 7 são de sexo feminino e 3 do sexo masculino, enquanto dos 10 mentores 2 são do sexo feminino e 8 do sexo masculino. O mesmo guião foi usado em todas as entrevistas, identificado como Guião A para os mentorados e Guião B para os mentores (Anexos 1 e 2).

Todas as entrevistas foram transcritas. Iniciou-se o processo de codificação através do Nvivo para estruturar os dados, facilitando o trabalho na construção de conhecimento a partir dos dados. O Nvivo é particularmente vantajoso em estudos que usam amostras pequenas e entrevistas semiestruturadas, como é o caso da presente investigação.

Tabela 5 - Caracterização dos Entrevistados

Categorias	Variáveis	Mentorado	Mentor	Total
Género	Feminino	7	2	9
	Masculino	3	8	11
Faixa Etária	20 - 29	1	0	1
	30 - 39	6	0	6
	40 - 49	4	4	8
	+ de50	0	5	5

	anos			
Antiguidade na EMAE	0 - 5	1	0	1
	6 - 10	3	0	3
	11 - 20	7	3	10
	+ de 21	0	6	6
Formação	Mestrado	1	1	2
	Licenciatura	9	9	18
	Secundário	0	0	0
	Profissional	0	0	0
Experiência Profissional	0 - 5	1	0	1
	6 - 10	3	0	3
	11 - 20	7	3	10
	+ de 21	0	6	6

Fonte: Elaboração própria

5.2. Resultados dos Mentorados

As entrevistas foram organizadas em quatro partes. A primeira parte, composta por elementos sociodemográficos da amostra. A segunda parte, composta por sete categorias de questões gerais, referia-se aos aspetos importantes no papel de um mentor, vantagens e desvantagens da mentoria para o mentor, para o mentorado e para a organização. A terceira parte era específica da relação com a chefia e descrição dos aspetos mais salientes da forma como ocorreu a mentoria em que os entrevistados participaram. A quarta e última parte sobre reflexão, com o propósito de recolha de *feedback* com alguma sugestão ou comentário adicional.

Na análise deste grupo de entrevistados, resultados dos mentorados, procedeu-se a uma comparação da perceção dos mentorados sobre a importância do papel dos mentores, as vantagens e desvantagens da mentoria para os mentorados e para os mentores, e para a EMAE, os aspetos mais salientes da forma como ocorreu a mentoria em que participaram, bem como alguma sugestão ou comentário adicional sobre as práticas da mentoria adotadas pela EMAE, relativamente aos seus efeitos no desenvolvimento pessoal e crescimento profissional.

Tabela 6 – Resultados dos Mentorados

Categoria: Importância papel mentor				
Subcategorias:	Participantes	Referências	Percentagens (%)	
			Participantes	Referências

<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão conhecimento experiências • Conselheiro • Desenvolvimento profissional • Suporte e integração • Facilidade aprendizagem organizacional 	8	10	28,5%	26%
Categoria: Vantagens mentoria para mentor				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação pessoal • Aprendizagem • Desenvolvimento relação pessoal • Aprimoramento gestão • Promoções 	8	11	24,2%	27,5%
	9	12	27,3%	30%
	6	6	18,2%	15%
	8	9	24,3%	22,5%
	2	2	6%	5%
Categoria: Vantagens mentoria para mentorado				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Planeamento de carreira • Segurança e autoconfiança • Apoio psicossocial • Rede de relacionamento 	9	15	31%	38,5%
	7	9	24%	23%
	7	8	24%	20,5%
	4	5	14,5%	13%
	2	2	7%	5%
Categoria: Vantagens mentoria para organização				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Carreira • Gestão de entradas e saídas de RH • Aprendizagem e conhecimento • Imagem • Modelo de liderança 	7	11	25%	27,5%
	7	11	25%	27,5%
	5	5	18%	12,5%
	6	6	21%	15%
	3	7	11%	17,5%
Categoria: Desvantagens mentoria para mentor				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Emoções negativas falta de envolvimento organização • Menos tempo e benefícios pouco claros • Critérios de seleção • Pressão para ser mentor e falta de competência 	6	13	30%	36%
	8	15	40%	42%
	1	1	5%	3%
	3	5	15%	14%
<ul style="list-style-type: none"> • Relações de mentoria • Disfuncionais 	2	2	10%	5%
Categoria: Desvantagens mentoria para mentorado				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência 	10	15	43,5%	48,4%

<ul style="list-style-type: none"> • Possível conflito mentor - chefia • Experiência menos positivas • Ferramenta de controlo e manipulação • Despreocupação com o trabalho 	4	6	17,4%	19,4%
Categoria: Desvantagens mentoria para organização				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Ineficácia • Relações pessoais - profissionais negativas • Emoções negativas • Insuficiente prontidão • Politização e manipulação 	2	2	25%	18%
	1	1	12,5%	9%
	3	6	37,5%	55%
	2	2	25%	18%
	0	0	0%	0%
Categoria: Participação na mentoria				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência positiva • Mentoria técnica em diferentes áreas • Emoções negativas • Relações pessoais – profissionais positivas • Insuficiência planeamento e apoio organizacional 	8	17	33,33%	47%
	8	9	33,33%	25%
	4	4	16,67%	11%
	2	2	8,33%	6%
	2	4	8,34%	11%
Categoria: Comentário e sugestões				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a mentoria na gestão de RH na EMAE • Instituir a mentoria sine qua non para novos colaboradores • Processo de avaliação dos resultados • Recolha de <i>feedback</i> • Planeamento da mentoria na área específica 	3	3	37,5%	37,5%
	0	0	0%	0%
	3	3	37,5%	37,5%
	1	1	12,5%	12,5%
	1	1	12,5%	12,5%

Fonte: Elaboração própria

5.2.1 – Importância no papel de um mentor

A Tabela 7, mostrou que a categoria “importância no papel de um mentor”, obteve o número de 39 referências com as respostas dos mentorados. Os números na coluna participantes indicam o número que esta categoria foi referenciada pelas fontes de dados. Os números na coluna referências indicam quantas subcategorias foram codificadas. Num universo de dez entrevistados, foi a subcategoria “conselheiro”, objeto de 11 referências em 8 participantes que obteve o maior número na importância do papel dos mentores, seguida de perto pela subcategoria “transmissão de conhecimento e experiências” com 10 referências em 8 participantes. Porém, observou-se que a subcategoria facilidade de aprendizagem organizacional com apenas 4 referências em 3 participantes foi indicativo que a EMAE demonstrou lacunas na capacidade para aprendizagem ao nível organizacional.

5.2.2. Vantagens da mentoria para o mentor

Esta categoria de “vantagens da mentoria para o mentor” deixou, na perspectiva dos mentorados, sinais claros de benefícios para os próprios mentores, no relativo às subcategorias de “aprendizagem” com 12 referências em 9 participantes e de “qualificação pessoal” com 11 referências em 8 participantes, conforme a tabela 7. Os mentorados manifestaram como as práticas de mentoria na EMAE não favorecem as promoções, com 2 referências em 2 participantes, o que permitiu concluir que as práticas de mentoria na EMAE se cingiram em áreas técnicas e ao aspeto de integração de novos colaboradores, sem valência de formação e aprendizagem contínua.

5.2.3. Vantagens da mentoria para o mentorado

Na categoria “vantagens da mentoria para os mentorados”, com um total de 39 referências, destacaram-se as subcategorias “aprendizagem” como o processo de desenvolvimento de competências com 15 referências em 9 participantes, “planeamento de carreira com 9 referências em 7 participantes e “segurança e autoconfiança” com 8 referências em 7 participantes. Denotou-se uma ausência de apoio psicossocial e na construção da rede de relacionamento nessas subcategorias nos processos de mentoria praticados na EMAE.

5.2.4. Vantagens da mentoria para a organização

A análise sobre a categoria “vantagens da mentoria para a organização” revelou ter sido a categoria com o maior número de referências (40) e com boa média de participantes em todas as subcategorias, com relevância nas subcategorias “carreira” e “gestão de entradas e

saídas” dos recursos humanos na EMAE com 11 referências cada uma, mas também no relativo à subcategoria “modelo de liderança, o que significou que a empresa não deve descuidar as práticas de mentoria no processo de eficiente desenvolvimento das suas atividades.

5.2.5 - Desvantagens da mentoria para o mentor

Em termos da categoria “desvantagens da mentoria para o mentor”, a análise dos dados constantes na Tabela 7 permitiu concluir a existência de um problema relacionado com a subcategoria “emoções negativas e a falta de envolvimento da empresa” nos processos de mentoria com 13 referências, e também a pouca disponibilidade dos mentores por motivos de ausência de políticas de benefícios com 15 referências. Os mentorados mostraram ser muito satisfatórios os critérios de seleção com apenas 1 referência e 1 participante, bem como a quase inexistência de relações disfuncionais de mentoria, subcategoria referenciada duas vezes.

5.2.6 - Desvantagens da mentoria para o mentorado

Para os mentorados as desvantagens da mentoria são poucas a partir da análise dos entrevistados como ilustra a Tabela n.º7, mas reconheceram alguma dependência na relação mentor-mentorado com 15 referências em 10 participantes e ocorrência não negligente de experiências menos positivas com 7 referências em 6 participantes num universo de 10 entrevistados. Também se verificou que a mentoria enquanto ferramenta de controlo e manipulação tem pouca ou nenhuma expressão na realidade da EMAE, bem como os mentorados não se preocuparam com o trabalho durante o processo.

5.2.7 - Desvantagens da mentoria para a organização

Os mentorados apontaram a subcategoria “emoções negativas” como uma das desvantagens das práticas de mentoria na EMAE, influenciada em parte pela insuficiente prontidão da empresa e pela ineficácia do processo, mas salientaram a inexistência de politização e manipulação, e as relações pessoais-profissionais se revelaram adequadas.

5.2.8 - Aspectos mais salientes da forma como ocorreu a mentoria em que participou

Na percepção dos mentorados a experiência na participação no processo de mentoria foi uma experiência positiva com o número total de 17 referências em 8 participantes, se revelando a subcategoria mais referenciada de todas e centraram mais em mentoria técnica em diferentes áreas, mas reclamaram de insuficiência de planeamento e apoio organizacional.

5.2.9 - Alguma sugestão e comentário adicional

Da análise de resultados da tabela n.º 7, os mentorados sugeriram que os programas de mentoria devem ser promovidos pelo departamento de gestão de RH na EMAE e planeado com processos de avaliação de resultados. Entenderam que o processo de mentoria na EMAE, sectorialmente determinado, apresentou-se mal planeado porque deveria na percepção dos mentorados, advir do departamento de RH, mas sem constituir condição *sine qua non* para a integração de novos colaboradores.

5.3. Resultados dos Mentores

A partir da análise dos resultados, os mentores se revelaram mais reticentes nas suas respostas. Registaram-se muitas respostas em branco. Os resultados dos mentores apesar de menos quantitativos numericamente, se revelaram mais qualitativos na medida em que se registou menos discrepâncias na relação entre participantes e referências.

Apesar do mesmo número de subcategorias em relação aos mentorados, o número de referências foi de 292 codificações para os mentores contra 280 codificações dos mentorados.

Tabela .7. – Resultados dos Mentores

Categoria: Importância papel mentor				
Subcategorias:	Participantes	Referências	Percentagens (%)	
			Participantes	Referências
• Transmissão conhecimento experiências	6	9	23%	23%
• Conselheiro	4	7	15%	18%
• Desenvolvimento profissional	6	9	23%	23%
• Suporte e integração	7	11	27%	28%
• Facilidade aprendizagem organizacional	3	3	12%	8%
Categoria: Vantagens mentoria para mentor				
Subcategorias:				

<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação pessoal • Aprendizagem • Desenvolvimento relação pessoal • Aprimoramento gestão • Promoções 	8	11	25%	28%
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Planeamento de carreira • Segurança e autoconfiança • Apoio psicossocial • Rede de relacionamento 	6	8	18,8%	20,5%
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento relação pessoal • Aprimoramento gestão • Promoções 	8	8	25%	20,5%
<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento gestão • Promoções 	5	7	15,6%	18%
<ul style="list-style-type: none"> • Promoções 	5	5	15,6%	13%
Categoria: Vantagens mentoria para mentorado				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem • Planeamento de carreira • Segurança e autoconfiança • Apoio psicossocial • Rede de relacionamento 	10	23	41,7%	60,5%
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de carreira • Segurança e autoconfiança 	7	7	29,2%	18,4%
<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e autoconfiança 	2	3	8,3%	8%
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio psicossocial 	4	4	16,6%	10,5%
<ul style="list-style-type: none"> • Rede de relacionamento 	1	1	4,2%	2,6%
Categoria: Vantagens mentoria para organização				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Carreira • Gestão de entradas e saídas de RH • Aprendizagem e conhecimento • Imagem • Modelo de liderança 	6	12	23%	29%
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de entradas e saídas de RH 	6	7	23%	17%
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem e conhecimento 	5	9	19%	22%
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem 	3	4	12%	10%
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de liderança 	6	9	23%	22%
Categoria: Desvantagens mentoria para mentor				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Emoções negativas falta de envolvimento organização • Menos tempo e benefícios pouco claros • Critérios de seleção • Pressão para ser mentor e falta de competência • Relações de mentoria disfuncionais 	8	17	40%	47%
<ul style="list-style-type: none"> • Menos tempo e benefícios pouco claros 	6	12	30%	33%
<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de seleção 	4	4	20%	11%
<ul style="list-style-type: none"> • Pressão para ser mentor e falta de competência 	1	2	5%	6%
<ul style="list-style-type: none"> • Relações de mentoria disfuncionais 	1	1	5%	3%
Categoria: Desvantagens mentoria para mentorado				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência • Possível conflito mentor - chefia • Experiência menos positivas • Ferramenta de controlo e manipulação • Despreocupação com o trabalho 	5	5	28%	26,3%
<ul style="list-style-type: none"> • Possível conflito mentor - chefia 	6	6	33%	31,6%
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência menos positivas 	2	2	11%	10,5%
<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de controlo e manipulação 	3	3	17%	15,8%
<ul style="list-style-type: none"> • Despreocupação com o trabalho 	2	3	11%	15,8%
Categoria: Desvantagens mentoria para organização				
Subcategorias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Ineficácia • Relações pessoais - profissionais negativas • Emoções negativas • Insuficiente prontidão • Politização e manipulação 	9	13	36%	40,6%
<ul style="list-style-type: none"> • Relações pessoais - profissionais negativas 	6	7	24%	22%
<ul style="list-style-type: none"> • Emoções negativas 	4	4	16%	12,5%
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente prontidão 	4	5	16%	15,6%
<ul style="list-style-type: none"> • Politização e manipulação 	2	3	8%	9,3%
Categoria: Participação na mentoria				
Subcategorias:				

• Experiência positiva	5	9	25%	23%
• Mentoria técnica em diferentes áreas	4	5	20%	13%
• Emoções negativas	4	9	20%	23%
• Relações pessoais – profissionais positivas	4	9	20%	23%
• Insuficiência planejamento e apoio organizacional	3	7	15%	18%
Categoria: Comentário e sugestões				
Subcategorias:				
• Promover a mentoria na gestão de RH na EMAE	4	4	44,5%	44,5%
• Instituir a mentoria sine qua non para novos colaboradores	4	4	44,5%	44,5%
• Processo de avaliação dos resultados	0	0	0%	0%
• Recolha de <i>feedback</i>	1	1	11%	11%
• Planejamento da mentoria na área específica	0	0	0%	0%

Fonte: Elaboração própria

5.3.1 – Importância no papel de um mentor

Referindo à categoria “importância no papel do mentor”, com 39 codificações em referências e o conteúdo da categoria mais codificado foi a subcategoria “suporte e integração” que se revelou a mais codificada com 11 referências em 7 participantes.

5.3.2. Vantagens da mentoria para o mentor

Os mentores atribuíram uma grande importância aos conteúdos codificados na categoria “vantagens da mentoria para mentor” com 39 referências, com maior relevância na subcategoria “aprendizagem” com 23 referências em 10 participantes.

5.3.3. Vantagens da mentoria para o mentorado

Na categoria “vantagens da mentoria para mentorado” com 38 referências em que a subcategoria “aprendizagem” obteve mais de dobro do número de codificações com 23 referências em 10 participantes.

5.3.4. Vantagens da mentoria para a organização

A análise dos conteúdos codificados na categoria “vantagens da mentoria para a organização” com 41 referências, mostraram as subcategorias “carreira”, “modelo de liderança” e “aprendizagem e conhecimento” a sobreporem-se.

5.3.5. Desvantagens da mentoria para o mentor

Os resultados obtidos na análise dos conteúdos codificados na categoria “desvantagens da mentoria para mentor” com 36 referências, permitiram determinar que a subcategoria “emoções negativas e falta de envolvimento da organização” o maior número de codificações com 17 referências, mais de dobro em 8 participantes, seguida da subcategoria “menos tempo e benefícios pouco claros” com 12 referências em 6 participantes.

5.3.6. Desvantagens da mentoria para o mentorado

No relativo a categoria “desvantagens da mentoria para o mentorado”, a análise dos conteúdos codificados apontaram para apenas 19 referências com as subcategorias “experiência menos positiva” e “despreocupação com o trabalho” foram de pouca relevância para os mentores nos processos de mentoria da EMAE.

5.3.7. Desvantagens da mentoria para a organização

Quanto à categoria “desvantagens da mentoria para a organização”, a análise dos conteúdos codificados permitiu observar que de 32 referências, a subcategoria “ineficácia” responde por 13 referências em 9 participantes.

5.3.8. Aspectos mais salientes da forma como ocorreu a mentoria em que participou

Os resultados analisados aos conteúdos da categoria “participação na mentoria” estabeleceram 39 referências em que a subcategoria “experiência positiva” obteve 9 referências em 5 participantes, seguidas das subcategorias “emoções negativas” e “relações pessoais – profissionais positivas” que obtiveram ambas 9 referências em 4 participantes cada uma.

5.3.9. Alguma sugestão e comentário adicional

A categoria “comentário e sugestões” apresentou uma fraca participação nos conteúdos codificados com 9 referências em 9 participantes, sendo as subcategorias “promover a mentoria na gestão de RH” e “instituir a mentoria *sine qua non* para novos colaboradores”, as que obtiveram ambas 4 referências em 4 participantes cada uma. Na base dos resultados da análise, os mentores se mostraram reticentes com as subcategorias “processo de avaliação dos resultados” e “planeamento da mentoria na área específica” nos programas de mentoria da EMAE atribuindo aos dois conteúdos, zero participantes e referências.

Verificou-se que, à semelhança dos mentorados, a menor participação de mentores foi identificada na categoria 09 “comentário e sugestões”, com 9 referências.

No relativo às subcategorias a investigação permitiu revelar que a maior participação coube a “aprendizagem” na categoria 03 “vantagens da mentoria para o mentorado” com 23 referências em 10 participantes, aproximada pela subcategoria “emoções negativas e falta de envolvimento da organização” nas categorias 05 “desvantagens da mentoria para o mentor” com 17 referências em 8 participantes.

Em resumo, nas respostas dos mentores, os mesmos atribuem muita importância nas vantagens da mentoria para eles próprios e valorizam o papel que desempenham no processo de mentoria, bem como as vantagens para a organização. Porém, identificaram a subcategoria “ineficácia” como desvantagem da mentoria para a organização, expressa por nove participantes, com 13 referências.

Constatou-se uma maior consistência nos participantes e nas referências entre mentores relativamente aos mentorados. Em síntese, verificou-se que a categoria 09 que refere a comentário e sugestões ficou muito aquém das expectativas nas respostas, mas as restantes categorias e subcategorias foram consistentes e muito próximas umas das outras, tanto em número de participantes como em número de referências.

5.4 - Discussão dos Resultados

O objetivo geral deste trabalho foi de fazer um estudo dos efeitos de mentoria na EMAE no desenvolvimento dos colaboradores, assim como, identificar as condições necessárias para a construção de mentoria eficaz na empresa.

Para responder ao objetivo geral definido, contribuíram os seguintes cinco objetivos específicos:

- (i) **Identificar as práticas de mentoria da EMAE**

As práticas da mentoria a EMAE foram identificadas como experiências positivas e como catalisadoras de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional dos RH em processos de aprendizagem em mentoria de técnicas em diferentes áreas. Mourão & Monteiro (2018) identificaram que o desenvolvimento profissional está associado a crescimento, progressão, aumento de capacidades e competências, e é bastante utilizado em diversas áreas.

(ii) Caracterizar as práticas de mentoria da EMAE

A análise de conteúdos dos dados coletados pelo, em que foram aplicados 20 entrevistas para identificação das práticas de mentoria e suas principais características na EMAE, constatou-se que na percepção dos entrevistados, dentre as características encontradas para os mentores estão a transmissão de conhecimento e experiência, relações pessoais profissionais positivas, para os mentorados, a aprendizagem, segurança e autoconfiança e carreira, para a EMAE, gestão de RH, mas evidência de falta de envolvimento da organização. De acordo com Martinhago (2014), a mentoria representa uma ferramenta comum de apoio aos mentorados, aos mentores e às organizações.

(iii) Caraterizar a forma como as práticas de mentoria influenciam o desenvolvimento e crescimento profissional

Os mentorados que participaram em práticas de mentoria tiveram a sua integração e adaptação facilitada, com orientação dos mentores, mostraram-se mais seguros e autoconfiantes, e favoreceram os seus planos de carreira.

Segundo Erlich (2012), no processo de mentoria, o mentor informa e orienta o mentorado sobre as questões de trabalho e carreira e sobre todos os detalhes da organização. Com isso, o mentorado ganha mais autoconhecimento e confiança.

(iv) Identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores

As adequadas condições identificadas pelos entrevistados compreendam maior envolvimento da organização, tempo e disponibilidade e benefícios claros do mentor. Erlich (2012) afirma que em programa de mentoria deve ser estruturado, deve ser alinhado estrategicamente aos objetivos organizacionais, ter um método adequado para selecionar e capacitar participantes e ter um sistema de avaliação que permita conhecer os resultados para o mentorado, para o mentor e para a organização.

(v) Sugerir orientações para as boas práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade – EMAE

Planeamento sistemático dos programas de mentoria com processos de avaliação dos resultados, maior envolvimento do departamento de Recursos Humanos, capacitação dos mentores e menos informalidade.

Van Vianen et al. (2018) sustentam que a definição de uma política ou programa de mentoria é fundamental para acomodar de maneira eficaz os requisitos de desenvolvimento organizacional e profissional e afirmam a necessidade de haver um bom clima de mentoria.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo respeita às considerações finais. Engloba as conclusões, as limitações do estudo e as sugestões de investigação posterior que dele decorrem.

6.1. Conclusões

O objetivo geral deste trabalho foi estudar os efeitos de mentoria na Empresa de Água e Eletricidade no desenvolvimento profissional dos colaboradores, assim como, identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz na empresa. Para alcançar a resposta a este objetivo geral foram definidos cinco objetivos específicos, a saber: i) Identificar as práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade; ii) Caracterizar as práticas de mentoria da EMAE; iii) Caracterizar a forma como as práticas de mentoria influenciam o desenvolvimento e crescimento profissional; iv) Identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores; e v) Sugerir orientação para as boas práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e também de campo, com a realização de entrevistas semiestruturadas a mentores e mentorados da organização.

Apesar de alguns dos objetivos formulados não terem sido totalmente atingidos, a investigação procurou verificar quais as práticas de mentoria adotadas pela Empresa de Água e Eletricidade e os seus efeitos no desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional dos Recursos Humanos, e caracterizar as práticas de mentoria da EMAE e a forma como influenciam o desenvolvimento profissional. Assim, é possível retirar conclusões com interesse para o tópico em causa, que seguidamente se expõem.

A pesquisa bibliográfica permitiu definir o conceito de mentoria organizacional como resultante da aprendizagem relacionada ao trabalho, envolvendo um processo de desenvolvimento de competências e suas relações com o conceito de desenvolvimento profissional e com outros conceitos como o *coaching* e o desenvolvimento de carreira. Da revisão da literatura conclui-se que, as mudanças rápidas e imprevisíveis que vêm acontecendo no ambiente organizacional propiciam o aparecimento de novos recursos, com o propósito de tentarem melhorar o desempenho e as estratégias de gestão nas organizações. A mentoria, entre vários outros recursos, surgiu como estratégia organizacional para ajudar no desenvolvimento das pessoas.

Na pesquisa de campo, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, foram coletados dados que por meio de análise qualitativa de conteúdo constituíram uma síntese importante da percepção das pessoas sobre o processo de mentoria na EMAE. Por força dos resultados apurados, ficou patente que as práticas de mentoria na EMAE são pobres, ineficazes e necessitam de enriquecimento com instrumentos e ferramentas mais apropriados, em conformidade com a doutrina da literatura sobre a temática e melhores práticas internacionalmente disseminadas.

Foi também possível concluir, avaliar a influência e identificar as vantagens e as desvantagens do processo de mentoria. Assim, na prática de mentoria, as vantagens sobressaem em relação às desvantagens, pelo fato do processo ajudar no desenvolvimento e crescimento pessoal. As desvantagens apontadas pelos participantes revelam que, caso existam no decorrer do processo não haverá grandes resultados. Das desvantagens apontaram, por exemplo, o ambiente organizacional não propício à implementação de programas de mentoria bem estruturados.

No que se refere a identificar as condições necessárias para a construção de um programa de mentoria eficaz para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores. Quanto a orientações para melhorar as boas práticas de mentoria da Empresa de Água e Eletricidade.

6.2. Limitações

Como em toda e qualquer investigação, a metodologia escolhida para conduzir a pesquisa apresenta as suas limitações. No presente estudo deparou-se com o facto deste tema ser muito pouco ou nada estudado no contexto de São Tomé e Príncipe onde não foram encontrados estudos sobre a temática. Por outro lado, a organização estudada que é uma das principais e mais importantes empresas públicas e empregadoras no país não dispõe de registos de informação e conhecimento sobre programas de mentoria desenvolvidos nos arquivos dos Recursos Humanos. Na EMAE não utilizam este recurso de modo formal.

Por esses motivos, adotou-se como instrumento de colheita de dados, a entrevista semiestruturada. A entrevista, apesar de apresentar algumas vantagens, possui também limitações, sendo uma delas o número de questões não respondidas ou cujas respostas careciam da organização e sistematização, dificultando o processo de compreensão do conteúdo. Quanto à análise qualitativa de conteúdo, adotada para o tratamento de dados, esta exigiu da investigadora uma grande habilidade e esforço teórico na interpretação dos mesmos, sendo uma limitação a sua falta de experiência.

Outra limitação prendeu-se com a seleção e acesso dos sujeitos da pesquisa por ausência de inventário dos mesmos como participantes em processos de mentoria nos Recursos Humanos da organização.

6.3. Sugestões de Investigação Futura

Considerando que o tema se revela recente e pouco ou nada estudado no contexto de São Tomé e Príncipe, várias investigações poderão ainda ser desenvolvidas sobre a temática. Primeiramente, sugere-se a replicação da mesma investigação com variados métodos de pesquisa noutras organizações, para verificar a congruência de resultados em diferentes unidades de análise e a observância das peculiaridades em cada uma delas. Além disso, seria de valiosa relevância se futuras pesquisas pudessem entender e comparar organizações com culturas diferentes, para identificar fatores inibidores e fomentadores nos programas de mentoria em diferentes setores da economia.

Sugere-se, ainda, que futuros estudos poderiam incidir sobre os fatores que influenciam o desenvolvimento da mentoria nas suas diversas fases: iniciação, cultivação, separação e redefinição, conforme descrito por Kram (1983).

Por último, sugere-se também, em futuras pesquisas, a identificação dos valores organizacionais para entender como o mentor e o mentorado são influenciados pelo ambiente organizacional em que estão inseridos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anitha, A. & Chandrasekar, K. (2017). *Impact of Mentoring on Employees of Indian Bluechip IT Companies*. Global Journal for Research Analysis, 6(11), 262-266.
- Aremu, A. O. & Adeyoju, C.A. (2003). *Job commitment, job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria Police*. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26, 377-385. doi:10.1108/13639510310489449.
- Banerjee-Batist, et al. (2019). *Mentoring Functions and Outcomes: An Integrative Literature Review of Sociocultural Factors and Individual Differences*. *Human Resource Development Review*, 18(1):114 -162. <https://doi.org/10.1177/1534484318810267>.
- Belo, A. & Accioly, S. (2015). *A Mentoria como Influência de Pessoas no Ambiente Organizacional*. Brasil.
- Brito, L., Silva, A., Castro, A., Gurgel, & Varela, (2017). *Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia*. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 209-234.
- Broder-Singer, R. (2011). Why mentoring matters. Business Miami.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa.
- Ceita, E. A. J. R. (2021). *As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em São Tomé e Príncipe: Perfil, Problemas e Desafios*. Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas, especialização em Economia e Gestão para Negócios, Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/30144>.
- Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003). *Mentoring Guide - A Guide for Mentors*. Consultado a 19 de Julho, 2018 em: <https://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>.
- Chao, G.T (1997). *Mentoring Phases and Outcomes*. Journal of Vocational Behaviour, 51(1), 15-28.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro:2.ed. Campus.
- Combs, P. W. (2014). *Mentoring: Perpetuated on a myth*. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco & M. L. Morris (Eds.), *Handbook of human resource development*. Hoboken, NJ: John Wiley. doi:10.1002/9781118839881.ch25.
- Clutterbuck, D. (2012). *Understanding diversity mentoring*. In Clutterbuck, D., Poulsen, K. & Kochan, F., *Developing Successful Diversity Mentoring Programmes: An International Casebook* (pp. 1-17).
- Cruz, W. E. C. (2020). *Identificar soluções para diminuir a dependência económica externa de São Tomé e Príncipe*. Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas, especialização em Economia e Gestão para Negócios, Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/28948>.
- Dos Santos, N. R., & Pais, L. (2011). *Coaching executivo enquanto prática de desenvolvimento intencional nas organizações*. XIX Encontro Nacional de Estudantes de Psicologia . Zambujeira do Mar.

- Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: na annotated bibliography*. Greensboro, North Carolina, United States of America: Center for Creative Leadership.
- Dutra, J.S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Gente.
- Eby, L. & Lockwood, A. (2004). *Protégés and mentors reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation*. Journal of Vocational Behavior, 67(3), 441 - 458.
- Ensher, E.A., & Murphy, S.E. (2011). *The mentoring relationship challenges scale: The impact of mentoring stage, type, and gender*. Journal of Vocational Behavior, 79(1), 253-266.
- Erlich, P. (2015). *O Poder do Mentoring nas Organizações*. Disponível em: http://www.erlich.com.br/e-book_o_poder_do_mentoring.
- Finkelstein, L. M., Costanza, D.P., & Goodwin, G. F. (2018). Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success. *Personnel Psychology*, 71(1), 3-22
- Fontes, Martins. *Password: English dictionary for speakers of portuguese*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- Germain, M. (2011). *Formal mentoring relationships and attachment theory: Implications for human resource development*. Human Resource Development Review, 10, 123-150. doi:10.1177/1534484310397019.
- Girão, P. (2013). *O Mentoring no Ensino Superior*. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra.
- Ghosh, R., & Reio, T. G., Jr. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 106-118. doi:10.1016/j.jvb.2013.03.011.
- Grayless, R. (2017). *Bottom Line Stats About Employee Mentoring Programs*. Gloo Blog.
- Hegstad, C. (1999). *Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: A Review of Research*. Human Resource Development Quarterly, 10(4), 383 - 390.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). *Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go*. Advances in Developing Human Resources, 7, 446-469. doi:10.1177/1523422305279667.
- Higgins, M.C.; Kram, K.E. (2001). *Reconceptualizing Mentoring at Work: a developmental network perspective*. Academy of Management Review, p.264-288.
- Hunt, D. M. & Michael, C. (1983). *Mentorship: A career training and development tool*. Academy of Management Review, 8(3), 475-485.
- Jaeschke, J. (2012). *Mentoring e Geração y: uma metodologia para o desenvolvimento profissional e pessoal*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Brasil.
- Jakubik, L.D., Eliades, A.B., & Weese, M.M. (2016). Part 1: An Overview of Mentoring Practices and Mentoring Benefits. *Pediatr Nurs*, 42(1), 37-38.
- Kram, K. E. (1980). *Mentoring at work: developmental relationships in managerial careers* (Doctoral dissertation, Yale University).
- Kram, K. E. (1983). *Phases of the mentoring relationship*. Academy of Management Journal, 26, 608-625. doi:10.5465/255910.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kram, K.E. *Mentoring at word: development relationships in organizational life*. Boston, EUA: University Press of America, 1988.
- Leuzinger, J.A, & Rowe, J. (2017). *Succession planning through mentoring in the library*. *Library Leadership & Management*, 31(4), 1-22.
- Machado, J., Cordeiro, A., & Brito, M. (2016). Proposta de Implementação do Programa de Mentoria para Melhoria da Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em uma Equipe de Mini-Baja. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. João Pessoa, Brasil.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing*. Bookman, 7ª Edição, Brasil. ISBN:9788582605097
- Martinhago, L. (2014). *Desenvolvimento profissional: Um estudo sobre as práticas de coaching e mentoring numa organização*. UNESC .
- Mourão, L. & Monteiro, A. C. *Estud. psicol (Natal)* vol.23 no.1 Natal jan./mar.2018.<http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20180005>
- Murray, M. & Owen, M.A. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate na affective mentoring programme*.San Francisco: Jossey Bass.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira*. Catalão: UFG, 2011. 72 p. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Oliveira Neto,C.C.O.,& Souza - Silva,J.C. (2017). *Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: O estudo de caso da Performance Consultoria e Auditoria*. *Revista Eletrônica de administração (Porto Alegre)*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reio, T. G., Jr., & Trudel, J. (2013). Workplace incivility and conflict management style: Predicting job performance, organizational commitment, and turnover intent. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 4, 15-37. doi:10.4018/ija-vet.2013100102.
- Robbins, A. (2009). *Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística*. Editora Best Seller –Edição revisada.
- Rodrigues, L. (2018). *Como montar um programa de mentoring?*
- Salgues, L. J. V., Vilanova, M. B. M., Salgues, L. J. V. (2007). *Processos Positivos de Mentoria nas Empresas em Pernambuco e as Características Profissionais Predominantes dos Mentores Envolvidos nestes Processos*. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho,13-15 Junho, Natal, Brasil. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR312.pdf>
- Santos, B. (2019). Os processos de coaching e mentoring são apontados muitas vezes como sinónimos, por existirem características semelhantes entre eles. *Artigo de opinião*.
- Silva, K.F.F (2008). *A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações*. (Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo , SP, Brasil).

- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas . Lisboa.
- Talent Management Staff. (2014a). *How to Develop a Peer Mentoring Program*. *Talent Management*. Consultado em: https://talentmgt.com/2014/08/12/how-to-develop-a-peer-mentoring-program_trashed
- Tjan, A. (2011). *Keeping Great People with Three Kinds of Mentors*. *Harvard Business Review*. Consultado em: <https://hbr.org/2011/08/keeping-great-people-with-thre.html>.
- Van Vianen, A. E. M., Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. L., & Voelpel, S. C. (2018). *Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate*. *Human Resource Management*, 57(2), 583–599. <https://doi.org/10.1002/hrm.21879>.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 12. ed. São Paulo: Atlas.
- Zachary, L.J.(2011). *The Mentor's Guide : Facilitating Effective Learning Relationships*. John Wiley & Sons.

ANEXOS

A1 - Guião A para os Mentorados

Entrevistado: _____

Ano de entrada do colaborador na EMAE: _____

Ano de nascimento: _____

Formação Académica: _____

Anos de Experiência Profissional: _____

1- Geral

1- Indica até 4 aspetos que consideras importantes no papel de um mentor?

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

2- Quais as vantagens da mentoria para o mentor? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

3- Quais as vantagens da mentoria para o mentorado? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

4- Quais as vantagens da mentoria para a organização? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

- 5- Quais as desvantagens da mentoria para o mentor? Indica até 4 aspetos:
- a. Aspeto 1
 - b. Aspeto 2
 - c. Aspeto 3
 - d. Aspeto 4
- 6- Quais as desvantagens da mentoria para o mentorado? Indica até 4 aspetos:
- a. Aspeto 1
 - b. Aspeto 2
 - c. Aspeto 3
 - d. Aspeto 4
- 7- Quais as desvantagens da mentoria para a organização? Indica até 4 aspetos:
- a. Aspeto 1
 - b. Aspeto 2
 - c. Aspeto 3
 - d. Aspeto 4

2. Relação com a Chefia

- 1- Descreve os aspetos mais salientes da forma ocorreu a mentoria em que participaste. Indica até 4 aspetos:
- a. Aspeto 1
 - b. Aspeto 2
 - c. Aspeto 3
 - d. Aspeto 4

3. Reflexão

- 1- Alguma sugestão ou comentário adicional?

Muito obrigada pela disponibilidade!

Abnilza Araújo/

A2 - Guião B para os Mentores

Entrevistado: _____

Ano de entrada do colaborador na EMAE: _____

Ano de nascimento: _____

Formação Académica: _____

Anos de Experiência Profissional: _____

1- Geral

1- Indica até 4 aspetos que consideras importantes no papel de um mentor?

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

2- Quais as vantagens da mentoria para o mentor? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

3- Quais as vantagens da mentoria para o mentorado? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

4- Quais as vantagens da mentoria para a organização? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

5- Quais as desvantagens da mentoria para o mentor? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1

- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

6- Quais as desvantagens da mentoria para o mentorado? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

7- Quais as desvantagens da mentoria para a organização? Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

2. Relação com a Chefia

2- Descreve os aspetos mais salientes da forma ocorreu a mentoria em que participaste. Indica até 4 aspetos:

- a. Aspeto 1
- b. Aspeto 2
- c. Aspeto 3
- d. Aspeto 4

3. Reflexão

1- Alguma sugestão ou comentário adicional?

Muito obrigada pela disponibilidade!

Abnilza Araújo/