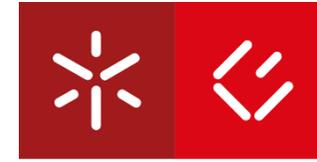




A Mentoria *Alumni* na Perceção dos Mentorandos:
o Caso da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Uminho | 2022



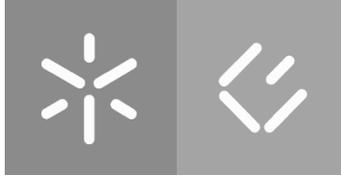
Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Daiane Cristine Sampaio Gomes
Nunes

A Mentoria *Alumni* na Perceção dos
Mentorandos: o Caso da Escola de
Economia e Gestão da Universidade
do Minho

Julho de 2022



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Daiane Cristine Sampaio Gomes Nunes

**A Mentoria *Alumni* na Perceção dos
Mentorandos: O Caso da Escola de Economia
e Gestão da Universidade do Minho**

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da **Professora
Doutora Maria Emília Pereira Fernandes**

Julho de 2022

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho. Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Deixo registado o meu carinho e gratidão para todos aqueles que completaram essa jornada comigo. Em especial para meu marido Rodrigo Nunes, por todo o suporte e incentivo para que eu conseguisse, e para meu “furacão doce” Samuel, que tornou os meus dias mais alegres e cheios de significado.

Agradeço à minha família no Brasil, que mesmo longe sempre se fez perto. Aos meu pais por acreditarem que eu podia ir mais longe, aos meus irmãos por todo carinho e força. O que desejo é ainda dar muitos motivos de alegria para vocês e retribuir todo o amor e apoio que sempre recebi.

Muito obrigada aos meus amigos queridos, em especial minha família em Cristo. A oração de vocês é poderosa! Hoje eu afirmo com toda a convicção que tudo posso n’Aquele que me fortalece (Filipenses 4:13).

Agradeço o apoio e a disponibilidade das Gestoras do Gabinete de Carreiras, em especial à Rita Nunes, com quem tive mais tempo de estágio. Foi mais fácil e leve cumprir com as minhas obrigações porque eram vocês a me apoiar.

À minha orientadora, Prof^a. Maria Emília, muito obrigada por toda a atenção e pela prontidão nos esclarecimentos necessários à pesquisa.

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

*Tu és o mesmo pra sempre
O teu amor não muda
Se o choro dura uma noite, a alegria vem pela manhã
Se o mar se enfurecer, eu não tenho o que temer
Porque eu sei que amas
E o teu amor não falha*

Nívea Soares

RESUMO

Os programas de mentoria *alumni* estão a se tornar cada vez mais comuns nas universidades. Entretanto, existe uma carência de pesquisas que explorem mais detidamente essa modalidade, para compreender as suas nuances e possibilidades. Na mentoria *alumni* os ex-alunos de uma instituição de ensino, com experiência profissional, contribuem para o crescimento profissional e pessoal daqueles que ainda estão a estudar. Com essa iniciativa espera-se reduzir a diferença entre o que é ofertado ao aluno no ambiente acadêmico e as competências decorrentes da experiência profissional que são exigidas pelo mercado de trabalho, e ao mesmo tempo reconectar os antigos alunos à universidade. O objetivo principal é estabelecer uma ponte entre esta e as empresas, e permitir que os alunos tenham uma perspectiva de carreira mais assentada com a realidade.

No âmbito do estágio realizado junto ao Gabinete de Carreiras da Escola de Economia e Gestão/Universidade do Minho, fez-se um estudo de caso para conhecer a perceção dos mentorandos que participaram da 1^a edição do Programa de Mentorias da Escola. Através de entrevistas semiestruturadas, buscou-se conhecer o impacto do Programa face aos objetivos institucionais e aos interesses dos alunos envolvidos, compreendendo os benefícios e limitações percebidos na parte profissional, socioemocional e académica.

PALAVRAS-CHAVE: programa de mentorias; mentoria *alumni*; mentorandos.

ABSTRACT

Alumni mentoring programs are becoming increasingly common in universities. However, there is a lack of research that explores this modality more closely, to understand its nuances and possibilities. In alumni mentoring, former students of an educational institution, with professional experience, contribute to the professional, personal and academic growth of those who are still studying. With this initiative, expected to reduce the gap between what is offered to students in the academic environment and the skills resulting from professional experience that are required by the job market, and at the same time reconnect former students to the university. The main objective is to establish a bridge between the university and companies, and allow students to have a career perspective that is more corresponded in reality.

As part of the internship carried out at the Careers Office of the School of Economics and Management/University of Minho, a case study was carried out to know the perception of the mentees who participated in the 1st edition of the School's Mentoring Program. Through semi-structured interviews, we sought to know the impact of the Program in terms of institutional objectives and the interests of the students involved, understanding the benefits and limitations perceived in the professional, socio-emotional and academic areas.

KEY WORDS: mentoring program; alumni mentoring; mentees.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. O PROGRAMA DE MENTORIAS <i>EEGUIDING YOUR WAY</i>	3
2.1 O Levantamento das Necessidades de Formação.....	3
2.2 O Planejamento e o Desenho do Programa.....	4
2.3 A Entrega e a Condução da Formação.....	6
2.4 A Avaliação do Programa.....	7
2.4.1 A Edição Piloto.....	7
2.4.2 A Primeira Edição.....	7
2.5 A Segunda Edição.....	11
3. A MENTORIA <i>ALUMNI</i> NA LITERATURA.....	13
3.1 Conceitos e Principais Características.....	13
3.2 Mentoria Formal <i>versus</i> Mentoria Infomal.....	16
3.3 Benefícios para Todos os Envolvidos.....	19
3.4 Os Elementos do Programa de Mentoria <i>Alumni</i>	21
3.4.1 A Correspondência de Participantes.....	22
3.4.2 A Preparação.....	25
3.4.3 A Interação.....	27
3.4.4 Os Resultados.....	28
4 METODOLOGIA.....	36
4.1 Objetivos do Estudo.....	36
4.2 Desenho da Pesquisa.....	37
4.3 População e Amostra.....	38
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
5.1 Motivações de Participação.....	41
5.2 Alinhamento Inicial e Correspondência de Expectativas.....	43
5.3 Atividades Realizadas e Competências Adquiridas.....	44
5.3.1 Limitação dos Encontros Presenciais.....	46

5.3.2 Competências Técnicas e Transversais.....	48
5.4 Planeamento de Carreira e <i>Network</i>	50
5.5 Apoio nas Dimensões Socioemocional e Académica.....	53
5.6 Interação com o Mentor e Manutenção do Contacto.....	54
5.7 Motivação e Conciliação da Mentoria.....	55
5.8 Avaliação Geral e Sugestões.....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	66
Anexo I – Regulamento do Programa de Mentorias EEGYW.....	66
Anexo II – Acordo de Mentoria.....	72
Anexo III – Valoração da Avaliação Curricular.....	74
Anexo IV – Lista com Sugestões de Atividades de Mentoria.....	75
Anexo V – Guia do Mentor.....	76
Anexo VI – Guia do Mentorando.....	84
APÊNDICES.....	91
Apêndice I – Avaliação da Edição Piloto.....	91
Apêndice II - Avaliação da 1ª Edição.....	93
Apêndice III – Relatório de Atividades do Estágio.....	98
Apêndice IV – Guião das Entrevistas.....	99
Apêndice V - Termo de Consentimento.....	102

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I. Resultados da 1ª edição (questões de escala).....	
Tabela II. Categorias, dimensões e temas do guião.....	
Tabela III. Caracterização da amostra.....	
Tabela IV. Objetivos iniciais dos mentorandos.....	
Tabela V. Atividades práticas realizadas.....	
Tabela VI. Competências Técnicas e Transversais.....	
Tabela VII. Avaliação Geral dos Mentorandos.....	
Tabela VIII. Características Essenciais do Mentor.....	
Tabela IX. Sugestões para o Programa.....	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Objetivos do Programa.....	
Figura II. Critérios de avaliação dos candidatos.....	
Figura III. Lições para estabelecer um programa de mentoria <i>alumni</i>	
Figura IV - Fases da relação de mentoria.....	
Figura V - Características de programas formais de mentoria.....	
Figura VI - Fases do processo formativo.....	
Figura VII – Processo de avaliação.....	
Figura VIII - Modelo de Noe - níveis de avaliação.....	

ABREVIATURAS

EEG –Escola de Economia e Gestão

EEGYW – *EEGuiding Your Way*

CV- Currículo *Vitae*

1. INTRODUÇÃO

São muitas as dúvidas e inseguranças dos estudantes universitários sobre o caminho a seguir após a conclusão dos seus ciclos de estudos. A integração ao mercado de trabalho, contudo, pode ocorrer de forma mais acertada e célere quando existe o apoio de um(a) mentor(a). Os programas de mentoria *alumni* passaram a ser adotados nas universidades principalmente para colmatar essa necessidade, selecionando-se ex-alunos para o papel de mentores.

Existem variados tipos de programas de mentoria e cada um deles nasce com uma finalidade, dentro de um contexto específico. É um tema transversal à diversas áreas e bastante estudado pelos profissionais de Recursos Humanos, nomeadamente na vertente do desenvolvimento de carreiras. A modalidade *alumni*, contudo, situa-se num terreno diferente das mentorias tradicionais estudadas pelos gestores de RH, principalmente porque, embora relacionada ao contexto laboral, é coordenada por uma instituição de ensino. É justamente essa particularidade que torna relevante estudar o tema, fazendo-se uma interlocução entre a pesquisa mais geral do campo do *mentoringe* e a pesquisa da esfera educacional.

No âmbito do estágio curricular realizado junto ao Gabinete de Carreiras da EEG/Universidade do Minho, promoveu-se uma avaliação do Programa de Mentorias *Alumni EEGuiding You Way* (EEGYW) voltada para os mentorandos da 1ª edição do Programa. Para o efeito foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, para complementar os resultados quantitativos produzidos pelo questionários de satisfação distribuídos ao final da edição, e aprofundar a análise sobre o impacto do Programa. Essa análise teve como parâmetro os objetivos do Programa e os dos alunos entrevistados. Adicionalmente, procurou-se identificar eventuais diferenças na experiência dos grupos que compõem a amostra, concretamente quanto aos tipos de curso (licenciatura e mestrado) e a aspectos socioculturais.

A literatura sobre o tema, em especial as pesquisas realizadas no contexto de outros programas *alumni* em contexto universitário, serviu para embasar e complementar a pesquisa, fornecendo temas a abordar no guião de entrevistas, e dando pistas sobre possíveis melhorias a implementar no Programa EEGYW.

Como resultados da pesquisa, constatamos que para a maioria dos entrevistados a mentoria foi muito enriquecedora, proporcionando principalmente o contacto com as saídas profissionais, o desenvolvimento de competências transversais e o apoio emocional. Entretanto, na perspectiva dos objetivos do Programa,

não houve muito impacto em outras vertentes, a saber, a componente académica, as competências técnicas e o *networking*. As diferenças sentidas entre os diferentes grupos, assim como as demais conclusões da pesquisa foram discutidas nos capítulos 5 e 6. Nos capítulos anteriores são apresentados os principais aspectos referentes ao Programa em análise, a revisão da literatura pertinente e a metodologia aplicada, nesta ordem.

Com os achados do estudo pretende-se contribuir para a literatura da área que investiga boas práticas em mentoria *alumni* e, principalmente, para o aperfeiçoamento do Programa EEGYW. Um bom *follow up* é indispensável para que sejam conhecidas as necessidades de ajustes e os benefícios concretos do Programa, obtendo-se maior credibilidade e apoio na comunidade académica.

2 - O PROGRAMA DE MENTORIAS *EEGUIDING YOUR WAY*

O *EEGuiding Your Way* (EEGYW) é um Programa de Mentorias que tem por finalidade conectar os alunos de 1º e 2º ciclos da Escola de Economia e Gestão (EEG) da Universidade do Minho a profissionais com larga experiência, estabelecendo-se uma ponte entre a Universidade e o mercado de trabalho. As mentorias no âmbito do EEGYW iniciaram-se no período letivo 2019/2020, por meio de um programa piloto, e em 2020/2021 ocorreu a 1ª edição. Os mentores são selecionados dentre o corpo *alumni* da EEG, enquanto os mentorandos inscrevem-se no Programa mediante e-mail enviado ao Gabinete de Carreiras da Escola.

Para descrever o Programa de forma estruturada serão abordadas as principais ações realizadas ao longo do tempo, tomando como parâmetro a classificação que ordena o processo formativo em quatro fases, a saber, identificação das necessidades, planeamento e desenho, entrega e condução, e por fim avaliação (Chiavenato, 2014; Noe, 2010). A descrição a seguir apoia-se na análise dos documentos do Programa, bem como nas conversas informais ocorridas durante o estágio curricular.

2.1 O Levantamento das Necessidades de Formação

A EEG é composta por três departamentos (Gestão, Economia e Ciência Política), oito Programas de Licenciatura, quinze de mestrado e cinco de PHD. O Gabinete de Carreiras é um serviço de suporte académico que tem como missão promover a transição dos diplomados da Escola para o mercado de trabalho. Dentro das suas competências está a coordenação do Programa *EEGuiding Your Way*, assim como do Programa de Desenvolvimento de Competências Transversais *EEGenerating Skills* e do Programa de Estágios *EEGoing Pro*.

A implementação do Programa EEGYW está alicerçada nas seguintes necessidades:

- a. Fortalecer a ligação com os *alumni* da EEG, no sentido de responder a critérios de avaliação das agências de acreditação internacionais;
- b. Proporcionar o contacto dos alunos com profissionais da mesma área de formação e com percursos profissionais alinhados com aquilo que são os objetivos de carreira daqueles;
- c. Criar uma alternativa ao programa de mentorias promovido pela UMinho, que emparelha mentores e mentorandos de diferentes áreas de formação de forma propositada.

Com base nas referidas necessidades, nas recomendações teóricas para os programas de mentoria e em documentos de outros programas já implementados noutras instituições, foram determinados os objetivos do Programa, os quais são traduzidos em quatro vertentes:

Figura I. Objetivos do Programa

- » Envolver os/as mentores/as no enriquecimento académico e profissional dos atuais alunos da EEG;
- » Proporcionar a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais e alunos;
- » Favorecer o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que complementam a formação académica do estudante;
- » Facilitar o contacto privilegiado do estudante com as saídas profissionais do curso que frequenta, bem como a criação de uma rede de contactos profissionais.

Fonte: EEGuiding Your Way (2020)

2.2 O Planeamento e o Desenho do Programa

O primeiro passo para o planeamento e desenho do Programa foi definir as regras e consolidá-las no Regulamento (Anexo I). Neste momento, foi necessário fazer as principais escolhas, delimitando o público-alvo, os conceitos, as responsabilidades e as regras gerais de funcionamento. Definiu-se que a relação de mentoria seria de um para um, de forma voluntária e não-remunerada. Na qualidade de mentorando(a) optou-se por enquadrar o(a) aluno(a) de licenciatura ou mestrado interessado(a), desde que matriculado(a) na Escola durante todo o Programa, enquanto que na qualidade de mentor(a) foi definido “o profissional que possui experiência profissional adquirida no âmbito de atividade profissional ou académica, detentor de qualificações, capaz de partilhar a sua experiência e prestar aconselhamento de carreira a um mentorando(a)” (EEGuiding Your Way, 2020, p.3).

As etapas constantes do Regulamento a serem conduzidas pelo Gabinete de Carreiras consistem na constituição da bolsa de mentores, candidaturas de mentorandos, seleção de mentorandos, divulgação dos resultados, sessão de abertura e avaliação do Programa. A bolsa de mentores é formada de modo ativo e passivo, isto é, seja através de uma busca entre profissionais compatíveis ou aceitando-se aqueles que contactam o Gabinete com esta intenção, desde que atendam aos requisitos do Programa. Os mentorandos, por sua vez, candidatam-se observando os prazos e condições estabelecidos, os quais são definidos a cada

edição. Uma vez selecionados os mentorandos, e realizado o *matching* das duplas, cada participante recebe por e-mail o convite para participar da sessão de abertura. Os alunos admitidos passam a conhecer o seu mentor somente durante a referida sessão.

Para reforçar o compromisso da relação, esta é formalizada através de um acordo de mentoria (Anexo II), do qual são signatários o(a) mentor(a), o(a) mentorando(a), o(a) representante da Escola e o(a) representante do Gabinete de Carreiras. Neste documento são explicitados os objetivos do Programa e o prazo de duração que, de acordo com o Regulamento, deve contabilizar 12 semanas letivas no mínimo. Ao final do Programa é entregue ao mentorando um certificado de participação.

Planeou-se que os mentores seriam buscados através da Plataforma *Alumni* da EEG, dentre aqueles com sinalização de disponibilidade para mentoria. Determinou-se que o meio de candidatura dos mentorandos seria através de e-mail com informações pessoais e acadêmicas, currículo *vitae* e carta de motivação. E como meios de divulgação do Programa decidiu-se utilizar o e-mail institucional, as mídias sociais da EEG e a Plataforma E-learning *Blackboard*.

Nesta fase estabeleceu-se os critérios para a seleção dos mentorandos. Optou-se por realizar uma avaliação curricular e uma entrevista que levassem em conta os quesitos e valores da Figura 2 (os valores e ponderações da avaliação curricular constam no Anexo III).

Figura II. Critérios de avaliação dos candidatos

Avaliação Curricular (55%)															
Ano Letivo			Experiência Profissional			Motivação			Formação Complementar			Atividades Extracurriculares			Classificação da Avaliação Curricular
V	P	PF	V	P	PF	V	P	PF	V	P	PF	V	P	PF	
(0-20)	20%		(0-20)	15%		(0-20)	35%		(0-20)	10%		(0-20)	20%		
Entrevista pública (45%)															
Comunicação Verbal			Ajustamento aos Objetivos do Programa			Demonstração de Competências			Motivação			Classificação da Entrevista	Classificação final		
V	P	PF	V	P	PF	V	P	PF	V	P	PF				
(0-20)	25%		(0-20)	25%		(0-20)	25%		(0-20)	25%					

Documento cedido pela Gestão do EEGYW

V: valoração; P: ponderação; PF: pontuação final

Estes critérios foram utilizados na edição piloto, mas na 1ª edição a bolsa de mentores conseguiu dar resposta à todas as candidaturas e, portanto, os referidos critérios não foram utilizados. Apenas um mentorando precisou ser emparelhado com um mentor que não correspondia à sua área de formação. Neste caso as partes foram consultadas se tal circunstância era um obstáculo à mentoria e eles afirmaram que não.

Como material de apoio para os participantes, foi desenvolvida uma lista de possíveis atividades a serem desenvolvidas durante as sessões de mentoria (Anexo IV). Na 1º edição, de modo a facilitar e dinamizar a interação, considerando também a pandemia e a necessidade de se investir em ferramentas *on line*, foi criado um grupo na Plataforma *Alumni* da EEG (*Graduway*) com todos os participantes. Através desta rede social foi possível ter contacto com o respectivo mentor/mentorando, ou mesmo com outro membro do grupo, através do *chat* ou videochamada.

2.3 A Entrega e a Condução da Formação

A edição piloto teve largada em janeiro de 2020, quando iniciou-se a constituição da bolsa de mentores. Concluído o prazo de inscrição, contou-se com 22 alunos candidatos, dos quais 7 foram selecionados. A sessão de abertura deu-se em 26 de fevereiro. Já a 1ª edição contou com 23 duplas e a sessão de abertura ocorreu em 17 de março de 2021, em formato de videoconferência. Essas sessões serviram para apresentar aos participantes as regras, expectativas e objetivos do Programa, e contaram com a presença da Presidente da Escola, além, é claro, das gestoras do Gabinete de Carreiras. Ao final das sessões, foi exibida a lista de mentores, com uma breve exibição do seu percurso individual, e os respectivos mentorandos. Na 1º edição, a fim de que fossem feitas as devidas apresentações pessoais entre os mesmos, foram criadas salas de videoconferência paralelas e determinou-se um breve intervalo de tempo para o efeito. Foi incentivado que após as apresentações ambos deixassem uma data reservada para a primeira sessão.

O matching das duplas deu-se por afinidades, levando em conta principalmente a área de formação dos participantes, os interesses dos mentorandos manifestados nas cartas de motivação e a área de atuação profissional dos mentores. Para monitorar a frequência dos encontros, recolheu-se informação a partir da Plataforma *Graduway*. E para acompanhar o andamento das mentorias foi enviado e-mail aos participantes a meio do Programa. Ao final das edições, as sessões de encerramento tiveram por objetivo divulgar o balanço do Programa, fazer agradecimentos e colher testemunhos.

2.4 A Avaliação do Programa

Nesta seção serão apresentados os resultados dos questionários de satisfação das duas edições do Programa.

2.4.1 A Edição Piloto

A avaliação da edição piloto (Apêndice I) por parte dos mentorandos deu-se através de um questionário fechado, usando-se a ferramenta Google *Forms*, e contou com 4 respostas. Foi adotada uma escala *Likert* de 4 pontos para classificar a avaliação do mentorando em cada questão, considerando 4 como “concordo completamente” e 1 “discordo completamente”. Três questões foram avaliadas com nota 2 ou 1:

“O/A Mentor/a facilitou oportunidades de contacto com a realidade profissional em que se encontra inserido?” (Uma nota 1).

“O/A Mentor/a colocou-o/a em contacto com outros profissionais interessantes para a sua network?” (Uma nota 1).

“Está satisfeito/a com a qualidade/frequência de contacto com o Mentor/a?” (Uma nota 2).

A avaliação do mentor deu-se de forma similar, contudo abrangeu questões abertas e fechadas. O respondente não indicou nenhum ponto negativo na sua experiência, apenas indicou uma possível melhoria: “Excluindo toda as restrições provocadas pelo COVID 19 penso que poderia ser interessante padronizar e igualar através de referências um programa mais detalhado, quer de conteúdos, quer de atividades para que a experiência que cada par mentor-mentorando realize se aproxime entre todos os pares.” Tendo em vista esta sugestão, a lista de atividades sugeridas foi aprimorada para 1ª edição.

2.4.2 A Primeira Edição

A avaliação levada a cabo ao final da 1ª edição também deu-se através da ferramenta Google *Forms*, com perguntas abertas e fechadas (Apêndice II). Contou-se com a resposta de 14 mentorandos (57%) e 16 mentores (69%). Os resultados em cada questão de escala foram sintetizados na Tabela I.

No que tange à avaliação dos mentorandos, considerando o valor médio das respostas de escala, os fatores de menor satisfação dizem respeito ao estabelecimento dos objetivos e planos de ação da mentoria, bem como a recomendação do Programa a outros colegas. Da parte dos mentores não houve algum fator abaixo de 4, o que indica que em geral ficaram bem satisfeitos. Contudo, três mentores indicaram

insatisfação em relação ao comportamento do mentorando: “apenas a falta de retorno”; “dificuldades no (re)agendamento das sessões, falta de pontualidade, falta de cumprimento dos compromissos estabelecidos (envio prévio de informação para análise...)” e “dificuldade na obtenção de resposta às solicitações.” Nenhum mentorando apontou alguma dificuldade de relacionamento com o mentor. Outrossim, quando questionados se gostariam de manter o contacto, um mentorando e três mentores indicaram “talvez”, e um mentor respondeu que não gostaria.

Tabela I. Resultados da 1ª edição (questões de escala)

Questões de escala (1-5) - Mentorandos	Média	Desvio Padrão
A sugestão apontada pela Coordenação do Programa para realizar 4 a 6 encontros em 3 meses pareceu-lhe adequada aos objetivos do Programa?	4.50	0.65
Avalie a qualidade do apoio prestado pelo Gabinete de Carreiras EEG ao longo do programa?	4.07	1.21
Considera que o Programa de Mentorias foi útil para a aquisição de novos conhecimentos/competências?	4.71	0.61
Avalie o grau de envolvimento/interesse do Mentor ao longo das sessões?	4.93	0.27
Estabeleceram (Mentorando e Mentor) os objetivos e o plano de ação do Programa?	3.71	0.61
No geral, como avalia a qualidade do Programa de Mentorias EEGuiding Your Way?	4.43	0.51
Recomendaria a outros/as colegas a participação no Programa?	3.86	0.36
Média total	4.32	0.60
Questões de escala (1.5) - Mentores		
A sugestão apontada pela Coordenação do EEGuiding Your Way para realizar 4 a 6 encontros em 3 meses pareceu-lhe adequada aos objetivos do Programa?	4.13	0.81
Avalie a qualidade do apoio prestado pelo Gabinete de Carreiras EEG ao longo do programa?	4.38	0.62
Avalie o grau de envolvimento/interesse do Mentorando ao longo das sessões?	4.38	1.2
No geral, como avalia o programa?	4,63	0,5
Média total	4.30	0.88

Quanto ao número de encontros, 21% dos mentorandos não cumpriram o número mínimo de 4 encontros sugerido. Para os mentores essa taxa foi de 43%. Outrossim, 78% dos mentorandos consideraram o número de encontros realizados suficiente, enquanto 68% mentores o consideraram. As atividades mais realizadas pelos dois grupos foram as conversas telefónicas e vídeochamadas. Contudo, essa opção não se figura propriamente numa atividade, mas num meio de contacto. Além disso, só era possível marcar uma resposta neste item, o que pode ter induzido o respondente a erro, uma vez que as atividades indicadas nas

opções não eram excludentes. Somente um mentorando e cinco mentores marcaram a opção “outras atividades” e utilizaram a caixa de diálogo para descrever essas atividades:

“Várias atividades entre as apresentadas, tais como videochamadas, revisão do CV/Carta de Motivação, preparação para entrevistas, estabelecimento de contacto com outros profissionais interessantes e outras”. Mentorando

“Conversa por meio de videoconferência e troca de e-mails, uma vez que minha mentorada não respondeu mais os meus contactos. Dicas fornecidas para contar a história pessoal (construção de narrativa), para a elaboração de CV e participação em entrevista de emprego”. Mentor

“Intermediação de contacto entre a mentoranda e profissionais que trabalham nas empresas nas quais a mesma gostaria de ser integrada”. Mentor

“Videochamadas comigo e com colegas da mesma área académica da mentoranda. Preparação do CV e da carta de motivação e preparação para entrevistas de seleção. Análise swot do perfil”. Mentor

“Quase todas as atividades acima descritas e outras atividades não mencionadas”. Mentor

“Deveria ser possível selecionar mais opções na questão anterior. Com a minha mentoranda desenvolvemos as seguintes atividades: Encontro com mentorando no meu local de trabalho | Encontro com mentorando noutra local qualquer | Conversas telefónicas/videochamada | Participação numa reunião de coordenação com as chefias dos vários departamentos da empresa | Conversas telefónicas/videochamada”. Mentor

Na parte do apoio do Gabinete de Carreiras e das ferramentas fornecidas (Regulamento e Plataforma *Alumni*), destaca-se a avaliação direcionada à Plataforma. Embora esta tenha sido a ferramenta mais elogiada pelos dois grupos, também foi a mais avaliada como razoável, e um aluno mencionou existir limitações quanto às videochamadas. Aos mentores também foi questionada a qualidade da lista de atividades sugeridas e apenas dois deles avaliaram como razoável. De igual modo, foram questionados sobre a possibilidade de voltarem a mentorear alunos nas próximas edições, pelo que cinco deles responderam “talvez”. Os demais responderam “sim”. Os mentores também tiveram a oportunidade de manifestar textualmente a sua satisfação com o Programa em duas perguntas, nas quais teceram alguns elogios, críticas e opiniões. Segue abaixo as críticas e sugestões de melhoria:

A relação de mentoria correspondeu às suas expectativas/necessidades/objetivos? Justifique a sua resposta.

“Esperava que o minha mentoranda fosse mais proativa e interessada.

“Devido à carga de trabalho da mentoranda, não foi possível realizar tantos encontros e tarefas como pretendido. Ainda assim, o balanço é positivo.” Este mentor talvez gostaria de participar em outras edições.

“Atendendo ao contexto pandémico não foi possível realizar algumas atividades.” Este mentor talvez gostaria de participar em outras edições.

“Pelo facto de a minha área académica/profissional ser distinta da área da mentoranda, pode ter dificultado inicialmente a adesão da aluna ao Programa.” Este mentor talvez gostaria de participar em outras edições.

“Não. Senti que não era uma prioridade (para o mentorando).” Este mentor talvez gostaria de participar em outras edições.

“Apesar das dificuldades impostas ainda pelo atual contexto da pandemia, correspondeu às minhas expectativas, ainda que apreciasse a hipótese de ter uma experiência desta natureza sem as limitações atuais.”

“Infelizmente, não. Mas julgo que se deve pela falha na comunicação com o Mentorando. No caso das Mentorias UMinho, o feedback é excepcional.”

Comentários/Sugestões de Melhorias

“Creio que seria desejável que os mentores fossem provenientes da mesma área profissional.” Este mentor talvez gostaria de participar em outras edições.

“Não sendo propriamente uma sugestão de melhoria para o programa em si, gostaria de sugerir que seria interessante selecionar mais do que uma opção na 4ª questão deste inquérito. Obrigado.” Este mentor talvez gostaria de participar em outras edições.

“Após discussão com a minha mentoranda, é claro para ambos que o período de 3 meses é relativamente curto. Em particular, é bastante provável que muitos dos mentorandos tenham uma situação profissional relativamente estável num período tao curto, limitando deste modo a quantidade de perguntas e dúvidas que tenham para partilhar com o mentor. No meu caso particular, já me disponibilizei para continuar a comunicação e relação de mentoria no futuro. Penso que no âmbito do projecto, seria relevante considerar um ajustamento que poderia incluir duas fases: Fase 1: Uma fase de alguns meses com comunicação mais frequente para que o mentor e o mentorando se possam conhecer melhor e o mentorando tenha um espaço para apresentar todas as questões e dúvidas iniciais que possa ter. Esta fase pode ser de 3 a 6 meses na minha opinião. Fase 2: Uma fase que se pode prolongar por um ano ou mais, em que a comunicação será menos frequente, mas na qual a relação continua a existir, sempre que o mentorando ache relevante. É provavel que os pedidos de apoio sejam mais frequentes em alturas em que os mentorandos considerem mudancas de emprego, ou se deparem com situações mais complicadas no mundo do trabalho o que, a partida, serão eventos menos frequentes.” Sendo a fase 2 uma fase com comunicacao menos frequente, facilitaria tambem mentores como eu terem potencialmente multiplos mentorandos, caso isso se proporcione. Este mentor talvez gostaria de participar em outras edições.

Em que pese os relatos acima, a avaliação geral dos mentores teve uma média bastante positiva, assim como também da parte dos alunos (Tabela I). Entretanto, os pontos mais sensíveis, como visto, foram: os objetivos e planos de ação; o número de encontros; a Plataforma; o envolvimento/interesse de alguns mentorandos segundo a percepção dos mentores e as limitações decorrentes da pandemia. E houve ainda um mentor que relatou insatisfação devido à diferença na área académica/profissional com o mentorando. Tendo em vista estes resultados, é possível que tenham ocorrido algumas dificuldades na experiência de algumas duplas, sobretudo para alguns mentorandos, que não ficaram muito nítidas, e que prejudicaram o nível de interação mentor-mentorando.

Outro fator que chama a atenção é a dificuldade na apuração do conteúdo da mentoria dentro das relações, bem como o facto de que apenas duas questões voltaram-se para a satisfação do mentorando com este conteúdo (uma delas referente ao delineamento do plano de ação e a outra sobre a utilidade da mentoria para a aquisição de novos conhecimentos e competências). Portanto, não foi possível ter um *follow up* mais específico em relação aos objetivos traçados para o Programa, no que toca todas as vertentes de benefícios esperados.

2.5 A Segunda Edição do Programa

As reações dos participantes nas primeiras edições do EEGYW fomentaram o interesse de implementar algumas melhorias ao Programa. Quando questionada sobre as principais necessidades, a Gestão informou modificações de várias ordens, nomeadamente: maior adesão de alunos; alargamento da bolsa de mentores; revisão dos materiais desenvolvidos; melhoria dos questionários de avaliação; desenvolvimento de materiais/instrumentos que mais rapidamente permitam seleccionar os candidatos, fazer o *matching* com o mentor, etc. As tarefas realizadas durante o estágio procuraram colaborar em alguma medida para colmatar as necessidades supramencionadas. Além disso, outras atividades foram desempenhadas no decorrer do estágio para suprir necessidades de outros programas e iniciativas a cargo do Gabinete de Carreiras (Apêndice III).

Dentre os contributos da 2ª edição estão dois Guias, um para os mentores (Anexo V) e outro para os mentorandos (Anexo VI), os quais foram desenvolvidos em colaboração com o Gabinete. O intuito destes Guias foi esclarecer sobre o conceito de mentoria, seus benefícios potenciais, o papel de mentores e mentorandos, bem como fazer recomendações, estas principalmente no sentido inibir comportamentos

indesejados. A lista de sugestões de atividades de mentoria já existente foi aproveitada, com o acréscimo de mais alguns itens. A pesquisa subjacente ao desenvolvimento destes Guias contemplou obras literárias pertencentes à temática e materiais adotados em outras Universidades.

A 2ª edição contou com a confirmação de 30 mentores e 27 mentorandos candidatos (três mentores ficaram na condição de suplentes). Diferentemente das edições anteriores, realizou-se uma sessão *On Boarding* voltada para os mentorandos alguns dias antes da sessão de abertura, com vistas a esclarecer dúvidas e reforçar os pontos do Guia do Mentorando. Esse encontro foi presencial, visto que todos estavam a ter aulas de modo regular na Universidade àquela altura. A sessão de abertura deu-se de forma bastante semelhante à edição anterior, entretanto foi incluída uma breve palestra sobre as novas perspectivas de carreira, ministrada por uma professora da Escola. Várias outras mudanças foram cogitadas, entretanto pairaram dúvidas sobre qual seria a melhor direção a dar ao Programa relativamente a vários aspectos, sobretudo como melhorar a seleção de candidatos, potenciar o *matching* e melhorar o apoio aos participantes.

Como visto, trata-se de uma iniciativa recente da EEG, que está ganhando envergadura, e carece de respostas em múltiplos aspectos, de forma a melhor atender aos seus objetivos. Em grande parte essas dúvidas guardam relação com a própria escassez de estudos sobre boas práticas em programas de mentoria *alumni*. Portanto, a presente pesquisa pretende fornecer dados empíricos para apoiar a melhoria do EEGYW. Considerando os objetivos do Programa e os resultados das avaliações de satisfação das primeiras edições, optou-se por promover uma avaliação em profundidade do impacto do Programa para os estudantes envolvidos, dando-se voz aos mesmos, e permitindo emergir das suas experiências nuances ainda desconhecidas. Como resultado final espera-se contribuir para o aprimoramento do Programa e também para literatura sobre mentoria *alumni*.

3. A MENTORIA ALUMNI NA LITERATURA

Neste capítulo será apresentada uma revisão crítica da literatura sobre mentoria, com foco especial na modalidade *alumni*, realçando-se os aspectos que contribuem mais diretamente para o Programa em análise nesta pesquisa.

3.1. Conceitos e Características Principais

Existem muitas perspectivas conceituais sobre mentoria na literatura, o que gera muita imprecisão e dúvidas. A prática é habitualmente confundida com outras de natureza semelhante, como treinamento, socialização, *coaching* e até amizade (Bozeman & Feeney, 2007). Tradicionalmente, as definições de *mentoring* enfatizam o relacionamento entre uma pessoa mais sênior (mentor) e uma mais júnior (mentorando/pupilo), aquela assumindo perante esta as funções de aconselhamento e *role modeling* para os comportamentos de carreira, bem como suporte a nível psicossocial (Kram, 1983; Scandura, 1992). Trata-se de um tipo de formação de abordagem mais desenvolvimental, visando o crescimento dos envolvidos quanto as suas capacidades profissionais e pessoais de longo prazo, e relaciona-se com a perspectiva proteana de carreira. Segundo Noe (2010), “o aprendizado e o desenvolvimento na carreira proteana são cada vez mais propensos a envolver relacionamentos e experiências de trabalho, em vez de cursos formais.”(p.452)

Com o passar do tempo o conceito foi ampliado para comportar diversos propósitos, contextos e configurações, admitindo-se hoje na literatura um grande leque de modalidades. Embora possa assumir a abordagem tradicional, hierárquica e individual, os programas de mentoria evoluíram nas últimas décadas, e podem alternativamente ser direcionados para pares (relacionamento com colegas), grupos, ou redes estruturadas (Baugh & Fagenson-Eland, 2007). Soma-se a essas mudanças a comunicação eletrônica em vez da interação face a face, como alternativa ou mesmo método exclusivo (*ibidem*).

Acerca do conceito de mentoria, Bozeman & Feeney (2007) advertem que o suporte socioemocional não tem nada a ver com qualquer noção cognitiva de conhecimento, não sendo necessário nem suficiente para que se estabeleça a mentoria, embora seja muitas vezes concomitante à esta e de grande valor em muitos casos. Nesse sentido, os autores destacam que se o mentorando recebe apenas apoio socioemocional trata-se de uma mera relação de amizade, mas se ele respeita o mentor, embora receba

pouco ou nenhum apoio socioemocional, a relação pode revelar uma fonte valiosa de conhecimento organizacional e profissional.

Nas organizações os programas de mentoria são utilizados para socializar novos funcionários, aumentar a transferência de habilidades para o ambiente de trabalho, desenvolver funcionários para cargos de gestão de nível superior, muitas vezes mulheres e minorias (Baugh & Fagenson-Eland, 2007; Noe, 2010). Como é de amplo conhecimento, as escolas e universidades têm investido cada vez mais em diferentes modalidades de mentoria formal para seus alunos, seja grupos específicos, tais como finalistas, mulheres ou grupos minoritários, seja aqueles voltados para alunos em geral. Além da mentoria *alumni*, há o modelo professor-aluno e a mentoria entre pares, quando um aluno mais experiente acompanha um aluno calouro e presta auxílio nas demandas curriculares (Skrzypek et al., 2020).

A mentoria *alumni* situa-se na categoria de mentoria formal, e foi assim nomeada devido à constituição de ex-alunos da instituição no papel de mentores. Entende-se por mentoria formal aquela que ocorre de forma não-espontânea, isto é, que é estabelecida, reconhecida e gerenciada por uma organização (Chao et al., 1992).

Embora existam muitos programas de mentoria nas universidades, pouco se tem estudado especificamente sobre a mentoria *alumni*, e para maximizar o valor desses programas é necessário haver um vínculo mais forte entre a pesquisa e o desenho dos mesmos (Dollinger et al., 2019). Cada vez mais as universidades tem investido nesse tipo de apoio aos alunos (Ebert et al., 2015), visando conectá-los ao mundo empresarial, melhorar a sua autoconfiança para encontrar um trabalho e ajudar a que compreendam quais carreiras eles querem seguir (Crisp & Cruz 2009, em Dollinger et al., 2019). Skrzypek et al. (2020) acentuam que talvez devido ao tempo significativo e ao compromisso pessoal envolvido, nem todos os alunos conseguirão um mentor valioso por conta própria. Essas relações são especialmente críticas para o sucesso de alunos de grupos sub-representados, como os universitários de primeira geração ou afrodescendentes uma vez que o suporte técnico e emocional a esses alunos ajuda-os a superar barreiras (Hurd et al., 2016, em Skrzypek et al., 2020).

Além disso, a relevância de se estudar os programas de mentoria *alumni* assenta no facto de que estes são cercados de peculiaridades, em comparação com outros modelos de mentoria. Primeiro porque são geridos por instituições de ensino e segundo porque tem conta a realidade específica de entrada de

estudantes no mercado de trabalho. Por essa razão, inclusive, os encontros dão-se privilegiadamente no local de trabalho do mentor e não no ambiente universitário, como ocorre geralmente em outros modelos de mentoria no contexto das universidades. E essa não é a única diferença. Por exemplo, a mentoria *alumni* difere substancialmente em relação à mentoria por pares porque esta não tem o potencial de fornecer aos alunos o mesmo tipo de socialização profissional, apoio e construção de *network* que um mentor experiente (Skrzypek et al., 2020).

A mentoria, como qualquer formação, deve ser sempre desenhada e aplicada sem perder de vista o contexto onde está inserida e a estratégia delineada (Noe, 2010). Uma das etapas principais no desenvolvimento de um bom programa de mentorias *alumni* é definir explicitamente o que a instituição deseja de tal programa, de modo a corresponder aos objetivos da instituição (Ebert et al., 2015). Portanto, além das características particulares da modalidade, não se deve perder de vista os objetivos específicos do programa em questão. O plano estratégico vai informar, por exemplo, se os mentores serão da mesma área de formação do aluno, se os professores da instituição são aptos a participar como mentores e em quais condições isso é possível, ou mesmo se envolverá profissionais experientes que não necessariamente sejam ex-alunos da universidade. A título de exemplo, no estudo de Spence & Hayams-Seekasi (2015) o programa em análise contava com a parceria de uma empresa local para captar mentores dentre seus gerentes seniores para apoiar estudantes de gestão.

Quanto ao público-alvo das mentorias *alumni* há dois fluxos distintos nas universidades, a depender da estratégia institucional: o primeiro consiste nos grupos desfavorecidos (como nos casos em que o primeiro da família está a cursar o ensino superior ou em se tratando de alunos com bolsa de estudo equitativas) e o segundo volta-se para alunos altamente engajados/de alto desempenho (Dollinger et al., 2019). Baugh & Fagenson-Eland (2007) asseveram que ainda que os objetivos do programa determinem os indivíduos elegíveis, mentores e mentorandos ainda devem ser selecionados a partir de critérios, os quais podem incluir, no caso dos mentorandos, vontade de aprender, curiosidade, envolvimento no trabalho e algum nível de competência de comunicação, e no caso dos mentores habilidades interpessoais e técnicas.

Para alcançar bons resultados, além de uma boa estratégia, deve-se considerar também outros fatores, como uma boa gestão da base de dados do corpo *alumni* e o apoio institucional. Ebert et al. (2015) salientam essas e outras lições que foram aprendidas no âmbito do seu estudo, e podem ser úteis para aplicação em outras universidades:

Figura III – Lições para estabelecer um programa de mentoria *alumni*

- Estabelecer redes de ex-alunos sem uma rede anterior para construir exige um compromisso, tempo e recursos consideráveis.
- As estruturas organizacionais e programas em outras instituições, especialmente em outros ambientes culturais, fornecem ideias que devem ser adaptadas ao ambiente único da universidade.
- Um banco de dados de ex-alunos flexível e bem pensado é uma base crítica para um programa de relações de ex-alunos de longo prazo bem-sucedido.
- Um bom programa de relações com ex-alunos deve ser construído em torno de objetivos institucionais explícitos para tal programa, de modo que fique claro como o que está sendo feito e alcançado se relaciona com os objetivos principais.
- Os principais líderes da universidade e da unidade, bem como aqueles envolvidos no programa de ex-alunos, devem estar dispostos e ser capazes de articular claramente as razões para o programa e os benefícios de longo e curto prazo para a instituição e seus alunos.
- Os principais líderes devem estar dispostos a fornecer o compromisso e os recursos em todos os níveis da universidade, o que normalmente envolve uma realocação estratégica de recursos.
- Os líderes da unidade e da universidade devem estar dispostos a se envolver em algumas atividades de relações com ex-alunos e fornecer incentivo e apoio aos funcionários que estão liderando as relações com ex-alunos nos níveis da universidade e departamentos.

Fonte: Ebert et al.(2015, p.261)

3.2 Mentoria Formal *versus* Mentoria Informal

De acordo com Bozeman & Feeney (2007), mentoria consiste em um “processo para a transmissão informal de conhecimento, capital social e apoio psicossocial percebido pelo receptor como relevante para o trabalho, carreira ou desenvolvimento profissional”, o qual “envolve comunicação informal, geralmente face a face e durante um período sustentado de tempo” (p.731). Neste sentido, o termo “mentoria formal” é visto como um paradoxo. Os autores ressaltam que nem toda relação gerada através de um programa formal necessariamente resulta numa verdadeira mentoria, uma vez que estes programas são apenas “sementes de relacionamentos”, muitas das quais florescem em relacionamentos de mentoria.

A literatura relata a dificuldade de substituir uma aproximação espontânea das partes e aponta a desvantagem dos programas formais, identificando-se uma comunicação menos frequente (Kram, 1983) e mais resultados favoráveis na experiência de mentorandos informais, por exemplo no que tange ao apoio relacionado à carreira e ao nível salarial (Chao et al., 1992), à comunicação, à motivação e à abertura no relacionamento (Fagenson-Eland et al., 1997). Segundo Baugh & Fagenson-Eland (2007) a evidência a respeito das diferenças entre protegidos formais e informais é complexa, e há duas possíveis causas para essas diferenças: a primeira diz respeito ao facto de as pesquisas terem considerado parâmetros iguais para

compará-las, assumindo que sejam fenômenos idênticos; a segunda deriva das diferenças nas expectativas entre mentorandos formais e informais, as quais não foram consideradas nos estudos.

Sobre o aspecto temporal da mentoria, Baugh & Fagenson-Eland (2007) acentuam que os relacionamentos formais, por terem uma duração especificada, que geralmente é mais curta do que um relacionamento típico, têm implicações para o seu progresso através dos vários estágios dos relacionamentos de mentoria. Tradicionalmente, as relações de mentoria são diferidas no tempo e podem durar muitos anos. Segundo o modelo clássico de Kram (1983) a relação desenvolve-se através das fases de iniciação, cultivo, colheita e redefinições (Figura IV). Cada uma delas imprime um grau de envolvimento entre mentores e mentorandos, de acordo com a maturidade da relação.

Figura IV - Fases da relação de mentoria

Fase	Definição	<i>Turning Points</i>
Plantio (6 meses a um ano)	A relação é iniciada e começa a ter importância para ambos.	Fantasia transformam-se em expectativas concretas; o mentor provê coaching, trabalhos desafiantes e visibilidade ao <i>protegé</i> .
Cultivo (2 a 5 anos)	O apoio de carreira e psicossocial chegam ao patamar máximo.	Oportunidades de interação mais significativas e frequentes; o vínculo emocional se aprofunda e a intimidade aumenta.
Colheita (6 a 24 meses)	Período após uma mudança significativa nas regras estruturais da relação e/ou na experiência emocional.	O protegé já não quer mais orientação, mas sim autonomia; alterações nas esferas pessoal e profissional limitam a continuidade da interação.
Redefinições (tempo indefinido)	A relação é finalizada ou assume contornos significativamente diferentes, assemelhando-se mais a amizade.	A tensão da separação diminui, e novos relacionamentos são criados; a relação não é mais necessária na sua forma anterior; ressentimentos diminuem e dão lugar à gratidão e à admiração.

Fonte: Kram (1983, p.622)

Se olharmos para o aspecto temporal, uma relação de mentoria no curso de um programa *alumni* estaria compreendida numa fase bem inicial do que seria uma mentoria clássica, nomeadamente a fase de plantio da relação.

Baugh & Fagenson-Eland (2007) afirmam que tanto o trabalho conceitual quanto o empírico são necessários para desenvolver os parâmetros quanto aos níveis necessários de intimidade, mutualidade,

funções e frequência de contato, bem como a duração mínima de relacionamento necessária para reconhecer um relacionamento como mentoria e não algum outro tipo de suporte. Nessa esteira, os autores destacam que faz pouco sentido investigar os resultados de programas formais de mentoria se os relacionamentos desenvolvidos dentro deles forem empobrecidos, e mais bem caracterizados como alguma outra forma de apoio ou assistência relacionada ao trabalho. Admite-se contudo, em outra perspectiva, que independente da restrição temporal os programas formais possam verdadeiramente desenvolver relacionamentos de mentoria, embora estas relações sejam qualitativa ou quantitativamente diferentes das relações informais.

De todo, modo, a expectativa é que as partes continuem a se contactar após o término do período formalmente estabelecido e permitam aprofundar a relação, extraindo os benefícios que somente uma relação mais longa pode proporcionar. Neste caso pode-se considerar que a mentoria formal converteu-se em mentoria informal. Tendo em vista as diferenças entre as duas categoriais, Noe (2010) elucida as principais características para tornar um programa de mentorias bem-sucedido (Figura V).

Figura V - Características de programas formais de mentoria

Características de programas formais de mentoria bem-sucedidos

1. A participação do mentor e do protegido é voluntária. O relacionamento pode ser encerrado a qualquer momento sem medo de punição.
2. O processo de correspondência mentor-protégé não limita a capacidade de desenvolvimento de relacionamentos informais. Por exemplo, um grupo de mentores pode ser estabelecido para permitir que os protegidos escolham entre uma variedade de mentores qualificados.
3. Os mentores são escolhidos com base em seu histórico de desenvolvimento de funcionários, sua vontade de servir como mentores e evidências de treinamento positivo, comunicação e habilidades de escuta.
4. A correspondência mentor-protégé é baseada em como as habilidades do mentor podem ajudar a atender às necessidades do protégé.
5. O objetivo do programa é claramente entendido. São especificados os projetos e atividades que se espera que o mentor e o protegido concluam.
6. A duração do programa é especificada. Mentor e protegido são encorajados a buscar o relacionamento além do período formal.
7. É especificado um nível mínimo de contacto entre o mentor e o protegido. Mentores e protegidos precisam determinar a mecânica do relacionamento: quando se encontrarão, com que frequência e como se comunicarão fora das reuniões.
8. Os protegidos são encorajados a entrar em contato uns com os outros para discutir problemas e compartilhar sucessos.
9. O programa de mentores é avaliado. Entrevistas com mentores e protegidos são usadas para obter feedback imediato sobre áreas específicas de insatisfação. E *surveys* são usados para coletar informações mais detalhadas sobre os benefícios recebidos pela participação no programa.
10. O desenvolvimento dos funcionários é recompensado, o que sinaliza aos gerentes que a orientação e outras atividades de desenvolvimento valem seu tempo e esforço.

Fonte: Noe (2010, p.372)

3.3 Benefícios para Todos os Envolvidos

Existe hoje uma vasta literatura sobre os benefícios advindos das relações de mentoria. Noe (2010) elenca estes benefícios em cada área de suporte: “O suporte de carreira inclui *coaching*, proteção, patrocínio e fornecimento de tarefas desafiadoras, exposição e visibilidade”; o apoio psicossocial inclui “servir como amigo e modelo, prover aceitação e confirmação, e fornecer uma saída para o protegido falar sobre ansiedades e medos”(p.373). Além disso, o autor aponta benefícios adicionais para os mentorandos, tais como desenvolvimento de competências, taxas mais altas de promoção e maior influência organizacional. A mentoria também associa-se a maiores níveis salariais e promoções (Scandura, 1992).

A investigação centrada nos programas formais em contexto educacional também aponta diversas vantagens para os mentorandos, os mentores e a instituição. No que tange aos mentorandos, se os relacionamentos forem saudáveis e produtivos, os mesmos têm a oportunidade de receber orientação profissional (Riebschleger & Cross, 2011, em Skrzypek et al., 2020), desenvolver competências/habilidades relacionadas à carreira (Priest & Donley, 2014), expandir suas redes (Ehrich et al., 2004 em Skrzypek et al., 2020) e receber apoio emocional e psicológico (McLaughlin & Grantz, 2012 em Skrzypek et al., 2020).

Várias pesquisas têm confirmado resultados positivos de programas de mentoria *alumni* nas universidades. Num estudo que envolveu entrevistas semiestruturadas entre mentorandos de engenharia e gestão os resultados indicaram que estes aprimoraram suas *skills* profissionais, adquiriram orientação e apoio e tiveram exposição no setor (Renuga & Ezhilan, 2014). Outro estudo que envolveu estudantes de gestão concluiu que, do ponto de vista destes, a autoconfiança, as competências de empregabilidade e o *network* foram reforçados a partir da mentoria (Spence & Hyams-Ssekasi, 2015).

No estudo de Dollinger et al. (2019) restou evidenciado impacto positivo sobre a empregabilidade dos pupilos, na sua autoconfiança e autoeficácia e na sua experiência geral como aluno, e demonstrou-se uma maior probabilidade de esses pupilos tornarem-se mentores no futuro. Portanto, o programa também é benéfico no sentido de desenvolver futuros mentores em potencial, de modo que poderá haver um interesse crescente no programa junto ao corpo de ex-alunos. Na mesma direção, Priest & Donley (2014) concluíram que os alunos que atingem os resultados de sucesso pretendidos são mais propensos a se envolver no futuro com programas de mentoria e apoio de dotação de bolsas de estudo.

A mentoria dos alunos também está associada ao emprego após a formatura (McDonald, Erickson, Johnson, & Elder, 2007 em Vieregger & Bryant, 2020) e desenvolvimento de liderança dos alunos no que tange à transição de carreira, crescimento pessoal e aplicação do aprendizado na vida real (Priest & Donley, 2014).

Discute-se também na literatura o potencial desses programas para contribuir para o sucesso acadêmico dos alunos. De modo a suprir o *gap* que existe nos cursos de graduação, Vieregger & Bryant (2020) assentam que a mentoria *alumni* pode ser bem-sucedida no sentido de fornecer uma complementação para a aprendizagem e uma ponte para as carreiras futuras. No estudo em questão o propósito da mentoria era cada mentor (escolhidos entre *alumni* formados nos três anos anteriores) ajudar um grupo da turma de finalistas da graduação para fazerem o projeto final, e igualmente estabelecer uma ponte com o mercado de trabalho.

Contudo, na pesquisa de Skrzypek et al. (2020) um número quase igual de alunos sentiu que o programa foi/não foi útil para seu sucesso acadêmico. Os pesquisadores ponderam que o objetivo principal do programa de mentoria de *alumni* não é melhorar as notas dos alunos, e sim construir conexões e oferecer aos alunos oportunidades que eles normalmente não recebem por meio de orientação acadêmica ou de campo. O estudo de Dollinger et al. (2019) confirma essa previsão tendo em vista que, quando questionados acerca do impacto da mentoria na experiência universitária, 79% dos alunos concordaram fortemente que o programa foi exclusivo para outras experiências, como dicas de carreira e estágios.

Como visto, a mentoria *alumni* pode ser uma experiência bastante enriquecedora para alunos universitários. Acrescenta-se que ela apresenta vantagem sobre a mentoria prestada por docentes porque oferece aos alunos a oportunidade de aprender e fazer perguntas abertamente aos profissionais, sem que estes desempenhem um papel de avaliação (Blake-Beard et al., 2011). Outrossim, o aluno não precisa esperar até que se forme e consiga uma ocupação no mercado de trabalho para receber o apoio de um mentor num eventual programa de mentoria de início de carreira em contexto laboral (Skrzypek et al., 2020).

Para os mentores também há importantes mais valias. A mentoria oferece oportunidades para os mentores desenvolverem suas habilidades interpessoais e aumentarem seus sentimentos de autoestima e valor para a organização (Banerjee-Batist et al., 2018; Noe, 2010). São destacados resultados positivos em termos de desenvolvimento de liderança, generatividade e maior visibilidade (Ghosh & Reio, 2013; Walker,

et al., 2002 em Banerjee-Batist, 2018). Para mentores em cargos de gestão, bem como em áreas técnicas como engenharia e serviços de saúde, o protegé pode ajudá-los a obter conhecimento sobre novos desenvolvimentos científicos em seu campo e, portanto, evitar que se tornem tecnicamente obsoletos (Noe, 2010). Portanto, para mentores também existe uma oportunidade de aprendizado e crescimento. A boa prática recomenda que o relacionamento entre mentor e *mentee* seja colaborativo, de modo que ambos estejam em constante aprendizagem (Zachary, 2012), e seja enquadrado como uma troca de informações de mão dupla (Mullen, 1994).

Ademais, a mentoria *alumni* em especial tem elevado valor porque promove uma reconexão com o ambiente acadêmico (Skrzypek et al., 2020). Os mentores tem experimentado satisfação em contribuir para a comunidade e atualização das habilidades técnicas e sociais (Renuga & Ezhilan, 2014; Spence & Hyams-Ssekasi, 2015), e também incremento do desempenho em apresentações orais (Vieregger & Bryant, 2020).

Para as organizações em geral as relações de mentoria têm gerado efeitos positivos nos resultados organizacionais, uma vez que o desenvolvimento de carreira e pessoal de mentores e protegidos levam a, por exemplo, satisfação no trabalho e empenhamento organizacional (Aremu & Adeyolu, 2003; Stallworth, 2003 em (Banerjee-Batist et al., 2018) que, por sua vez, reduzem a intenção de rotatividade e aumentam a retenção de funcionários (Germain, 2011; Walsh & Borkowski, 1999 em Banerjee-Batist, 2018).

Nas instituições de ensino, além de consistir numa iniciativa de baixo custo para a otimização dos objetivos institucionais de apoio à inserção dos alunos no mercado, a integração dos ex-alunos potencialmente promove apoio colaborativo e filantrópico de pessoas e entidades (Ebert et al., 2015). O envolvimento de ex-alunos gera também repercussão positiva sobre a reputação da Universidade. Neste sentido, Hong et al. (2021) descobriram o efeito mediador do envolvimento dos ex-alunos entre o sucesso do aluno e a reputação da universidade, reforçando a importância desse contributo.

3.4 Os Elementos do Programa de Mentoria *Alumni*

Com base na literatura do tema, D'Abate e Eddy (2008), identificaram quatro elementos críticos de programas de mentoria de sucesso, nomeadamente a correspondência de participantes, a preparação dos participantes, a interação entre estes e os resultados, os quais foram usados para avaliar e desenvolver intervenções no programa objeto do seu estudo. Esta abordagem também foi utilizada por Vieregger & Bryant (2020). Na presente revisão também adotaremos esses elementos para descrever os contributos das

pesquisas, de modo a compreender as peculiaridades e boas práticas referenciadas dentro cada etapa do processo de implementação de um programa de mentoria *alumni*.

3.4.1 A Correspondência de Participantes

Antes de discorrer sobre a correspondência mentor-mentorando, convém destacar o processo de seleção de alunos candidatos e a captação de mentores, os quais estão intimamente relacionado com o sucesso da correspondência. É extremamente importante para que se consiga realizar um bom *matching* das díades não perder de vista que o escopo não é somente selecionar pessoas aptas a participar, mas apurar características e preferências profissionais e pessoais que posteriormente serão consideradas para fazer o *matching* (D'Abate & Eddy, 2008). Portanto é comum que o aluno preencha um formulário de inscrição detalhado, geralmente on line, com aspectos relevantes que irão facilitar a combinação. A seleção de alunos também pode envolver o envio de carta de motivação e currículo *vitae*, e eventualmente são feitas entrevistas (*ibidem*).

Quanto à publicidade do Programa, pode fazer da parte da estratégia organizar eventos, como workshops/palestras ao longo do ano letivo para clarificar aspectos sobre mentoring e despertar o interesse dos alunos e ex-alunos em participar do Programa. A orientação ao público pode reduzir a resistência à mentoria, dissipar estereótipos sobre mentorear pessoas de raça ou gênero diferente, encorajar interações de desenvolvimento, e promover uma cultura de aprendizagem e mentoria (Burke & McKeen, 1989; Kram, 1986; Lankau et al., 2005 em D'Abate & Eddy, 2008).

A seleção dos mentores igualmente deve ser encarada com especial atenção. Zachary (2012) enfatiza que nesse tipo de seleção predomina a busca por competências transversais tais como inteligência emocional, capacidade de ouvir reflexivamente e diferenciar contextos.

Os critérios de correspondência mentor-mentorando podem ser pautados pela similaridade ou complementaridade, com efeitos diferentes na relação (Baugh & Fagenson-Eland, 2007). A maioria dos estudos indica que estes critérios devem ser pautados pela semelhanças e interesses sobrepostos (Banerjee-Batist et al., 2018; D'Abate & Eddy, 2008; Skrzypek et al., 2020). D'Abate e Eddy (2008) alertam que o processo de emparelhamento das díades é um dos maiores desafios em programas de mentoria e exige cuidado na escolha dos critérios e meios para efetuá-lo. A similaridade entre as partes e o conforto pessoal

que advém dessa identificação mútua é tido como fator-chave na predição do sucesso da relação (Allen, Day, & Lentz, 2005; Ensher & Murphy, 1997 em D` Abate & Eddy, 2008).

Com base em ampla revisão literária, D` Abate e Eddy (*ibidem*, p.366) exemplificam esses critérios de correspondência, a saber, “compatibilidade, semelhança demográfica, personalidade, alinhamento de interesses e valores, e necessidades e ofertas de desenvolvimento”. No Programa analisado pelos autores, para assegurar combinações ainda mais compatíveis, foram inseridos nos formulários de inscrição de mentorandos e mentores dados biográficos mais detalhados, informação quanto à disponibilidade de cronograma, local de reunião preferencial, questões sobre o relacionamento de mentoria e itens abertos e fechados sobre os motivos e objetivos em participar do Programa. Para mentores foram também solicitadas breves declarações biográficas descrevendo a ocupação, o cargo, as áreas de especialização, e um breve resumo da experiência profissional.

Boa parte das pesquisas em mentoria tem se dedicado a investigar o papel dos fatores socioculturais e das diferenças individuais nos relacionamentos de mentoria, com o intuito de perceber como e por que esses fatores influenciam os resultados. De acordo com Banerjee-Batist et al. (2018) os estudos direcionados aos fatores socioculturais tem explorado as vertentes cultura, idade e principalmente gênero e etnia.

As pesquisas centradas nas diferenças de gênero nas relações de mentoria encontraram evidências de algumas barreiras. Segundo Ragins e Cotton (1999) há evidências que a composição do gênero na mentoria afeta duas funções psicossociais: a) as mentorandas relataram maior engajamento em atividades sociais com as suas mentoras comparativamente àquelas que foram emparelhadas com indivíduos masculinos; b) homens emparelhados com mentoras foram significativamente menos propensos que outras combinações de gênero a reportar que seus mentores forneceram suporte de aconselhamento. Em sentido semelhante, outro estudo constatou que as mentoras fornecem um grau maior de apoio psicossocial e que os mentorandos masculinos recebem menos apoio psicossocial (O'Brien, Biga, Kessler & Allen, 2010 em Banerjee-Batist et al., 2018). Além disso, Blake-Beard et al. (2011) constataram que mulheres são mais propensas a ter que lidar com rumores, insinuações sexuais e fofocas desfavoráveis. Nesta última pesquisa realizada por estes entre alunos de ciências, tecnologias e matemática (STEM) constatou-se que a correspondência de gênero ou raça é considerada muito importante para muitos alunos, especialmente mulheres e negros.

Em contraste, algumas pesquisas não indicaram diferenças na satisfação de mentorandos de grupos minoritários com base no gênero ou na etnia do mentor (por exemplo, Fagenson, 1989; Fagenson-Eland et al., 2005; Johnson, 2002; Ragins & Cotton, 1991; Smith et al., 2000 em Banerjee-Batist, 2018). No entanto, Banerjee-Batist et al. (2018) ponderam que esses estudos podem ter perdido importantes variáveis moderadoras (por exemplo, o tipo de mentoring ou o tipo organizacional) ou mediadoras (por exemplo, a confiança ou a satisfação com experiência de aprendizagem), e sugere a necessidade de novas pesquisas para ampliar essas diferenças. Quando os relacionamentos de mentoria são transculturais, Zachary (2012) afirma que a sua eficácia depende da competência transcultural e das habilidades de comunicação das partes.

Banerjee-Batist et al. (2018) ressaltam que, além dos fatores socioculturais, as pesquisas confirmam que as variáveis de diferença individual também podem explicar as relações de mentoria funcionais e disfuncionais, especialmente a congruência de estilos cognitivos, de personalidade e de orientação para objetivos de aprendizagem.

Ainda que se utilize critérios aprimorados no que tange às semelhanças mentor-mentorando, efetuar combinações bem-sucedidas pode ser um desafio em programas de mentoria. Nos programas *alumni* tal desafio se faz notar. A título de exemplo, no estudo de Spence & Hyams-Ssekasi (2015) foi relatada uma dificuldade para combinar mentores com mentorandos apropriados, na medida em que uma má correspondência percebida afetou negativamente o relacionamento. Ademais, nos programas *alumni* muitas vezes não é possível obedecer a critérios de ordem individual e sociocultural porque geralmente outros critérios são preponderantes, tais como a área de formação e os interesses profissionais. O apoio da Supervisão do Programa ganha ainda mais importância nesse contexto.

Quando existe um baixo número de mentores disponíveis a dificuldade no *matching* é ainda mais latente e, portanto, esses Programas devem contar com uma bolsa de mentores ampliada. Os que não forem emparelhados ficam na condição de suplentes, permanecendo engajados através das mídias sociais e convites para eventos da Escola, o que ajuda a mantê-los conectados e disponíveis para participarem nos anos subsequentes (Skrzypek et al., 2020)

É preciso reconhecer que à medida que o Programa cresce em número de duplas, o processo de correspondência formal pode se tornar cada vez mais complicado. Nesses casos, D` Abate & Eddy (2008)

salientam que a instituição pode beneficiar de um consultor externo ou mesmo um docente da casa para auxiliar o processo. É sugerida também a alternativa de permitir que alunos e mentores se combinem. Para o efeito, propõe-se organizar sessões de boas-vindas com pizza/sorvete para que todos se conheçam, bem como permitir que os participantes revisem os formulários de inscrição, incentivando-os a incluir nos mesmos suas três principais opções de parceiro(a). Segundo os autores essa medida pode ajudar a manter os níveis de satisfação com a correspondência à medida que o número de participantes vai aumentando. Outras pesquisas vão na mesma direção, admitindo que o papel ativo dos participantes processo de correspondência resulta em experiências mais positivas (Allen, Eby & Lentz, 2006; Klauss, 1981; Ragins et al., 2000; Viator, 1999 em Fagenson-Eland et al., 2007).

De todo modo, a maioria dos estudos sobre mentoria vai na direção da importância da percepção dos mentorandos de semelhanças e diferenças com o mentor (Banerjee-Batist et al., 2018). Para superar eventuais limitações em termos de diferenças entre as partes, é importante que mentores e protegidos passem tempo discutindo seus estilos de trabalho, personalidades e origens, o que ajuda a construir a confiança necessária para que se sintam confortáveis (Noe, 2010).

3.4.2 A Preparação

Apesar de a mentoria consistir numa atividade a priori voluntária, os mentores devem ser escolhidos com base em habilidades interpessoais e técnicas, e precisam ser capacitados para cumprir o seu papel (Noe, 2010). Nesse sentido, Baugh & Fagenson-Eland (2007) concebem que um excelente treinamento pode até mesmo substituir um processo de correspondência detalhado, embora não substitua a seleção de bons mentores.

Muitos programas *alumni* têm assegurado algum tipo de suporte aos participantes para que estes disponham do conhecimento e das ferramentas necessárias. Esse suporte deve realçar, preliminarmente, que os processos de aprendizagem voltados para adultos possuem características próprias e são primordialmente autodirigidos. Como ressalta Zachary (2012), nas mentorias “o pupilo não é mais um receptor passivo, mas um aprendiz ativo; o mentor não é mais uma figura de autoridade, mas um facilitador da aprendizagem” (p.18).

O suporte aos participantes pode ser materializado através de guias e manuais, os quais descrevem os objetivos do Programa, o que mentores e mentorandos podem esperar uns dos outros e indicam sugestões

quanto ao que pode ser feito/discutido durante os encontros (D'Abate & Eddy, 2008). Dollinger et al. (2019) citam alguns exemplos acerca do conteúdo da mentoria: melhorar o currículo e as habilidades de entrevista; discutir algum título recente da área que compartilham; indicar quais empregos específicos são mais promissores na área; aconselhar acerca do aprimoramento de competências e habilidades. Adicionalmente, os guias podem aconselhar sobre melhores práticas para superar barreiras individuais e socioculturais (Banerjee-Batist et al., 2018).

Além dos guias, para mentores é facultado, por exemplo, promover-se um encontro no qual os mesmos possam trocar experiências e conselhos, o que pode fazer muita diferença para os novatos (Skrzypek et al., 2020), ou mesmo indicar-se livros e outras ferramentas que possam orientá-los. Segundo Skrzypek et al. (*ibidem*), há um interesse salutar em apoiar os mentores, tendo em vista que as suas expectativas se alinham mais de perto com as experiências reais de mentoria, podendo direcionar o conteúdo da relação.

Dollinger et al. (2019) enfatizam que pode ser mais desafiador fornecer oportunidades de mentoria benéficas para alunos de pós-graduação, tendo em vista que podem já ter trabalhado na área ou podem ter expectativas mais altas. Portanto, pode ser útil alertar os mentores quanto a isso. Além disso, a gestão deve estar atenta à possibilidade de algum mentor não estar a perceber como pode ajudar o aluno em concreto. De acordo com Banerjee-Batist et al. (2018), abordagens apropriadas podem ter que ser desenvolvidas para mentores com baixa orientação para objetivos de aprendizagem, fornecendo-lhes feedback relevante ou excluindo-os completamente do papel de mentor.

Quanto aos mentorandos, pode ser aconselhável organizar uma sessão preliminar e/ou reuniões individuais para esclarecê-los sobre como eles devem contribuir para a relação a fim de beneficiarem dela (D'Abate & Eddy, 2008). Adicionalmente, os alunos podem ser convidados a executar uma tarefa de reflexão para desenvolver perguntas para a sessão de mentoria (Allen & Poteet, 1999 em Vieregger & Bryant, 2020).

Outra medida importante diz respeito ao aprimoramento dos guias, tornando-os mais estruturados, concisos, formais, e projetados especificamente para mentores e mentorandos (D'Abate & Eddy, 2008). Os novos manuais podem prever atividades expandidas e detalhadas, funções e responsabilidades das partes mais claramente definidas e informações gerais derivadas da literatura sobre o que é mentoria e como ela é utilizada (*ibidem*). É destacado que o feedback dos participantes é contributo essencial para a melhoria contínua do material de apoio (*ibidem*).

3.4.3 A Interação

No âmbito da interação entre os participantes, cumpre à Gestão do Programa incentivar que haja um bom nível de colaboração e engajamento. Uma má interação entre os participantes pode resultar de vários fatores, inclusive de um déficit na fase de matching e/ou preparação. Sobre essa questão, Banerje-Batist et al. (2016) fez um levantamento das possíveis causas das experiências negativas em mentoria que tem sido abordadas nas pesquisas, e dentre estas destacam-se a incompatibilidade (valores, estilo de trabalho, personalidade); o comportamento de distanciamento; a falta de experiência do mentor (competências interpessoais e/ou técnicas) e a disfuncionalidade geral (má atitude, problemas).

Os programas *alumni* não estão imunes a muitas destas dificuldades. Skrzypek (2020) enfatiza na sua pesquisa que a maioria dos participantes previu se conectar com seu par com maior frequência do que realmente o fez. Algumas possíveis causas são elencadas: “os relacionamentos de mentoria podem não ter florescido na extensão esperada por uma variedade de razões, incluindo combinações ruins em termos de geografia, interesses, perspectivas sobre mentoria, disponibilidade, e não saber como se envolver em um relacionamento de mentoria”(p.10). No estudo de Dollinger (2019), alguns mentores mencionaram que seus pupilos demonstraram desinteresse, o que pôde ter ocasionado hesitação por parte destes mentores em participar do Programa em outras edições. Quando os relacionamentos de mentoria são insatisfatórios, Baugh e Fagenson-Eland (2007) afirmam que predomina na literatura o entendimento de que deve haver uma possibilidade de “fuga”, ou seja, deve ser repensado de faz sentido manter o emparelhamento.

De acordo com Baugh e Fagenson-Eland (2007) a qualidade do relacionamento inclui as variáveis intimidade, reciprocidade, funções, crescimento e aprendizado. Para D'Abate e Eddy (2008) compreender as características da interação é fundamental, pois o relacionamento dos participantes tem um impacto no sucesso da mentoria. A revisão da literatura efetuada por estes últimos constatou que, independentemente da compatibilidade entre mentor e mentorando, são fatores importantes para o relacionamento o tempo que estes passam juntos, a sua capacidade de comunicar, a medida em que compartilham experiências e pensamentos uns com os outros, e a sua capacidade de esclarecer e rastrear objetivos.

Assumindo-se que mentores costumam relatar uma comunicação menos frequente com os mentorandos designados do que os não designados, as organizações podem querer fornecer diretrizes sobre a quantidade de tempo que os participantes interagem entre si (D'Abate & Eddy, 2008; Kram, 1985; Kram,

1983). O monitoramento do tempo investido nos encontros pode ser realizado através de softwares de relacionamento, os quais também pode servir para que as partes construam planos de desenvolvimento e agendem reuniões, e que geralmente contêm soluções de videochamada e videoconferência para reunir mentores geograficamente separados (Noe, 2010). No mesmo sentido, Chi et al. (2012) reforça a importância de utilizar sistemas informáticos em estilo de rede social para aproximar mentores e mentorandos.

3.4.4 Os Resultados

Antes de discorrer sobre os resultados de programas de mentoria *alumni* descritos na literatura, e considerando que o presente estudo consiste numa avaliação de um programa específico, é necessário antes de mais elucidar aspectos gerais relativamente a temática da avaliação em programas formativos. Estes em geral são compostos por quatro fases (Chiavenato, 2014; Noe, 2010), tal como formulado abaixo:

Figura VI - Fases do processo formativo

- 1) **Diagnóstico:** levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. Pretende-se determinar “o porquê”.
- 2) **Desenho:** elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. Pretende saber “o que, quem, como, por quem, onde e quando”.
- 3) **Implementação:** execução e condução do programa de treinamento. São as ações de formação.
- 4) **Avaliação:** verificação dos efeitos obtidos com o treinamento. Busca-se as reações, conhecimentos, comportamentos e resultados.

Adaptado de Chiavenato (2014, p.315-316)

Ao final do programa deve ser feita uma análise para verificar se foram dadas respostas às necessidades iniciais levantadas, e identificar eventuais problemas ocorridos em alguma(s) dessas fases, ou mesmo relacionados com fatores externos, como por exemplo a pandemia de Covid-19.

A avaliação é o processo que visa medir a eficácia dos programas de formação, buscando conhecer os benefícios que os formandos e a organização recebem com os mesmos (Noe, 2010). Trata-se de um “processo sistemático de recolha e análise de informação, de forma a determinar se e até que ponto, os objetivos da formação foram concretizados” (Boulmetis & Dutwin 2000, em Topno, 2012, p. 16). Para que seja bem-sucedida a avaliação precisa ser abrangente, de modo a identificar os pontos fortes e fracos, identificar quais formandos se beneficiam mais/menos do programa, avaliar se os conteúdos contribuem para o aprendizado, avaliar a satisfação dos participantes, colher depoimentos que poderão ser usados para

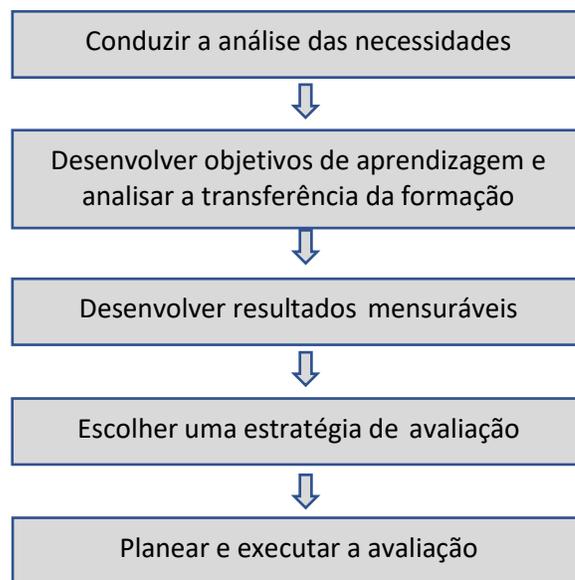
promover o programa, determinar a relação custo-benefício do programa, dentre outros objetivos (Noe, 2010). Assim, a avaliação permite entender os efeitos dos programas e fornece as informações necessárias para melhorá-los.

Os objetivos da formação não devem estar desconectados da estratégia organizacional. De acordo com Noe (2010) a avaliação deve :

“olhar para a estratégia de negócios, a sua análise organizacional (por que estamos realizando treinamento? Como ele está relacionado ao negócio?), a sua análise de pessoas (quem precisa de treinamento?), a sua análise de tarefas (qual é o conteúdo do treinamento?), os objetivos de aprendizado do treinamento e o seu plano de transferência de treinamento”(p.216).

O processo de avaliação é descrito por Noe (*ibidem*) conforme a Figura VII. Ele tem início na avaliação das necessidades, em seguida passa-se à especificação das metas que orientam o programa, que por sua vez direcionam as etapas seguintes referentes a definição dos resultados esperados, a escolha da estratégia de avaliação e a implementação da avaliação. As metas do programa devem ser específicas, e é recomendado pelo autor que sejam mensuráveis, relevantes, confiáveis, distintas e práticas. Além disso é também importante considerar as expectativas dos indivíduos que apoiam e têm interesse no programa. É salientado que, quando a avaliação das necessidades da formação é bem feita, os interesses das partes interessadas provavelmente se sobrepõem aos objetivos do programa.

Figura VII – Processo de avaliação



Noe (2010, p. 219)

Dentre os modelos de avaliação disponíveis, o formulado por Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) divide os critérios e respectivos efeitos da avaliação em quatro níveis hierárquicos: reações, aprendizagens, comportamentos/habilidades e resultados. Resumidamente, a nível da reação o foco é a satisfação do treinee; ao nível da aprendizagem o foco é a aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos; o critério do comportamento relaciona-se com a repercussão do comportamento no posto de trabalho; e os resultados dizem respeito aos *outputs* organizacionais em virtude da formação.

A partir do referido modelo, Noe (*ibidem*) desenvolveu outro que inclui a vertente emocional e a relação custo-benefício (Figura VIII) De acordo com o mencionado autor, embora coletar todos os cinco níveis de *outcomes* seja o ideal, os objetivos do programa que determinam quais deles estão ligados à estratégia do negócio e, portanto, devem ser explorados na avaliação. Quanto ao momento de realização, é destacado que, enquanto as reações são medidas imediatamente após o treinamento, a aprendizagem, o comportamento e os resultados devem ser medidos após o tempo suficiente para determinar se a formação teve influência.

Figura VIII - Modelo de Noe - níveis de avaliação

Critérios	Foco	Exemplos
Reação (nível 1)	Satisfação do Treinee.	Questionários; entrevistas
Aprendizagem (nível 2)	Princípios, factos, técnicas, procedimentos e processos adquiridos	Testes de amostra do trabalho
Comportamentos e habilidades (níveis 2 e 3)	Habilidades técnicas e comportamentos adquiridos	Testes de observação; auto-avaliação; avaliação por pares, pelos clientes ou pela chefia; amostras do trabalho
Aspecto emocional (níveis 2 e 3)	Atitudes e motivação	Questionários de atitude; entrevistas; grupos de foco
Resultados (nível 4)	Recompensas para a organização	Observação; dados de desempenho dos registos e base de dados
Retorno do investimento (nível 5)	Comparação entre os benefícios da aprendizagem e os custos	Valor económico

Adaptado de Noe (2010, p. 222)

As análises realizadas sobre mentoria *alumni* no âmbito das pesquisas académicas têm adotado viés quantitativo, através de questionários de avaliação (D'Abate & Eddy, 2008; Vieregger & Bryant, 2020), assim como qualitativo e misto, incluindo entrevistas e grupos de foco (Dollinger et al., 2019; Spence & Hyams-

Ssekasi, 2015). Entretanto, por se tratar de uma formação complexa, com resultados diferidos no tempo e ocorrência no contexto acadêmico (e não empresarial), é notório que qualquer tentativa de ajustar a mentoria *alumni* a algum modelo pré-estabelecido de avaliação encontrará desafios. No caso da presente pesquisa, por exemplo, boa parte da transferência da aprendizagem ainda não foi colocada em prática, seja porque os mentorandos ainda não assumiram postos de trabalho ou porque são recém-contratados, o que limita a avaliação quanto aos comportamentos e habilidades adquiridos. A avaliação, portanto, está mais voltada para percepção individual dos participantes quanto ao impacto acadêmico, de carreira e psicossocial.

No que tange aos objetivos, é de se destacar que os programas de mentoria *alumni* geralmente não perseguem de forma imediata o desempenho laboral e os *outputs* das organizações que absorveram os alunos, embora de forma mediata possam gerar valor acrescentado nesses aspectos. Usando como parâmetro o modelo de Noe (2010), pode-se conceber que a análise no nível 4 (impactos organizacionais) relaciona-se com a maior visibilidade/prestígio da universidade, atração de pessoas, incluindo alunos e colaboradores, apoio financeiro e com a excelência dos seus serviços, nomeadamente a satisfação dos seus alunos-mentorandos. Outrossim, no que tange ao nível 5, a mentoria *alumni* pode representar uma boa opção a adotar, considerando que geralmente esta empreitada demanda baixo custo, sobretudo porque envolve ex-alunos voluntários.

Em vista do exposto, tem-se que somente uma análise longitudinal poderia captar os impactos para a universidade e compreender melhor a repercussão da mentoria a nível individual. É sabido, inclusive, que alguns alunos não percebem os benefícios da mentoria até que se passem 3-5 anos (D'Abate & Eddy, 2008). Nesse sentido, Baugh e Fagenson-Eland (2007) corroboram que há uma necessidade desesperada de pesquisas longitudinais sobre mentoria, uma vez que estas relações se desdobram e evoluem ao longo do tempo, oferecendo diferentes benefícios em diferentes estágios. Nas relações formais sente-se ainda mais essa evolução. Numa pesquisa efetuada por Allen e Eby (2003, em Baugh & Fagenson-Ellan, p.258) é referido que “mentores formais relataram qualidade de relacionamento mais baixa do que mentores informais no início do relacionamento, mas as percepções da qualidade do relacionamento aumentaram entre os mentores formais ao longo do tempo para corresponder às dos mentores informais, sugerindo que os relacionamentos formais podem se tornar mais informais ao longo do tempo”.

Nos programas de mentoria *alumni*, assim como nas formações em geral, a avaliação possibilita a melhoria contínua, ajuda na elaboração/aperfeiçoamento dos materiais utilizados, apoia a divulgação do

programa e permite a angariação do apoio da gestão de topo (Noe, 2010). Ela comunica, por exemplo, se os participantes preferem interagir presencialmente ou à distância - e é preciso considerar que nos últimos tempos as pessoas têm interagido muito *on line*; se os manuais e demais ferramentas foram relevantes; se os participantes sentiram-se apoiados pela gestão do programa, e se os mesmos ficaram satisfeitos com o par que lhe foi atribuído. Outrossim, porque é necessário olhar para os indicadores objetivos e subjetivos ao examinar o sucesso das carreiras (Banerjee-Batist et al., 2018), também nos programas de mentoria *alumni* devem ser apuradas as mais-valias em termos de motivação, satisfação e apoio psicossocial alcançadas por meio da experiência, e não só a conquista de um estágio/emprego.

Quanto ao conteúdo explorado nas pesquisas já foram feitos, por exemplo, pré-testes e pós-testes (ao longo de três anos) envolvendo as expectativas e experiências de mentores e mentorandos, a frequência de contacto entre estes, assim como os tipos de atividades desenvolvidas e as áreas de orientação exploradas (Skrzypek et al., 2020). Foram investigadas também as motivações dos participantes, as percepções dos alunos sobre a empregabilidade, o impacto na experiência universitária dos alunos e a promoção do envolvimento dos ex-alunos com a universidade (Dollinger et al., 2019). No que tange à satisfação com as interações, D'Abate e Eddy (2008) formulou um questionário para avaliar o estabelecimento de metas, o plano de ação e a comunicação dentro das díades.

Quanto às áreas mais desenvolvidas na mentoria, o estudo de Skrzypek et al. (2020) constatou que as *life skills* (n=28; 50,9%) foram mais relatadas pelos alunos, seguidas pelo network (n=20; 36,4%), embora os alunos tivessem antecipado no pré-teste que as maiores áreas de benefício seriam desenvolvimento de carreira (n=89; 81,7%) e networking profissional (n=84; 77,1%). Contudo, Skrzypek (*ibidem*, p.) pondera algumas limitações do estudo: as taxas de resposta foram baixas, apenas alunos com opiniões fortes sobre o programa possam terem-se sentido compelidos a participar, e o grupo era homogêneo em relação à raça e género.

No mesmo estudo acima, as sugestões dos participantes para melhorar o programa de mentores se enquadram em três categorias: treinamento, eventos coordenados e combinações aprimoradas. Os mentores frequentemente sugeriram orientação ou treinamento mais estruturado para eles e para os alunos, e estes também sugeriram que se fornecessem treinamento e dicas para mentores sobre como se conectar efetivamente com os alunos. Os participantes proporam a realização de eventos e encontros de grupo adicionais ao longo do ano para reunir mentores e pupilos, e assim criar oportunidades de conversas

informais e networking. Quanto ao *matching* das duplas, tanto mentores quanto alunos fizeram sugestões e, em particular, transmitiram a necessidade de prestar muita atenção aos interesses, à disponibilidade e principalmente à distância geográfica, a qual pode contribuir para menos conexões.

Ainda quanto a resultados de avaliações, o estudo de Dollinger et al.(2019), que tinha como objeto de análise três programas de mentoria distintos de uma Universidade, concluiu que, muitas vezes, os planos de carreira desejados pelos mentorandos não eram exatamente aqueles relacionados com as carreiras dos seus mentores. Os achados encontraram diferenças significativas nas percepções de mentores e mentorandos no que tange às motivações para participação no programa. Enquanto os mentores estavam mais interessados em ajudar de modo geral a preparar as gerações futuras (partilha de histórias e apoio para a construção da autoconfiança), os alunos muitas vezes tinham expectativas mais instrumentais, como fazer network, obter carta de recomendação ou uma orientação profissional específica. Dollinger et al. (*ibidem*) enfatiza que, embora essa discrepância seja já esperada, a clareza e a transparência dessas diferenças podem ajudar a aliviar mal-entendidos. Outrossim, os autores pontuam que pesquisas futuras podem explorar como diferentes grupos de alunos são afetados pela mentoria.

Com base nos resultados da referida pesquisa, Dollinger et al. (*ibidem*) prescrevem algumas recomendações para outros programas semelhantes: 1) Tomar cuidado com o processo de *matching*, especialmente para alunos de pós-graduação. É enfatizado que às vezes, encontrar mentores em carreiras relevantes pode ser mais importante do que incluir alguém que se formou no mesmo curso. Também pode ser útil incentivar os mentores a discutir sua trajetória de carreira e processo de tomada e decisão, independentemente da carreira escolhida, ajudando a que todos os participantes vejam valor em uma combinação que pode parecer inferior à idealizada. 2) Incentivar os pupilos a discutir as informações e assuntos específicos do curso com os mentores, o que fomentaria as conversas e também ajudaria o mentor a discutir as suas aprendizagens e como isso o ajudou no seu campo de atuação. 3) Descrever compromissos de tempo específicos e etiquetas de e-mail. Por exemplo, cada programa pode indicar a todos os participantes que o programa deve durar até 1 hora por semana, e todos os e-mails ou ligações devem ser respondidos em até 48 hs. 4) Fornecer estrutura adicional sobre reuniões para aqueles que solicitarem, como uma lista de tópicos opcionais de discussão para que os mentores/pupilos possam sugerir uns aos outros.

No programa pesquisado por D' Abate e Eddy (*ibidem*), o qual se destinava a estudantes de negócios, os resultados da avaliação identificaram três objetivos principais a serem seguidos no futuro. Eles deveriam: (1) desenvolver o conhecimento da área, expondo os alunos ao mundo dos negócios, suas práticas, pessoas e cultura, e promover a aplicação prática do conteúdo aprendido na universidade; (2) auxiliar no desenvolvimento de carreira, compreendendo o plano de carreira, habilidades de entrevista, networking, aconselhamento e busca de emprego e/ou redação de currículos; e (3) fornecer apoio psicossocial, ajudando o aluno a esclarecer a sua identidade, aumentar os sentimentos de auto competência, autoconsciência e autoconfiança.

D' Abate e Eddy (*ibidem*) também chamam a atenção para a necessidade de se valorizar os objetivos específicos de cada aluno, orientando que os participantes registrem tais objetivos e acompanhem o processo ao longo do relacionamento. É recomendado, inclusive, que os mesmos sejam coletados junto com os dados biográficos antes do início do programa, o que além de facilitar o *matching*, ajuda na avaliação do programa. Os autores constataram que, após as suas intervenções no sentido de realçar os referidos objetivos gerais e individuais nos formulários de inscrição e manuais, os resultados revelaram uma maior capacidade do programa de cumprir estes objetivos.

Outra questão diz respeito ao momento de realizar a avaliação. Neste ponto, o mesmo estudo acima pontua a importância da avaliação do *matching* e da preparação dos participantes antes do fim do programa, por meio de um formulário de feedback antecipado, ou seja, é preciso medir a satisfação destas atividades enquanto elas estão a ocorrer, em vez de esperar até o final do programa. Já o questionário final é usado para coletar feedback sobre as interações que ocorreram e os resultados da mentoria. Os pesquisadores ressaltam que essa medida permite a melhoria contínua do programa e identifica as áreas que precisam o mais rápido possível de melhorias. Vale dizer que, em que pese a relevância do contributo da pesquisa em questão, são indicadas como limitações o facto de ele ter sido realizado somente entre os mentores, e ter obtido baixa taxa de resposta (53%).

Em suma, e como enfatizam Baugh e Fagenson (2007), as organizações precisam se certificar de que a mentoria está ocorrendo de facto dentro dos relacionamentos facilitados pelos programas, pois uma vez que os mentorandos não acreditem que as funções de mentoria estão sendo fornecidas, não se pode esperar

que os benefícios se materializem. Destarte, a qualidade das relações que influenciará o grau e os tipos de resultados experimentados por mentorandos, mentores e pela própria organização.

Os dados empíricos discutidos nesta seção e nas seções anteriores, longe de representarem a totalidade das pesquisas sobre a temática, ajudam a ilustrar como os programas de mentoria *alumni* têm sido geridos e aprimorados nas universidades. Embora os referidos subsídios forneçam inegável contributo para a pesquisa que está a ser feita no âmbito do Programa EEGYW, os mesmos relacionam-se a programas com estruturas e contextos particulares, que limitam a sua generalização. A relevância do presente estudo de caso está alicerçada na necessidade de se promover mais estudos no campo da mentoria *alumni*, especialmente em Portugal, e compreender como as nuances do programa em análise se fazem sentir face aos achados existentes.

4. METODOLOGIA

Nesse capítulo serão apresentados os objetivos centrais deste estudo, as escolhas metodológicas para levá-lo à cabo, a caracterização da amostra, além da descrição do processo de recolha de dados.

4.1 Objetivos do Estudo

O objetivo da presente pesquisa é promover uma avaliação do Programa de Mentorias EEGYW de forma conectada aos objetivos estratégicos do mesmo e aos objetivos individuais dos mentorandos, no sentido de fornecer à Gestão um feedback sobre os principais efeitos produzidos, segundo a experiência percebida dos mentorandos. Pretende-se também avaliar possíveis diferenças quanto aos benefícios sentidos pelos diferentes grupos constantes da amostra, no que tange aos aspectos socioculturais e ao tipo de curso (1º ou 2º ciclos), para saber até que ponto as estimativas das pesquisas são sentidas na amostra. As referidas conclusões quanto aos tipos de curso também visam apoiar o aperfeiçoamento dos critérios de seleção de alunos para o Programa. Portanto, a análise deu-se em torno das seguintes questões de partida:

- 1. Até que ponto e de que forma foram cumpridos os objetivos centrais do Programa de apoio aos mentorandos, segundo a percepção destes?*
- 2. Até que ponto e de que forma as relações de mentoria foram bem-sucedidas, tendo como parâmetro os objetivos pessoais dos mentorandos?*
- 3. Existem diferenças quanto aos benefícios percebidos em função de diferenças socioculturais ou referentes ao tipo de curso? Se sim, quais?*

Considerando os objetivos do Programa, resumimos cinco dimensões de análise. Quatro delas estão expressas no Regulamento, a saber, desenvolvimento de competências, contacto com as saídas profissionais, enriquecimento académico e *network*. Uma quinta dimensão foi adicionada tendo em vista a revisão da literatura, nomeadamente o enriquecimento psicossocial ou socioemocional. Ainda com fulcro na literatura, e também nas necessidades específicas do Programa EEGYW, identificamos vários temas relevantes para explorar de forma abrangente aquelas dimensões. Por fim, elaboramos um guião (Apêndice IV) para orientar as entrevistas em torno desses temas.

O quadro abaixo demonstra o enquadramento dos temas abordados no guião em função dos objetivos da pesquisa e das dimensões de análise.

Tabela II – Categorias, dimensões e temas do guião

Categorias	Dimensões	Temas
Objetivos do Programa	Desenvolvimento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> » Atividades realizadas » Competências técnicas e transversais » Limitação dos encontros presenciais
	Contacto com as Saídas Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> » Planeamento de carreira » Oportunidades concretas de trabalho/estágio
	Enriquecimento Socioemocional	<ul style="list-style-type: none"> » Suporte emocional para a inserção no mercado de trabalho e para as decisões de carreira » Incremento de autoconfiança
	Enriquecimento Académico	<ul style="list-style-type: none"> » Apoio para o desempenho académico
	Network	<ul style="list-style-type: none"> » Apoio para a expansão da rede de contactos
Objetivos Pessoais		<ul style="list-style-type: none"> » Motivações de participação » Alinhamento inicial » Correspondência de expectativas » Insatisfação com algum aspecto do Programa » Interação com o mentor e dificuldades a nível individual e sociocultural » Manutenção do contacto após o Programa » Motivação ao longo da mentoria » Conciliação da mentoria com outros compromissos
Avaliação Geral	Profissional, Pessoal e Académica	
Recolha de Opiniões e Sugestões		<ul style="list-style-type: none"> » Características mais importantes para um mentor » Sugestões específicas para o Programa

4.2 Desenho da Pesquisa

A presente pesquisa propôs-se a abordar de forma exploratória o Programa de mentorias EEGYW, para desbravar como foi a dinâmica das relações sob o ponto de vista dos mentorandos neste contexto específico, e não propriamente testar hipóteses. Para o efeito, utilizou-se um processo qualitativo, uma vez que já existiam dados quantitativos disponíveis, nomeadamente os resultados dos questionários de satisfação distribuídos no final da edição. Desse modo, o nosso foco principal não foi medir numericamente o fenómeno em causa, mas elucidar aspectos de cariz mais subjetivo, tais como a satisfação, a motivação e as

dificuldades sentidas. Desse modo, foi possível aprofundar a percepção individual sobre o Programa e esclarecer algumas lacunas deixadas na avaliação quantitativa.

A predominância do paradigma fenomenológico permitiu captar a realidade tal como ela é vista por aqueles que vivenciaram a experiência de mentoria, isto é, deu voz a estes atores para que as suas ideias, impressões e sentimentos fossem compreendidos, tornando possível que o Programa seja aperfeiçoado e ganhe a marca dos alunos. Nesse prisma, admitimos que os testemunhos colhidos na pesquisa podem levar a múltiplas interpretações. Outrossim, como se relaciona a um estágio curricular e pretende contribuir para um programa específico, trata-se de pesquisa aplicada, consistente num estudo de caso.

Quanto à lógica da pesquisa, assume-se que não é exclusivamente indutiva, uma vez que a formulação das questões de partida e a interpretação dos dados beneficiaram dos raciocínios indutivo e dedutivo (Santos, 2014). Como método de recolha de dados optamos por entrevistas semiestruturadas para que fosse possível maior abertura e interação entre entrevistadora-entrevistado, ajustando-se as perguntas e a ordenação destas quando necessário. A nossa escolha também se justifica por este método ser privilegiado na pesquisa de tipo fenomenológico (Creswell, 2007 em Santos, 2014).

4.3 População e Amostra

A população da pesquisa é o grupo de mentorandos que participaram da 1ª edição do Programa EEGYW. O foco nos mentorandos justifica-se pelos resultados dos questionários de satisfação, que indicaram mais pontos a esclarecer sob a ótica dos mentorandos do que dos mentores. Outrossim, o tipo de mentoria sugere que uma análise mais aprofundada nos mentorandos pode ser muito relevante, uma vez que estes consistem no principal público-alvo do Programa.

Foram realizadas previamente entrevistas com dois mentorandos da edição piloto para testar o guião e as habilidades de entrevista. Estes testes permitiram incluir questões e ordená-las de forma mais coesa. Nessa fase também foram testadas algumas ferramentas informáticas para otimizar a transcrição dos áudios gravados.

No que tange à amostra principal, inicialmente a Gestão do Programa enviou um e-mail para todos os candidatos elegíveis para dar-lhes conhecimento da pesquisa e dos propósitos da mesma. No e-mail foi informado que se tratava de entrevista voluntária, confidencial, e que nenhuma das partes seria de qualquer modo prejudicada em consequência das informações partilhadas. Informou-se a duração estimada de 25 a

30 minutos. Em anexo foi enviado o termo de consentimento, dando a conhecer informações mais detalhadas sobre a pesquisa. Privilegiou-se o endereço de e-mail pessoal para o envio do convite. Após alguns dias foi enviado novo e-mail para reiterar o convite, repetindo-se as informações anteriormente passadas. Não houve qualquer retorno nestes primeiros contactos.

Após mais alguns dias o contacto passou a ser através de ligação telefónica. À medida que cada mentorando dava aval positivo, procedia-se ao agendamento da entrevista para o dia e horário mais oportuno de acordo com a disponibilidade de cada voluntário, inclusive em horário pós-laboral caso houvesse necessidade. Todas as entrevistas foram agendadas com recurso à plataforma de videoconferências *Zoom*. De seguida era enviado para o e-mail pessoal o *link* da videochamada, os assuntos que seriam abordados e o termo de consentimento (Apêndice V). Para a ciência e concordância foi indicado que o voluntário deveria responder ao e-mail nos termos “li e aceito as condições do termo”.

Houve dificuldade nesta fase de angariar voluntários para a pesquisa. A fim de aumentar a taxa de resposta foi necessário insistir quando havia alguma relutância em participar ou quando as chamadas telefónicas não eram atendidas. Passou-se a alternar horários para as chamadas e deixar recados via SMS. Do total da população, não foi possível estabelecer contacto telefónico com três pessoas, apesar das várias tentativas, e seis ficaram de retornar com a indicação de dia e horário para a entrevista, mas não o fizeram, e tampouco atenderam às outras tentativas de contacto. Nestas duas situações voltamos a tentar uma comunicação através do e-mail pessoal, contudo igualmente sem sucesso. E houve ainda três pessoas que recusaram expressamente participar alegando não terem disponibilidade ou interesse.

Entre aqueles que concederam as entrevistas percebemos que ficaram à vontade, não ficaram inibidos ou desconfortáveis com alguma pergunta. Ao total foram entrevistadas onze pessoas entre os dias 29/4/2022 e 17/5/2022, perfazendo um total de 48 % da população-alvo. A duração média das entrevistas foi de 27 minutos. A caracterização da amostra consta na Tabela III. Para preservar a identidade dos entrevistados omitimos os respectivos cursos, sexo e idade. No entanto, pode-se dizer que os alunos de mestrado eram dos cursos de Finanças (4) Ciência Política (1), Gestão e Negócios (2) e Recursos Humanos (1), e os três alunos de licenciatura correspondiam aos cursos de Relações Internacionais, Marketing e Economia.

Tabela III - Caracterização da Amostra

	Tipo de curso	Ano	Ocupação durante o programa	Número de sessões	Modo de encontro	Ferramenta virtual	Ocupação atual	Mentor em outro sítio	Duração da entrevista (minutos)
E1	mestrado	2º	trabalhava	5	virtual	Zoom e e-mail	estuda	sim	54
E2	mestrado	1º	trabalhava	3	presencial	#	trabalha	não	21
E3	licenciatura	3º	só estudava	acima de 10	virtual	Plataforma EEG	trabalha	não	20
E4	mestrado	2º	trabalhava	entre 6 e 10	virtual	Plataforma EEG e Whatsapp	trabalha	sim	17
E5	licenciatura	1º	trabalhava	4	virtual	Zoom e Whatsapp	trabalha e estuda	sim	26
E6	mestrado	1º	só estudava	acima de 10	misto	Google Meet	estuda	sim	30
E7	licenciatura	2º	só estudava	5	virtual	não lembra	estuda	sim	21
E8	mestrado	2º	trabalhava	6	virtual	Zoom	trabalha	não	23
E9	mestrado	2º	só estudava	8	virtual	Zoom e Plataforma EEG	trabalha	sim	21
E10	mestrado	1º	só estudava	7	virtual	Zoom	estuda	sim	21
E11	mestrado	1º	só estudava	11	virtual	Plataforma EEG	estuda	sim	45

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos e interpretados os principais dados colhidos das entrevistas. Para reforçar a preservação da identidade dos entrevistados, os relatos estão uniformizados na concordância masculina. Entretanto, quando foi necessário para a análise, especificou-se o sexo do mentorando ou do mentor.

5.1 Motivações de Participação

A primeira questão feita aos entrevistados foi “por que você decidiu candidatar-se no programa? ” O objetivo foi avaliar como as motivações pessoais para participar do programa se enquadram relativamente aos objetivos institucionais. As respostas dadas enquadram-se basicamente em cinco tipologias (Tabela IV).

Tabela IV – Objetivos iniciais dos mentorandos

Entrevistados	Tipo de Curso	Objetivos Iniciais
E1	mestrado	conhecer a realidade do mercado e/ou as perspectivas de carreira
E2	mestrado	conhecer a realidade do mercado e/ou as perspectivas de carreira; obter apoio para entrar no mercado
E3	licenciatura	obter apoio emocional; conhecer a realidade do mercado e/ou as perspectivas de carreira
E4	mestrado	conhecer a realidade do mercado e/ou as perspectivas de carreira
E5	licenciatura	obter apoio na tomada de decisão específica
E6	mestrado	obter apoio para entrar no mercado
E7	licenciatura	obter apoio na tomada de decisão específica
E8	mestrado	obter apoio na tomada de decisão específica
E9	mestrado	conhecer a realidade do mercado e/ou as perspectivas de carreira; apoio para entrar no mercado
E10	mestrado	conhecer a realidade do mercado e/ou as perspectivas de carreira; apoio para entrar no mercado
E11	mestrado	adquirir competências técnicas; apoio para entrar no mercado

Para classificar as respostas adotamos o seguinte padrão: quando o interesse do aluno era mais voltado para conhecer a rotina profissional e/ou as áreas de atuação dentro da temática do seu curso classificamos como “conhecer a realidade do mercado e/ou as perspectivas de carreira”; quando o aluno desejava auxílios

distintivos, tais como a elaboração de currículos, procura de vagas de trabalho/estágio, enquadrámos como “apoio para entrar no mercado”; quando o aluno relatava, mais do que o desejo de conhecer as opções de carreira, uma dúvida central acerca de eventual mudança de rumos e/ou outras questões classificámos como “obter apoio na tomada de decisão específica”; quando o interesse voltou-se especificamente para competências técnicas adotámos a expressão “adquirir competências técnicas”; quando de algum modo o aluno expressou dificuldades ao nível das emoções, como nervosismo ou ansiedade, enquadrámos como “obter apoio emocional”.

Depreende-se da tabela que a maioria indicou objetivos que se coadunam sobretudo com os objetivos institucionais de facilitar o contacto com as saídas profissionais. Dentre estes, apurou-se que seis indivíduos se inscreveram no programa porque desejavam conhecer a realidade do mercado de trabalho e/ou as perspectivas de carreira (E1, E2, E3, E4, E9 e E10), cinco buscavam apoio para entrar no mercado de trabalho (E2, E6, E9, E10, E11), e três ansiavam por apoio na tomada de decisão específica (E5, E7, E8). Dentre estes últimos, dois estavam indecisos se de facto gostariam de atuar profissionalmente na área da sua licenciatura (E5) ou mestrado (E8):

“...no meu primeiro ano estava bastante confuso: o que é que (área de curso) podia ser? Eu até pensei em mudar de curso. Via as saídas e não estava enquadrado naquilo. Aí pensei: se me inscrever neste programa, uma pessoa que trabalha nesta área vai poder dizer o que ela faz no dia-a-dia e aí consigo dizer se gosto ou não.” (E5)

“Eu decidi candidatar-me porque na altura estava a iniciar o segundo ano de mestrado e estava muito indeciso porque na verdade não acho que (área de curso) seja a minha área e estava mesmo muito indeciso, e tenho plena consciência que o mentor não ia dar a resposta a isso, mas achei que me pudesse guiar.” (E8)

O outro mentorando que precisava de apoio para tomar decisão demonstrou que a sua principal motivação com a mentoria era decidir se ia logo para o mercado de trabalho após a licenciatura, ou se ia primeiro para o mestrado (E7).

Apenas um mentorando desejava o desenvolvimento de competências, no caso técnicas (E11), e somente um respondeu de forma inclinada para o apoio emocional, porque declarou que a mentoria lhe ajudaria num momento de nervosismo e ansiedade (E3). Nenhum deles mencionou objetivos que indicassem diretamente a criação de network, tampouco desenvolvimento de competências transversais ou académicas.

Um aspecto importante é que a amostra continha três alunos com percurso académico diversificado no que tange às escolhas de licenciatura e mestrado, isto é, pessoas que escolheram mestrado em áreas bastante distintas da área de licenciatura, nomeadamente em outras áreas do saber. A atração deste público em particular pode significar uma maior necessidade de conhecer na prática a área de curso, devido a uma percepção de desfasamento entre a perspectiva pessoal e a perspectiva dos demais colegas que fizeram licenciatura e mestrado na área. A procura de mentoria nestes casos pode refletir ainda a necessidade de obter maior gama de informações para fazer escolhas de carreira, uma vez que os alunos reconhecem não terem feito escolhas acertadas no passado.

“Primeiro eu achei que era interessante porque eu não tenho um percurso muito definido: a minha licenciatura foi em (área do saber distinta da área do mestrado), mas eu não queria ser (profissão), nem queria investigação na área. Achei que (a área de mestrado) poderia ser um caminho, mas mesmo dentro dele estava um bocado perdido porque não era a minha área. Ou seja, sentia que havia conhecimentos que outros colegas meus - que vinham de dentro dessa área - já tinham e que eu não tinha.”

“Eu entrei no mestrado para uma mudança de carreira: de (área de licenciatura), que é da área (área do saber distinta da área de mestrado), para a área atual. E sentia que me faltava alguma aproximação ao mercado de trabalho que eu não conhecia.”

“Eu candidatei-me mais para este programa porque, imagina: eu tirei a licenciatura em (outra área do saber) e depois não gostei muito e fui para (área de curso) (...) eu gostaria de ter uma mentoria de alguma pessoa que já estava nisso ou que tinha alguma experiência nisso para saber que ramos há mais no lado da dessa área.”

5.2 Alinhamento Inicial e Correspondência de Expectativas

Todos os entrevistados confirmaram que houve um alinhamento de expectativas ao início do Programa, tendo as duplas conversado a respeito do que esperavam do mesmo. Entretanto, dois relatos destoaram um pouco em relação aos demais: *“Nós tivemos um primeiro encontro em que a pessoa que me estava orientar tinha ideia que eu queria abrir o meu próprio negócio e não era esse o objetivo, eu queria mudar de carreira”* (E2). Neste caso parece que o mentor já tinha uma ideia pré-concebida ou uma expectativa sobre os objetivos do mentorando. Já no caso de E11 trata-se de um aluno com mais experiência comparativamente aos demais, que foi emparelhado com um mentor proveniente de curso distinto do seu:

“No primeiro dia nós conversamos e ele falou assim ‘como é que eu vou te dar mentoria se o seu currículo é melhor do que o meu?’ (risos). Ele foi super gente boa. E eu falei: ‘não, eu estou querendo aprender, achei o seu currículo bastante interessante’. Então ele falou ‘olha, eu vou tentar fazer o máximo, mas a minha área é (outra área de curso)’ (...) Mas ele falou que ia tentar me ajudar de alguma forma, e foi bem honesto.”

No que tange à correspondência de expectativas, nove alunos declararam-se satisfeitos com a mentoria, incluindo todos os de licenciatura. Inclusive, o aluno de 1º ano disse que a experiência superou as suas expectativas: *“eu não tinha a noção que o mercado exigia aquilo, e daí que superaram (as expectativas) de certa forma..ter uma nova realidade, a minha não era a correta.”* Contudo, E2 e E11 relevaram frustração: *“Eu acho a parte socioemocional e de soft skills super importante, mas acho que naquela fase eu procurava mais essa ajuda de mercado porque não tinha esse conhecimento” (E2)*. Este mentorando teve apenas três encontros com o mentor. Por E11 foi dito: *“Eu achei que a gente ia ter um caminho, uma pauta, um estudo de caso, mas isso não aconteceu. Embora a gente tenha conversado sobre muitas, muitas coisas, a parte que eu queria mesmo aprofundar não aconteceu.”*

5.3 Atividades Realizadas e Competências Adquiridas

Um objetivo do estudo foi conhecer o conteúdo da troca de experiências e conhecimentos entre as duplas e de que forma esta troca ocorreu. A intenção foi conhecer quais foram as atividades realizadas, de modo a perceber até que ponto a lista de sugestões de atividades fornecida pelo Programa foi útil.

» *Em que tipo de atividades foi convidado a participar aquando da mentoria?*

» *Foram realizadas atividades de cunho prático, tais como (exemplos)? Se sim, quais e qual foi a utilidade para si deste tipo de atividades? Se não, acha que teria sido útil?*

A primeira pergunta, mais genérica, frequentemente produzia uma resposta mais geral e imprecisa. Por isso a segunda pergunta fez-se realmente necessária, para saber se ocorreram meramente conversas, isto é, se a troca ocorreu apenas ao nível da partilha de informações, ou se houve também atividades de cunho mais prático/concreto. Foram dados alguns exemplos para que o entrevistado percebesse bem a pergunta, de modo a diferenciar, o que seria, para os fins da pesquisa, essas atividades práticas. Para fornecer esses exemplos nos pautamos pela própria lista sugerida pela Gestão (visitas a empresas, elaboração de currículo, análise de artigos, elaboração de *portfólio*, voluntariado, etc). Entretanto, algumas atividades sugeridas foram exploradas de forma mais detalhada em outras perguntas ao longo da entrevista (aquelas relacionadas diretamente ao planeamento de carreira, a ajuda para a identificação de oportunidades concretas de estágio/trabalho, o estabelecimento de network e a ajuda para trabalhos académicos).

Na maioria dos casos constatou-se que houve o predomínio de conversas para esclarecer a rotina de trabalho do mentor, as demandas da área profissional e as perspectivas de carreira, de modo a clarificar para o mentorando a realidade profissional. Frequentemente as respostas à segunda pergunta iniciavam com *“foram mais conversas...”* Portanto, não houve de modo predominante a realização de atividades práticas propriamente ditas. Um aluno mencionou que foi uma mistura entre conversas e atividades práticas (E4) e outro aluno, de licenciatura, não teve qualquer tipo de experiência de cunho prático, e afirmou que teria sido útil ter contacto com algumas ferramentas técnicas, como por exemplo o Excel (E3). Entretanto, para este último a interação ao nível das conversas foi bastante relevante.

As atividades práticas citadas foram: ajuda para a elaboração do currículo *vitae* (4 entrevistados), análise de documentos de trabalho do mentor (3), ajuda para elaboração de carta de motivação (2), resolução de exercícios (1). Outrossim, foram apontados alguns apoios a nível de aconselhamentos específicos: orientações para entrevistas (3), sugestão de *podcasts* (2), incentivo à participação em feiras de emprego (2), sugestão de empresas para estágios (2), indicação de artigos/estudos (1), sugestão de curso complementar (1), incentivo à participação em recrutamentos (1), incentivo à participação em agências de aproximação ao mercado (1).

Outrossim, dois entrevistados consideraram que as atividades realizadas não foram pertinentes com os seus objetivos. Para E2 a atividade realizada foi a ajuda na elaboração do CV. No entanto o que ele esperava era mais a indicação de uma formação que melhorasse o seu *background*:

“Eu sinto que me faltava precisamente esses conselhos mais práticos do gênero ‘olha, se calhar esta formação é boa para ti porque vai abrir portas no mercado de trabalho, é nesta escola em específico porque nela tem um conjunto de possibilidades (...) ajuda para o CV nós podemos ver na net, num vídeo, pedir a alguém (...) Faltou-me aproximação ao mercado de trabalho”.

Para E11 ocorreu uma incompatibilidade relacionada com a área do mentor, o que prejudicou a experiência de mentoria como um todo: *“se eu fosse da área dele tinha aproveitado muito mais porque ele é muito top no que faz, deu para sentir isso”*. O mesmo também referiu que chegou a analisar um documento de trabalho do mentor, mas ponderou que o aprendizado não lhe rendeu muito: *“eram mais assuntos relacionados ao que ele fazia, dava alguns exemplos e tal. Eu aprendi sim, mas não coisas que eu vou usar, porque não tem nada a ver com o que eu faço atualmente ou com o que vou estar a fazer no futuro”*. Este mentorando referiu que tinha grandes expectativas em relação a atividades práticas, e sentiu falta de estudos de caso, indicação de livros/artigos e ajuda para um conseguir um estágio.

5.3.1 Limitação dos Encontros Presenciais

Somente dois mentorandos (E2 e E6) encontram face a face com seus mentores, e apenas um deles dirigiu-se até o trabalho do mentor (E6). Neste último caso, eles moravam em distritos vizinhos e nem a distância, nem a pandemia, foram obstáculos para que ocorressem dois encontros. Para nove entrevistados a dificuldade de contacto presencial com o mentor limitou em algum grau a consecução das atividades práticas. As percepções a este nível levaram em consideração não somente o distanciamento social decorrente da pandemia, mas também a circunstância de o mentor estar em outra cidade ou país.

“Eu acredito que se calhar outros colegas meus que tenham tido mentores cá em Portugal tenham tido uma experiência mais completa nesse sentido... Se calhar, se estivesse mais próximo até teria encontro presencial, mesmo apesar da pandemia.”

“Eu tive muitas reuniões em que ele próprio estava na empresa e por isso, se calhar, até teria surgido a minha oportunidade de ir lá. Por isso acho que limitou muito. Mas acho que foi só devido à pandemia, porque ele trabalha perto de onde eu moro.”

“O mentor levar o mentorando ao seu local de trabalho para perceber ‘eu faço isso, faço aquilo’, passar um dia, não é preciso mais. Basta um dia estar lá e conviver com o mercado, porque o que nós vemos na universidade e vemos na Internet é diferente. Isso seria MUITO MUITO proveitoso.”

“Limitou MUITO (risos) porque eu sei que teria adorado, por exemplo, ver onde ele trabalhava, como é que trabalhava e esse tipo de coisas, mas isso nem sequer foi algo que poderíamos ter considerado na altura.”

“Acho que as sessões teriam sido mais participativas se fossem presenciais.”

“(...) eu já estava farto, vou ser sincero, eu estava tendo aula on line todos os dias, era reunião online com os colegas para fazer trabalho...essa questão também de ser tudo online acabou não gerando tanta proximidade”.

Um mentorando levantou a hipótese de que a opção de encontro no ambiente de trabalho do mentor poderia não ser bem encarada por este, levando a constrangimentos na sua esfera privada: *“Acho também que seria interessante para perceber como as pessoas trabalham, como as coisas funcionam. Mas também percebo não só pela questão da pandemia, mas é algo que também é muito pessoal, da própria pessoa, é o SEU trabalho não é?”* Apenas um deles encarou a pandemia como uma vantagem no aspecto do distanciamento, porque permitiu a participação remota do seu mentor, que estava fora do país: *“A pandemia, de certa forma, ajudou (...) como ele estava no estrangeiro, era muito mais complicado ser presencial.”* Houve ainda um outro mentorando para o qual o distanciamento foi considerado indiferente quanto às atividades realizadas. O mesmo justificou estar conformado com o contacto remoto àquela altura: *“já estava tendo aulas on line também...então foi fácil”*.

A tabela abaixo resume quais atividades e aconselhamentos específicos que foram relatados por cada entrevistado, a utilidade percebida, e como o mesmo julgou a limitação do contacto presencial com o mentor.

Tabela V - Atividades práticas realizadas

	Aconselhamentos e atividades práticas	Percepção quanto à utilidade	Limitação do contacto presencial
E1	Sugestões de livros, de podcasts, de organizações para estágios; currículo; carta de motivação	Úteis	Fez diferença
E2	Currículo	Outras seriam úteis	Fez diferença
E3	—	Seriam úteis	Fez diferença
E4	Sugestões de artigos e estudos; análise de documentos de trabalho	Úteis	Foi vantagem
E5	Currículo; conselhos para entrevistas	Úteis. Outras também seriam úteis	Fez diferença
E6	Visitas ao local de trabalho; sugestões de cursos e feiras de emprego	Úteis	Fez diferença
E7	Pesquisa de estágios	Úteis	Fez diferença
E8	Exercícios; currículo; carta de motivação, conselhos para entrevistas, exposição de conteúdos e vídeos.	Úteis	Fez diferença
E9	Análise de documentos de trabalho	Úteis	Indiferente
E10	Incentivo à participação em recrutamentos em geral e feiras de emprego; adesão à agências de aproximação ao mercado; sugestão de Podcast; conselhos para entrevistas	Úteis	Fez diferença
E11	Análise de documentos de trabalho	Outras seriam úteis	Fez diferença

Em que pese a maioria ter sentido falta de encontros presenciais com o mentor, em alguns casos o contacto remoto facilitou os encontros em termos de conciliação com outros compromissos. Pelo menos neste aspecto os meios de comunicação à distância vieram a contar positivamente.

5.3.2 Competências Técnicas e Transversais

No âmbito das competências técnicas e transversais/comportamentais (*hard e soft skills*) adquiridas/aprimoradas o que buscamos foi examinar como os mentorandos perceberam o impacto da mentoria para si. Importante salientar que na análise destes quesitos não levamos em conta o relato de mera orientação para elaboração de currículos e cartas de motivação, porque a depender do aspecto trabalhado, a ajuda poderia classificar-se como de natureza *hard* ou *soft*. Organizou-se na Tabela VI o impacto das aludidas competências para cada mentorando, e a respectiva resposta quando questionados acerca das competências que faltaram ser trabalhadas:

Tabela VI – Competências técnicas e transversais

	Impacto - <i>hard skills</i>	Impacto - <i>soft skills</i>	Desejava
E1	pouco/nenhum	pouco/nenhum	--
E2	pouco/nenhum	pouco/nenhum	aprox. ao mercado
E3	muito	sim	ferramentas técnicas
E4	muito	pouco/nenhum	--
E5	pouco/nenhum	sim	--
E6	pouco/nenhum	sim	--
E7	pouco/nenhum	sim	--
E8	pouco/nenhum	sim	--
E9	pouco/nenhum	sim	--
E10	muito	sim	--
E11	pouco/nenhum	sim	<i>hard skills</i>

Para avaliar as *hard skills* considerou-se o termo “muito” quando o próprio entrevistado o mencionou ou afirmou algum sinônimo, bem como quando relatou vários benefícios a este nível. De igual modo, considerou-se o termo “pouco/nenhum” para distinguir os casos em que esses termos ou equivalentes foram utilizados para descrever a experiência ou quando foram relatados poucos benefícios.

Os relatos sugerem que oito mentorandos tiveram uma experiência de pouco ou nenhum impacto em relação às competências técnicas. Um deles, inclusive, relatou experiências a este nível em caráter mais superficial e instrumental: “Então, estivemos a falar sobre esses tópicos, mas não muito a aprender sobre eles. Estivemos a falar sobre como é que eu poderia descobrir o que gosto mais de trabalhar” (E7). De outro lado, três elementos relataram uma experiência muito significativa sob este aspecto. Um aluno de licenciatura, quando questionado sobre as *hard skills* afirmou “o que ele me apresentou mudou

completamente a minha visão (...) ele ajudou-me muito na prática, ele ajudou-me muito a ver o que é que no mercado existe para mim...para mim foi fundamental..”(E4)

No que tange às *soft skills*, para E1, E2 e E4 desenvolver/aprimorar essas competências não era propriamente um objetivo da mentoria. Entretanto, os demais indivíduos relataram experiências que sugerem que a mentoria os beneficiou em algum grau a este nível. Nesta análise optou-se por classificar as respostas sem afirmar se houve muito impacto porque colheu-se depoimentos bastante diversificados, que não permitiram chegar a uma conclusão fidedigna nesse sentido. Todos os oito elementos mencionaram que houve um incremento na parte da comunicação, ainda que em alguns casos tenham sido no sentido de absorver informações relevantes, e não propriamente exercitá-la: *“...foi mais no sentido de perceber o que o mercado exige e não aprender as soft skills, não tivemos treinos de comunicação por exemplo.”* (E5)

Houve ao menos duas experiências mais evidentes em termos de *role modeling*, em que a pessoa do mentor serviu de inspiração e modelo para o mentorando: *“E depois houve aquela transmissão de soft skills à outra parte não é? (...) houve aquela transmissão também dos conselhos das suas próprias soft skills”* (E9). Na parte da comunicação foi dito: *“Eu gostava do estilo dele, embora não tinha nada a ver com o que eu fazia, mas ele era uma pessoa que tinha assim uma personalidade para falar, ele falava muito bem e eu achei isso bem interessante, a forma de expor as ideias, a comunicação clara, simples...”* (E11).

Além disso, notou-se que uma das experiências mais significativas em termos de *soft skills*, nomeadamente na parte da comunicação, deu-se precisamente no caso de um entrevistado que se declarou tímido na primeira oportunidade:

“... Isso foi até uma coisa que eu conversei com ele logo no início. Eu falei assim “olha, eu sou muito tímido”. E aí depois me senti muito à vontade, eu fiquei bastante amigo dele. Até hoje eu falo com ele, e por acaso eu vou me reunir com ele amanhã. Ele me ajudou, por exemplo, na hora de procurar estágio, como é que eu poderia me portar na entrevista, como que eu poderia melhorar minha comunicação interpessoal e assim não deixar transparecer o nervosismo. Eu aprendi bastante com os exercícios que nós fazíamos.” (E6)

O exemplo acima denota o potencial do programa para apoiar alunos que têm dificuldade de se comunicar e estar à vontade devido à timidez. Chama a atenção também a importância do alinhamento inicial entre mentor e mentorando, uma vez que permitiu que o mentor percebesse qual era a real necessidade do mentorando e pôde ajudá-lo de forma mais focada.

Outro ponto mencionado foi a ajuda para as entrevistas de emprego, em relação ao comportamento que se exige do candidato. Três entrevistados destacaram que houve conversas específicas sobre esse assunto. Um deles comentou: *“até numa entrevista (...) ele ajudou-me de alguma forma a mostrar com exemplos que eu realmente tenho essas soft skills”*. As outras *soft skills* mencionadas, expressa ou implicitamente, foram: trabalho de equipa (2 elementos) e proatividade (2), persuasão (1), autonomia (1), fazer networking (1), confiança (1), empatia (1), abertura à experiência (1) e empreendedorismo (1).

Quando oferecido aos entrevistados que colocassem alguma frustração em relação às competências não trabalhadas e que teriam sido úteis, E4 ponderou que apesar de não sentir falta de alguma competência (*hard ou soft*), *“às vezes precisamos saber coisas e não sabemos que precisamos”*, dando conta de que o próprio distingue aquelas competências que são percebidas como úteis e aquelas que de facto são úteis e necessárias.

5.4 Planeamento de Carreira e *Network*

Para avaliar a experiência dos mentorandos em termos de planeamento de carreira, identificação de oportunidades concretas e *network* fizemos as seguintes perguntas:

» *Em termos de planeamento de carreira, de que forma a mentoria o ajudou a conhecer (e escolher) as possibilidades na sua área profissional?*

» *Houve ajuda através da identificação de oportunidades concretas de trabalho/estágio? Se sim, como é que tal se processou e qual a utilidade?*

» *Houve incremento de networking, isto é, houve expansão da sua rede de contactos profissionais por meio da sua participação no programa? Se sim, de que forma?*

Na primeira pergunta o que se pretendeu foi avaliar os resultados do Programa no que tange à ajuda efetiva ao mentorando na busca por um caminho, dentre as diversas opções de carreira. As perguntas seguintes foram um pouco mais além, no sentido de conhecer a extensão do apoio, precisamente se o mentor participou da pesquisa por uma vaga em aberto ou sugeriu alguma que correspondesse aos anseios do seu pupilo, ou mesmo se houve oportunidades de contactar com outros profissionais, além do próprio mentor.

Sete entrevistados colheram uma experiência positiva, destacando pelo menos algum benefício quanto ao direcionamento que buscavam (E1, E3, E5, E6, E7, E9 e E10). Uma das mais significativas foi vivenciada por E3 (de licenciatura):

“Ele trabalhou na parte de (área específica), e mostrou-me como é que funcionava essa área, mas além disso, mostrou-me várias outras que não tem nada a ver com aquilo que ele exerce e isso era exatamente o meu objetivo (...) O meu objetivo era mesmo conhecer as áreas em que eu posso trabalhar, foi o que eu lhe disse na primeira sessão e ele cumpriu isso direitinho. Todas as sessões eu aprendia coisas diferentes e ia logo pesquisar na Internet sobre aquilo que eu falava e era muito bom. E até posso dizer neste momento que trabalho numa área que ele me apresentou. (...) Se eu não tivesse esse tipo de ajuda, se calhar ia me a focar apenas naquelas áreas mais clássicas de (área de curso) e há um mundo inteiro que eu não conhecia. Abriu-me imensas vagas em todo lado.”

Houve também um mentorando de licenciatura que teve a sua escolha facilitada ao conhecer como é o trabalho do mentor, mas porque não se identificou com o mesmo. Portanto, a opção de atuar naquela área profissional foi descartada: *“De certa forma ajudou porque ele mostrou-me que...bem, ele trabalhava na (área profissional) e eu vi que não é isso que eu quero de certeza. Por isso, de certa forma, eu percebi o que não queria.”* (E5)

Em outros relatos percebeu-se que o mentorando já tinha uma ideia mais ou menos clara do que queria em termos profissionais e isso se confirmou com a mentoria. Nesses casos as conversas serviram para complementar algum(s) ponto(s): *“Eu tenho muita vontade de ir para (área profissional) e então talvez desenvolver um pouco mais para esse lado (...) e então foi pra esse lado que segui logo no início, quando estava falando com ele, quando estava à procura de estágio, era sempre nessa área.”* (E6) Já E9 aproveitou a bagagem do seu mentor para questionar sobre a progressão de carreira: *“Eu já tinha mais ou menos o meu caminho definido antes disso. Ou seja, ajudou na mesma, porque conversamos muito sobre isso, nomeadamente no sentido de progressão de carreira.”*

Um aluno que estava no 2º ano de licenciatura referiu que, apesar de na altura não ter conseguido fazer uma escolha, nomeadamente se ia para o mestrado ao final do curso ou se procurava um estágio, a mentoria serviu para criar as bases que mais tarde ajudaram na sua escolha: *“Apesar de não ter decidido durante nenhuma reunião, foi bom para depois no futuro tomar uma decisão com a qual agora estou satisfeito.”* (E7)

Contudo, em quatro experiências foi relatado algum desfasamento entre o que se esperava e o que se concretizou em termos de planeamento de carreira. Para E2 o mestrado representou uma mudança de área, e ele necessitava estar mais inserido na realidade dessa nova área, mas faltou um efetivo direcionamento. E4 referiu que a mentoria não interferiu muito na sua escolha, porque já havia se candidatado à diversas vagas de emprego naquela altura e acabou por aceitar a primeira proposta que

surgiu. Houve uma outra experiência em que não existiu um bom aproveitamento devido à particularidade de o próprio não estar a gostar do mestrado, e também estar indeciso quanto ao que fazer no futuro: *“Para possibilidades de carreira, não tanto, porque eu próprio também não sabia o que queria (...) por isso não sei como é que ele me poderia ajudar muito.”* (E8). A última experiência não muito produtiva no aspecto em questão foi a de E11: *“vou para aquele lado e se calhar tem uma pessoa que já percorreu aquele caminho, que vai dizer ‘não faz isso porque eu fiz e não foi legal, faz dessa outra forma’ ... te dar uma orientação para você alcançar seus objetivos e trocar experiências, histórias de vida, essas coisas...nem isso aconteceu também.”*

Em suma, os relatos acima demonstram que ocorreram quatro situações distintas. Constatamos que para E2 faltou um bom alinhamento entre ele e o mentor; no caso de E4 o mesmo já havia recebido uma proposta de trabalho, e portanto não julgou necessário abordar o tema; E8 atribuiu o baixo aproveitamento à sua própria indecisão sobre a área profissional em que gostaria de atuar, o que dificultou o alinhamento com o mentor; e E11 restou prejudicado devido à incompatibilidade entre a sua área e a área do mentor. Conclui-se, mais uma vez, que E2 e E11 tiveram as experiências de maior frustração.

Quanto às oportunidades concretas, somente E6 recebeu ajuda direta para identificar alguma vaga: *“Eu consegui um estágio com a ajuda dele. E quando tinha alguma vaga interessante no LinkedIn ele me mandava.”* No entanto houve ainda mais duas experiências válidas no sentido de apoiar a pesquisa do mentorando por alguma vaga. Segundo o relato de E1, o mentor o ajudou a avaliar se uma oportunidade de bolsa de investigação seria uma boa escolha para colmatar as suas necessidades, embora a vaga tivesse sido identificada pelo mentorando. Outrossim, o mentor de E10 indicou para este empresas que poderiam ir ao encontro dos seus interesses profissionais. Nos demais casos não houve propriamente ajuda na busca por oportunidades, houve no máximo o incentivo para se buscar alguma vaga de estágio/emprego.

Dentre os mentorandos que não receberam esta ajuda mais concreta, quatro justificaram que não a estavam buscando. E4 julgou que não foi necessário porque já estava com uma oportunidade assegurada; E7 afirmou que não fazia sentido por ser aluno de 2º ano de licenciatura; E8 decidiu que não iria insistir na área porque não estava satisfeita com a sua escolha de mestrado; e E9 disse que não expôs essa necessidade porque já estava a participar de diversos processos seletivos.

Quanto ao *network*, somente uma pessoa (E6) referiu que houve, especificamente quando foi ao trabalho do mentor. Entretanto, todos os alunos, de certo modo, manifestaram que teria sido interessante/útil expandir os seus contactos. E1, por exemplo, referiu: *“a parte do networking que se tivesse havido teria sido útil, mas eu não pedi especificamente isso, nem me passou pela cabeça sinceramente, se calhar devia ter falado nessa parte, mas não sei, não me lembrei.”*

5.5 Apoio nas Dimensões Socioemocional e Académica

Para conhecer o contributo para o âmbito socioemocional e académico utilizou-se as seguintes perguntas:

- » *Qual o apoio na dimensão pessoal (ou sócio-emocional) que recebeu no processo de mentoria?*
- » *Por, exemplo, quais as implicações que o processo de mentoria teve ao nível da sua autoconfiança?*
- » *No aspecto académico, identifica quais benefícios?*

Frequentemente a primeira pergunta deixava o entrevistado a refletir e com dificuldade para dar uma resposta. Então era lançada a segunda pergunta para ajudá-lo. A autoconfiança foi escolhida como exemplo por ser bastante citada na literatura como um benefício da mentoria *alumni*. Todos os mentorandos, exceto um, indicaram um ou mais benefícios ao nível emocional. A autoconfiança foi confirmada pela maioria (7), seguida pela motivação (2) e tranquilidade (2). Os outros benefícios citados, expressa ou implicitamente foram: saber esperar, crescimento pessoal, poder ser ouvido e fazer amizade. Portanto, embora a motivação inicial dos participantes maioritariamente fosse voltada para a parte estritamente profissional, após a experiência os mentorandos perceberam que a mentoria pôde ajudá-los também na componente emocional.

Nota-se que no aspecto emocional a mentoria revelou benefícios tanto para E2 como para E11, em que pese a insatisfação na vertente do suporte profissional. E2 destacou a autoconfiança e saber esperar: *“O meu mentor também falava muito no sentido de às vezes passarmos por longos períodos em que parece que estamos sempre na mesma e que não evoluímos, e depois há de haver um momento em que a nossa oportunidade surge e pronto.”* Já E11 referiu que a mentoria o ajudou a atravessar um momento difícil de separação da família, em razão da pandemia.

Já na perspectiva académica a mentoria teve menos impacto, confirmando os achados de Dollinger (2019) e Skrzypek et al. (2020). Somente dois alunos indicaram benefícios neste quesito, ambos alunos de mestrado que receberam apoio específico para a dissertação, compreendendo um do 1º ano (E2) e um do

2º ano (E9). Este último, inclusive, forneceu o depoimento mais contundente: *“Ele deu muitas dicas para a tese, por exemplo, para a apresentação, tudo mais. E como tinha estado exatamente no mesmo mestrado, conhecia os professores todos. E deu dicas muito boas.”* Houve ainda dois alunos do 1º ano do mestrado que mencionaram sobre as suas dissertações com os mentores, a espera de receber alguma ajuda, mas estes não puderam ajudar muito porque o tema não pertencia à área específica do mentor.

5.6 Interação com o Mentor e Manutenção do Contacto

» *Sentiu alguma dificuldade ou incompatibilidade na interação com o mentor? Se sim, quais?*

» *Sentiu alguma barreira relacionada a diferenças sócio-culturais entre você e o mentor (idade, sexo, etnia, cultura)? Se sim, quais?*

» *Sentiu alguma barreira relacionada a diferenças individuais com o mentor? Se sim, quais?*

» *Você ainda mantém contacto com o(a) mentor(a)? Por que mantém/não mantém esse contacto?*

As três primeiras perguntas tinham como objetivo avaliar se houve dificuldade de interação relacionada com a falta de identificação com mentor, e que pudesse indicar, portanto, uma falha no *matching*. Na terceira pergunta sempre eram dados os exemplos da personalidade e do estilo pessoal para ajudar o entrevistado a perceber a pergunta. Através destas questões também conseguimos perceber a qualidade da interação. Os resultados foram unânimes em sentido negativo, isto é, nenhum aluno demonstrou algum grau de descontentamento com o mentor que lhe fora atribuído, no que tange aos fatores individuais e socioculturais. Pelo contrário, foram comuns elogios, principalmente quanto à disponibilidade, acessibilidade e o “deixar à vontade”. Apenas E8 manifestou que inicialmente ficou mais travado por se tratar de uma “pessoa mais velha, mais experiente e com estatuto mais importante”, mas que depois ficou à vontade.

Convém salientar que na amostra tinham dois indivíduos cuja nacionalidade era distinta da do mentor (E6 e E11), contudo tal diferença não foi percebida como uma limitação à relação de mentoria. Pelo contrário, E11 afirmou que era até interessante conversar sobre as diferenças, e E6 deu um dos relatos mais enfáticos em termos de afinidade pessoal com o mentor: *“eu também dei sorte no meu mentor, porque foi o (nome), e ele é espetacular”*.

Em que pese os relatos acerca da pessoa do mentor, curiosamente, somente em 2 casos (E6 e E10) houve claramente continuidade da mentoria, com contactos esporádicos para atualizar o andamento profissional, colher dicas do mentor e expor questões pontuais. Nos demais, houve um ou dois contactos

mais superficiais nos meses seguintes ao fim do Programa, os quais não chegam a caracterizar como mentoria, como por exemplo algum comentário no *LinkedIn*. Para grande parte dos mentorandos não houve necessidade de prosseguir com a mentoria ou a hipótese não foi considerada. A maioria dos mentorandos, entretanto, acredita que o mentor estaria disponível para contacto. Apenas E4 e E11 desejavam manter o contacto, e não obtiveram retorno do mentor algum tempo após o Programa. *“O contacto foi só durante o Programa. Assim, depois que lhe mandei a última mensagem, que acho que foi em setembro, outubro, nunca mais obtive resposta. Não sei se ele mudou de número ou não, foi a parte que fiquei mais triste. Lá está..foi termos perdido um bocado o contacto.”* (E4)

Adverte-se, contudo, que os mentores e mentorandos podem vir a restabelecer a comunicação futuramente, e inclusive foi indicado por dois mentorandos esta intenção: *“antes eu tinha pensado ‘tenho que falar com ele!’ Mas depois ligou-me para marcar essa entrevista e me fez lembrar que eu não tinha lhe enviado uma mensagem, nem nada. (...) Chegamos a conversar depois (do período formal), mas depois ficamos bastante tempo sem contacto”* (E9). *“Mas eu agora, por exemplo, que vou acabar a bolsa de investigação vou lhe mandar outro e-mail.”* (E1)

5.7 Motivação e Conciliação da Mentoria

Nesse aspecto, mais uma vez E2 e E11 apontaram o pior resultado em termos de motivação, em razão da falta de aproximação ao mercado e da incompatibilidade de áreas de formação, respectivamente. E11 ilustra essa desmotivação: *“Chegou um momento em que eu fiquei um pouco desmotivado porque eu pensava ‘sobre o que será que a gente vai falar hoje?’ Tinha vezes que a gente falava sobre coisas que não tinham nada a ver, sobre ginásio, eu gosto de fazer esporte e ele também (risos).”*

Em outros dois casos houve uma oscilação da motivação. E5 referiu um decréscimo de motivação à medida que suas dúvidas foram sendo sanadas, indicando que a sua expectativa com a mentoria era de curto prazo. Este mentorando, de 1º ano de licenciatura, teve apenas quatro sessões de mentoria. Em sentido oposto, E8 disse que começou a mentoria quase sem nenhuma motivação devido ao desânimo com o mestrado, mas que a partir das sessões sua motivação aumentou em função das dicas dadas pelo mentor acerca da construção do CV e das entrevistas de seleção. Ademais, a Covid e a falta de encontros presenciais também foram indicadas por dois mentorandos como fatores que abalaram a motivação.

No que tange à conciliação da mentoria com outros compromissos apenas E8 afirmou que, por ter começado a trabalhar a tempo inteiro, precisou encerrar as sessões de mentoria antes do tempo previsto, dado que não conseguiu mais conciliar horários com o mentor. Nas demais relações tudo correu bem, e mesmo para aqueles que eram trabalhadores-estudantes. Neste ponto foram destacadas a disponibilidade e a flexibilidade dos mentores.

Os alunos também foram consultados se teriam tirado melhor proveito da mentoria caso ela decorresse em outro momento do percurso académico. Abaixo estão colocados os relatos daqueles que responderam positivamente à pergunta:

“Eu acho que era muito fixe termos as sessões mesmo quando o curso acabasse. (...) Quando estamos a ter aulas, estamos preocupados com o mercado de trabalho, mas ainda queremos acabar o curso, não é? Estamos naquela COISA.” E3

“Se fosse talvez no último ano de licenciatura daria mais jeito porque, no meu caso, como mudei mesmo de área, ter-me-ia sido muito mais útil. Mas mesmo para pessoas que estão na área eu diria que o último ou o segundo ano da licenciatura.” E4

“No primeiro ano deu para retirar algumas dúvidas iniciais. Também seria interessante talvez também no terceiro ano, para pessoas que querem sair à mestrado, e eu tenho isso em mente, terem outra vez uma opinião de uma pessoa que já esteja no mercado.” E5

“Eu acho que para mim, no meu caso, teria sido mais útil no último ano de licenciatura, porque talvez tivesse estado mais aberto a outras opções de mestrado.” E8

“Eu acho que sim. Olha..essa questão da pandemia mexeu muito com a gente. (...) Eu acho que se não tivesse acontecido isso tudo poderia ter sido mais interessante sim.” E11

5.8 Avaliação Geral e Sugestões

» *Como você avalia, de modo geral, numa escala de 0 a 10, a utilidade da mentoria para o seu sucesso profissional? Por quê?*

» *E no âmbito pessoal?*

» *E no âmbito académico?*

» *Quais as características mais essenciais para um mentor na sua avaliação?*

» *Houve algum motivo que o/a deixasse insatisfeito/a com algum aspecto/regra do programa?*

» *Há alguma sugestão para o Programa que gostaria de partilhar para contribuir com o nosso estudo?*

Nas primeiras três questões a resposta numérica ajudou a mensurar a intensidade da utilidade percebida, tendo em conta os benefícios e dificuldades relatados ao longo da entrevista. A Tabela VII agrupa

os resultados nas três esferas. Para o efeito da utilidade académica, consideramos “não aplicável” para classificar a resposta do mentorando quando este não soube dizer uma nota, por não ter propriamente procurado ajuda neste âmbito.

Tabela VII – Avaliação geral dos mentorandos

	Profissional	Socioemocional	Académica
E1	7	9	Não aplicável
E2	3	8	4
E3	9	8	Não aplicável
E4	8	5	Não aplicável
E5	7	0	Não aplicável
E6	9	9	Não aplicável
E7	8	6	Não aplicável
E8	7	8	Não aplicável
E9	10	10	10
E10	10	7	8
E11	5	8	5
MÉDIA	7.55	7.09	6.75

A tabela indica que a vertente profissional foi a que teve mais impacto para os mentorandos, com uma diferença não muito significativa em relação âmbito socioemocional. Há que se considerar que na esfera profissional duas mentorias tiveram dificuldades grandes, consoante já dito, enquanto que na perspectiva socioemocional dois mentorandos disseram que esse não era muito o foco (E4 e E5), e portanto não procuraram esse tipo de apoio, o que explica as avaliações baixas. Destaque-se que estes dois últimos eram do sexo masculino. Inclusive, a nota zero foi atribuída por um mentorando que foi emparelhado com uma mentora. Estes resultados se alinham com as evidências de Ragins & Cotton (1999). Entretanto, o baixo número de mentorandos homens, o curto tempo dos relacionamentos e a falta de atividades sociais entre as duplas limita uma análise mais precisa em termos de diferenças de género.

Destacamos alguns testemunhos da parte profissional:

“Não foi extremamente exchanging, também não foi inútil, nem neutro. Por isso eu diria tipo sete porque não foi.. ou seja, não mudou completamente a minha perspectiva, assim, não foi uma COISA que eu não estava mesmo a contar (...) se calhar, se tivesse havido especialmente a parte de networking teria subido a cotação.” (E1)

“Não diria 10 por causa daquela questão de não poder falar com o mentor presencialmente, que eu queria muito.” (E3)

“No meu caso particular vou dizer nove, só não dou 10 porque não estou empregado agora (risos).” (E6)

Ele chamou-me a atenção a alguns aspectos que eu considero importantes, por exemplo, a minha própria condução numa entrevista de emprego. Mas se eu posso dizer que tem impacto no meu sucesso profissional...não sei até que ponto eu posso afirmar isso. (E8)

Achei que foi bem organizado, e lá está, aquela questão da liberdade: nós não sermos obrigados a fazer aquela atividade, só porque sim. (E9)

Eu dou nota 5, porque fiquei um pouco frustrado. (E11)

A quarta questão permitiu aos mentorandos ressaltar características do mentor com as quais se depararam e ficaram satisfeitos ou que sentiram falta (Tabela VIII). A pergunta foi posta no guião com o objetivo de reforçar a orientação aos mentores nas próximas edições, principalmente no Guia do Mentor.

Tabela VIII - Características essenciais do mentor

Características Essenciais do Mentor	
E1	Simpatia, abertura, tolerância, empatia, disponibilidade e sinceridade.
E2	Sinceridade, chamar a atenção para as <i>soft</i> e <i>hard skills</i> mais requeridas, dar a visão de mercado e capacidade de perceber o mentorando e o que ele mais precisa.
E3	Comunicação, atenção para perceber aquilo que nós queremos, criatividade e empatia.
E4	Experiência de vida "não só profissional", abertura e disponibilidade.
E5	Experiência acima de tudo e conhecimento na área.
E6	Disponibilidade, abertura a novas ideias, paciência, querer participar e ser mentor porque gosta.
E7	Empatia e saber como dirigir uma reunião.
E8	Acessibilidade, dinamismo, estar presente e preparado e honestidade.
E9	Flexibilidade, disponibilidade, empatia, solicitude e dar importância à mentoria.
E10	Disponibilidade, experiência, conhecimento, saber ouvir, respeitar o mentorando e comunicação.
E11	Desafiar o mentorando, mostrar como as coisas funcionam na prática, trazer para o mundo real, ter um estilo de liderança e ser motivador.

Quanto às duas últimas perguntas referentes à eventual insatisfação com o Programa ou sugestões para o mesmo, foram coletadas opiniões bastante variadas, as quais foram sintetizadas na Tabela IX, indicando para a Gestão do Programa possíveis melhorias a implementar, mas também elogios:

Tabela IX– Sugestões para o Programa

Sugestões para o Programa	
---------------------------	--

E1	<p>Aquela plataforma eu acho que não funcionou muito bem, falhava muito o vídeo. (...) E, por exemplo, no encontro inicial acho que seria útil ter mais tempo para a tal chamada final entre cada par de mentor/mentorando para se apresentarem porque, pelo menos para nós, não foi mesmo suficiente. (...) E talvez fosse giro uma sessão no fim com em que os mentorandos e mentores partilhassem as experiências, mais ou menos o que estamos fazendo aqui, mas a nível global (...) No meu caso dei-me bem com o mentor, e também não havia muitos mentores que se aplicassem ao meu curso, mas dentro daquelas pessoas que têm várias possibilidades de mentores ... quando há muitas pessoas que possam aplicar como mentores dessas várias alunos, acho que seria interessante haver possibilidade de escolha ou preferência, no sentido de os alunos saberem previamente quem são os mentores e até é indicarem “ah.. Eu preferia esta pessoa em primeiro lugar e esta em segundo” (...) Eu sei que é difícil porque podem preferir todos o mesmo e depois ser chunga, e alguns ficarem com mentores que não puseram sequer nas preferências ou ficarem sem mentor nenhum, mas talvez haja alguma forma de conciliar esses problemas" (...) E depois também há essa parte que é mais difícil, que é o nível pessoal. Há pessoas que se dariam melhor do que outras, mas isso sim é muito difícil de perceber previamente. Eu dei-me bem com meu mentor, não sei se todos se deram bem com os seus. Eu acho que se calhar é mais valiosa a opinião daquelas pessoas em que não correu tão bem, para perceber o que podia ser melhorado.</p>
E2	<p>Acho que seria importante talvez...os próprios mentores também não sabem bem como é que...eles têm essa disponibilidade, essa vontade, mas se calhar dar-lhes mais...não sei se estou a dizer isto sem conhecimento de causa, mas algo que os fizesse dar essas competências mais técnicas, de ajuda de mercado. Acho que foi o que mais me faltou e que seria importante.</p>
E3	<p>Eu acho que uma coisa que eu que eu gostaria...eu lembro-me de ver os mentores ou a lista de mentores e fiquei um bocadinho triste quando soube que nós tínhamos que nos cingir a um, que nós apenas tínhamos um, porque eu também teria tido todo o gosto de falar com outro em especial.</p>
E4	<p>A única parte que eu aconselharia talvez melhorar é a Plataforma, que tinha de ser sempre acedida por computador. Se calhar uma aplicação no telemóvel seria muito mais simples. Mas lá está, isso daria muito mais trabalho a implementar.</p>
E5	<p>Como agora é presencial, seria interessante haver mais proximidade entre mentor e mentorando. Por exemplo, haver coisas mais práticas, como você referiu há um bocado. O mentor levar o mentorando ao seu local de trabalho para perceber “eu faço isso, faço aquilo”, passar um dia, não é preciso mais dias (...) Nós chegamos a utilizar a plataforma da Universidade, mas depois acho que tinha uns pequenos erros e aí começamos a fazer por zoom, porque era mais intuitivo, mais rápido e prático (...) Eu acho que a iniciativa foi muito bem planeada e organizada... e depois porque também a EEG, pelo menos pelo que percebi, deu um bocado de liberdade de mentor e mentorando marcarem as reuniões quando querem, quando podem debater os assuntos que precisem.</p>
E6	<p>Eu achei interesse a iniciativa do programa... a gente se reunia semanalmente e a gente estabeleceu objetivos mesmo próprios, não foi nada pré-estabelecido, e eu acho que isso ajudou bastante. Por acaso, uma coisa que eu estava só lembrando aqui, agora...eu não lembro assim se durante os três meses do programa houve algum formulário para saber como é que o Programa estava correndo. (Teve ao final um formulário de satisfação). OK, eu acho que se calhar até seria interessante colocar ele pelo meio do programa, para saber como é que está correndo, não é?</p>
E7	<p>Eu gostava que tivesse alguma maneira de certificar que tenhamos mais assiduidade, que reuníssemos com mais frequência, porque às vezes era por mim, as vezes por ele, mas senti que não tivemos muito tempo, às vezes corriam grandes espaços. Gostava de ter insistido mais. Mas lá está, isso não é culpa de nada da EEG.</p>
E8	<p>Acho que é uma boa iniciativa. Talvez seja complicado ser abrangente para mais alunos, porque eu sei que é um bocado limitado ao número de inscritos, mas acho que talvez ser um bocado mais abrangente seria interessante. (...). Ainda bem que o Gabinete de Carreiras aceita essas sugestões, essas melhorias. Por isso,</p>

	<p>não sei como é que as edições seguintes seguiram, mas espero que de facto tenha ajudado bastante os alunos, porque sei que, falo por mim, eu saí do curso indeciso e continuo indeciso.</p>
E9	<p>Uma coisa boa do Programa é que nos deixava fazer à nossa maneira. (...) por exemplo, eu tive um colega que também teve no programa e o tipo de mentoria que ele teve foi completamente diferente da minha, mas porque ele queria uma coisa diferente. Isso aí eu acho que é uma mais valia, a liberdade que dão (...) Das coisas que eu gostei, não sei se aconteceu isso com toda a gente, foi o facto de as pessoas virem de backgrounds semelhantes. O dele era bastante semelhante ao meu e isso é bom, nomeadamente se forem pessoas de mestrado (...). É bom primeiro pelas saídas profissionais, não é? E depois por perceberem exatamente quais são as possíveis saídas para aquele mestrado (...)</p>
E10	<p>Há pessoas que... como é que eu vou dizer isto? Eu não acho que tenha que haver um grande controle, acho interessante dar um voto de confiança ao mentor e ao mentorado, mas acredito que, de ambas as partes, em certos casos falta um bocadinho de compromisso. Por vezes um mentor não responde ao mentorando, ou mentorando também não. Sim, conheço casos desses, não só neste programa como noutros. E, se calhar, as primeiras sessões podiam ser presenciais, na Universidade, só para garantir que realmente... criar um vínculo melhor, não é?</p>
E11	<p>Eu tinha muita expectativa no dia do sorteio, eu ia descobrir quem era meu mentor e estava todo empolgado (...). Não é que ele, o mentor, era ruim, era muito bom, é que não deu <i>match</i> mesmo. Olha, depois eu fui olhar o currículo de cada um (dos mentores) e tinha uns dois lá que eu achei super legais. Assim, se tivesse sido com eles acho que eu teria aproveitado mais. (...). Na minha humilde opinião, eu sei que é difícil encontrar uma pessoa num mercado específico, e que tenha tempo e disponibilidade. (...) Mas se conseguir encaixar um estudante com uma pessoa que vai (combinar com ela), não precisa ser 100%, mas 70%, e conseguir fazer essas duas pessoas se encontrarem (...) Juntar uma pessoa que quer aprender com uma que quer ajudar e ensinar, então vai dar tudo certo, vai ser motivador, vai ser muito bom, sabe?</p>

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados colhidos percebe-se em primeiro lugar que o Programa se revelou bastante útil e benéfico para os mentorandos, tendo em vista a globalidade dos efeitos produzidos, e confirma-se como uma iniciativa estratégica para a Escola. Quanto aos objetivos do Programa os maiores benefícios percebidos ocorreram precisamente em termos de desenvolvimento de *soft skills* (com destaque para a comunicação), contacto com as saídas profissionais, nomeadamente quanto ao planeamento de carreira. O apoio de cariz emocional também foi bastante sentido, embora não fosse inicialmente o objetivo dos mentorandos em geral, e o apoio académico deu-se em menor grau, assim como o desenvolvimento das *hard skills* e o *network*.

Notou-se também que a expectativa inicial dos mentorandos estava quase que exclusivamente voltada para as saídas profissionais, incluindo conhecer as perspectivas de carreira e a realidade do mercado, bem como a obtenção de apoio para entrar no mercado. Dentro dessa dimensão, verificou-se também a atratividade do Programa para alunos que estão com alguma dúvida específica sobre o futuro profissional, e também para aqueles que sentem necessidade de apoio por não terem cursado a licenciatura e o mestrado na mesma área. A grande maioria (nove alunos) declarou-se satisfeita, indicando que seus objetivos em geral foram atingidos.

Devido ao tamanho da amostra e a baixa representatividade dos grupos constantes da mesma, não é possível afirmar com segurança qual público mais se beneficiou da mentoria, restando prejudicada a análise estratificada em função dos tipos de curso (licenciatura/mestrado) e fatores socioculturais. Entretanto, reparamos um menor impacto percebido na dimensão socioemocional para dois homens da amostra, especialmente no caso em que houve emparelhamento com uma mentora.

Outrossim, não sobressaíram dificuldades na parte étnico-cultural, aliás, as diferenças foram vistas como vantagem ao relacionamento. E também não restou constatado que alunos de mestrado tenham tido melhor aproveitamento da mentoria do que os de licenciatura ou vice-versa. Identifica-se apenas que nenhum dos alunos de licenciatura referiu benefícios na dimensão académica, levando a crer que o trabalho final de mestrado influencia o impacto nesta esfera. Outrossim, reparou-se que o aluno de 1º ano de licenciatura demonstrou ter expectativas de curto prazo com a mentoria, uma vez que sua motivação foi decaindo à medida que suas dúvidas foram sendo sanadas, e teve apenas quatro sessões com o mentor.

Entretanto, três alunos referiram que teriam aproveitado mais a mentoria se esta tivesse ocorrido no 3º ano da licenciatura.

O conteúdo da mentoria não incluiu muitas atividades práticas, o que pode indicar a necessidade de reforçar a lista de atividades fornecida nos Guias de apoio. Contudo, somente a nível da percepção dos mentorandos não é possível confirmar porquê isso ocorreu. De notar que o distanciamento social devido à pandemia e à distância geográfica tiveram bastante impacto sobre as atividades, uma vez que muitos mentorandos sentiram falta de encontros presenciais. Tendo em vista este facto, pode ser aconselhável perguntar na fase de inscrição se o indivíduo tem preferência por encontros presenciais ou remotos, e se estaria disponível para uma relação cujo mentor/mentorando estivesse em outra localidade/país, caso fosse necessário. Cabe dizer também que o apoio do mentor em geral não se voltou para ajudar diretamente a encontrar uma vaga de trabalho/estágio em concreto, tampouco para criar oportunidades de network, embora a maioria dos mentorandos tenham considerado esses apoios úteis.

Embora desejável, é certo que nem toda relação estabelecida através do Programa resultará numa mentoria duradoura. Somente em duas houve efetiva continuidade após o Programa, indicando o potencial surgimento de uma mentoria informal, até onde se pôde apurar na pesquisa. Apesar disto, a maioria acredita que da parte do mentor a manutenção do contacto seria possível. Quanto às demais relações, é notório o seu grande valor, ainda que, a depender da perspectiva, não se enquadrem tecnicamente como mentoria devido ao pouco tempo e profundidade.

Embora a maioria tenha ficado satisfeita com o mentor atribuído, a indicação de alguns mentorandos aponta para a necessidade de se aprimorar a correspondência das díades. Nesse ponto, considerando que na 1ª edição o número de mentores disponíveis era igual ao de alunos inscritos, é possível que para alguns mentorandos não tenha sido possível atribuir um mentor que se ajustasse de forma satisfatória. É possível, inclusive, que outros mentorandos fora da amostra tenham se sentido prejudicados tal como E11. Isso pode revelar que é preciso buscar alternativas para potenciar o *matching*, e algumas delas estão descritas na literatura discutida e nas próprias sugestões dos alunos, como por exemplo permitir que estes participem do processo. De todo modo, desponta a necessidade de aumentar a bolsa de mentores, ainda que estes sejam buscados de modo complementar fora do corpo *alumni*.

A experiência de E2 reforça a necessidade de orientação dos mentores, para que estes percebam o que uma mentoria exige e como, de facto, podem ajudar o mentorando. O mentor deve dar importância ao alinhamento inicial de objetivos e engajar o mentorando em atividades que se coadunem com os mesmos. Ademais, para evitar que uma relação insatisfatória prossiga, gerando frustração aos participantes, o *feedback* antecipado revela-se bastante útil, colocando-se a opção de desfazer/alterar o *matching* se for preciso.

Como limitações da pesquisa apontamos, em primeiro lugar, o contexto de pandemia, como já tratado. Por isso a avaliação não pretendeu exaurir todo o potencial do Programa, e futuras pesquisas serão necessárias para comparar os resultados pandemia e pós-pandemia. Como esta pesquisa cingiu-se aos mentorandos, é necessário ter em conta também a perspectiva dos mentores. Portanto, a presente avaliação não deve ser considerada de forma isolada para o efeito de potencializar o Programa. Outro fator que limita o estudo é a baixa participação dos mentorandos, o que reduz a generalização das respostas face à população. Outrossim, o trabalho consiste numa avaliação parcial do Programa, compreendendo a sua 1ª edição. É necessário que haja uma continuidade no processo de avaliação, tendo em vista que uma avaliação mais eficaz e abrangente requer um tempo maior, entre 3 e 5 anos, conforme foi discutido na revisão da literatura.

Para concluir, acreditamos que os resultados desta pesquisa, incluindo os testemunhos e sugestões colhidos, podem oferecer importante contributo para as próximas edições do Programa EEGYW, em todas as suas fases, nomeadamente seleção de participantes, *matching*, preparação, interação e avaliação. E também confiamos no potencial desta pesquisa para contribuir para a literatura no campo que investiga as boas práticas em programas de mentorias alumni em contexto universitário, a partir dos múltiplos aspectos e contornos dados a conhecer através do olhar do mentorando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banerjee-Batist, R., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2018). 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>
- Baugh, S. G., & Fagenson-Eland, E. A. (2007). Formal Mentoring Programs: A Poor Cousin to Informal Relationships? In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work*. (pp. 249-272). Sage.
- Blake-Beard, S., Bayne, M. L., Crosby, F. J., & Muller, C. B. (2011). Matching by Race and Gender in Mentoring Relationships: Keeping our Eyes on the Prize. *Journal of Social Issues*, 67(3), 622-643. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01717.x>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739. <https://doi.org/10.1177/0095399707304119>
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Chi, H., Jones, E. L., & Grandham, L. P. (2012). Enhancing mentoring between alumni and students via smart alumni system. *Procedia Computer Science* (9), 1390-1399. DOI:10.1016/j.procs.2012.04.153
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Manole.
- D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2008). Mentoring as a learning tool: Enhancing the effectiveness of an undergraduate business mentoring program. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 16(4), 363-378. DOI:10.1080/13611260802433692
- Dollinger, M., Arkoudis, S., & Marangell, S. (2019). University alumni mentoring programs: a win-win? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(4), 375-389. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1617657>
- Ebert, K., Axelsson, L., & Harbor, J. (2015). Opportunities and challenges for building alumni networks in Sweden: a case study of Stockholm University. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 252-262. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019117>
- EEGuiding Your Way (2020). Regulamento do Programa de Mentorias da Escola de Economia e Gestão (EEG) da Universidade do Minho (UM), Braga.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 29-42. DOI:10.1006/jvbe.1997.1592
- Hong, P. C., Chennattuserry, J. C., Deng, X., & Hopkins, M. M. (2021). Purpose-driven leadership and organizational success: a case of higher educational institutions. *Leadership & Organization Development Journal*. 42 (7), 1004-1017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0054>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs* (Illustrated ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625. <https://doi.org/10.2307/255910>
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4(3), 257-281. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(94\)90015-9](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90015-9)
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Priest, K. L., & Donley, S. (2014). Developing Leadership for Life: Outcomes from a Collegiate Student-Alumni Mentoring Program. *Journal of Leadership Education*, 13(3):107-117. DOI:10.12806/V13/I3/A2
- Ragins, B., & Cotton, J. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *The Journal of applied psychology*, 84, 529-550. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>

- Renuga, M., & Ezhilan, S. (2014). Developing career skills of professional students through student mentees-alumni mentoring program. *The Anthropologist*, *18*(3), 705-716. DOI:10.1080/09720073.2014.11891601
- Santos, G. G. (2014). A história de uma investigação fenomenológica: Quando a interação entre trabalho e família molda o percurso de carreira. In Gomes, J. F. S. e Cesário, F. (Ed.), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas* (pp.325-339). Escolar Editora.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 169-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.4030130206>
- Skrzypek, C., Diebold, J., Kim, W., & Krause, D. (2020). Formalizing Alumni Mentoring in Social Work Education: Lessons Learned From a Three-Year Program Evaluation. *Journal of Social Work Education*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/10437797.2020.1817820>
- Spence, S., & Hyams-Ssekasi, D. (2015). Developing business students' employability skills through working in partnership with a local business to deliver an undergraduate mentoring programme. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. *5*(3):299-314. DOI:10.1108/HESWBL-07-2014-0034
- Vieregger, C., & Bryant, A. (2020). Student-alumni mentoring in the business capstone: An opportunity to both cap and bridge the undergraduate experience. *Journal of Education for Business*, *95*(5), 335-343. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1646700>
- Zachary, L. J. (2012). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships* (2th. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

ANEXO I – REGULAMENTO DO PROGRAMA DE MENTORIAS *EEGUIDING YOUR WAY*



**PROGRAMA DE MENTORIAS DA ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO (EEG)
DA UNIVERSIDADE DO MINHO (UM)**

REGULAMENTO

Braga, janeiro de 2020

PREÂMBULO

O Programa de Mentorias da Escola de Economia e Gestão (EEG) apresenta-se como um complemento à formação do estudante, proporcionando ao aluno uma experiência que pretende contribuir para o seu enriquecimento pessoal e profissional. A realização de um programa desta natureza permitirá ao estudante adquirir conhecimentos e competências fundamentais às realidades laborais, favorecendo uma ágil e consciente integração no mercado de trabalho.

Considerando que a Universidade do Minho, em geral, e a Escola de Economia e Gestão, em particular, atribuem elevada importância à empregabilidade dos seus diplomados, constitui-se o Programa de Mentorias da EEG como forma de promover a aproximação, o envolvimento e a cooperação entre alunos da EEG e reconhecidos profissionais com experiência nas áreas de conhecimento da EEG, nomeadamente *Alumni* EEG.

O presente regulamento visa definir as responsabilidades da atividade de mentoria inerentes à EEG e à função de mentor/a e de mentorando/a, bem como estabelecer princípios básicos de funcionamento do Programa.

Artigo 1º Enquadramento

1- O Programa de Mentorias é realizado no decorrer da frequência de um Curso de 1º ou 2º ciclo da Escola de Economia e Gestão (EEG).

2- O Programa de Mentorias assenta numa relação de um para um (mentor/a – mentorando/a), sendo o(a) mentor(a) um(a) diplomado(a) com experiência profissional relevante e o/a mentorando/a um atual estudante da EEG.

3- O Programa de Mentorias formaliza-se através de um Acordo de Mentoria.

Artigo 2º Conceitos

1- Para efeitos do presente regulamento entende-se por:

i. **Mentor(a)**: pessoa que possui experiência profissional adquirida no âmbito de atividade profissional ou académica, detentor de qualificações, capaz de partilhar a sua experiência e prestar aconselhamento de carreira a um mentorando/a;

ii. **Mentorando(a)**: aluno(a) da EEG que pretende reforçar ou complementar as suas competências e capacidades beneficiando da mentoria;

iii. **Mentoria**: relação estabelecida entre mentor/a e mentorando/a que se traduz na partilha de experiências, aconselhamento ou orientação, que se desenvolve de forma voluntária e não remunerada.

Artigo 3º Objetivos do Programa

1- Constituem objetivos do Programa de Mentorias:

- i. Envolver os/as mentores/as no enriquecimento académico e profissional dos atuais alunos da EEG;
- ii. Proporcionar a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais e alunos;
- iii. Favorecer o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que complementam a formação académica do estudante;
- iv. Facilitar o contacto privilegiado do estudante com as saídas profissionais do curso que frequenta bem como a criação de uma rede de contactos profissionais.

Artigo 4º
Intervenientes no Programa de Mentorias

1- São intervenientes no Programa de Mentorias:

- i. O/A mentorando/a, estudante da EEG, que tem obrigatoriamente de estar matriculado na UMinho durante todo o programa;
- ii. O/A mentor/a;
- iii. O Gabinete de Carreiras da EEG.

Artigo 5º
Funcionamento do Programa de Mentorias

1- Constituição da Bolsa de Mentores

- i. Os *Alumni*/Profissionais que pretendam integrar a Bolsa de Mentores da EEG deverão contactar o Gabinete de Carreiras da EEG, sendo que poderão ser também convidados para integrar a Bolsa, profissionais com percursos relevantes e com perfil para assumir o papel de mentor/a;
- ii. A seleção dos mentores a incluir em cada edição é da responsabilidade do Gabinete de Carreiras;

2- Candidaturas de Mentorandos

- i. O Gabinete de Carreiras da EEG informará os alunos sobre as oportunidades de Mentoria existentes e sobre o período de candidaturas ao Programa;
- ii. Os alunos elegíveis deverão apresentar a sua candidatura respeitando as indicações fornecidas em cada edição pelo Gabinete de Carreiras;
- iii. As candidaturas recebidas após o período estabelecido pela EEG não serão consideradas.

3- Seleção de Mentorandos

- i. A seleção dos alunos que integrará cada edição do Programa de Mentorias será realizada pelo Gabinete de Carreiras da EEG, com a validação da Presidência da EEG, segundo um conjunto de critérios definidos ano a ano;

ii. Sempre que se justifique será constituída uma lista de candidatos suplentes que serão contactados em caso de desistência de algum dos alunos selecionados;

4- Divulgação de Resultados

i. Os resultados da seleção serão divulgados pelo Gabinete de Carreiras, para o e-mail dos candidatos e através da Blackboard do Conselho Pedagógico, na data indicada no cronograma da respetiva edição;

ii. Os candidatos selecionados terão o prazo de 5 dias úteis para confirmar o seu interesse em realizar o Programa, caso contrário a vaga será ocupada por um candidato suplente (se existir);

iii. Aos mentores, serão comunicados os resultados do processo de seleção através de e-mail, na data indicada no cronograma da respetiva edição;

iv. Os candidatos admitidos serão convocados para uma Sessão de Abertura do Programa, na qual tomarão conhecimento do/a seu/sua mentor/a.

5- Encontro com Mentores

i. Decorre na data estabelecida no cronograma da respetiva edição a sessão de abertura do Programa de Mentorias;

ii. O encontro tem como objetivo estabelecer a ligação mentor/a-mentorando/a e definir a data para a 1ª reunião, aproveitando para explorar expectativas e objetivos com o Programa.

6- Avaliação do Programa de Mentorias

i. Será solicitada a avaliação da qualidade e utilidade do Programa de Mentorias a mentores/as e mentorandos/as, com o objetivo de melhorar o Programa.

Artigo 6º

Responsabilidades dos Intervenientes no Programa de Mentorias

1- Compete ao/a Mentor/a:

a) Participar na Sessão de Abertura do Programa;

b) Decidir em conjunto com o/a mentorando/a os moldes e termos em que a relação se desenvolve;

c) Acolher o/a mentorando/a no âmbito da sua experiência e/ou prática profissional;

d) Ajudar o/a mentorando/a a conhecer as realidades do mundo laboral e opções de carreira;

e) Partilhar a experiência ao longo do percurso profissional, tendo em consideração as estratégias mais eficazes na integração no mercado de trabalho;

f) Realizar entre 4 e 6 encontros com o/a mentorando/a, assegurando proximidade e disponibilidade na relação mentorando/a-mentor/a;

g) Responder aos instrumentos de avaliação propostos pelo Gabinete de Carreiras da EEG;

2- Compete ao/a Mentorando/a:

a) Participar na Sessão de Abertura do Programa;

b) Decidir em conjunto com o/a mentor/a os moldes e termos em que a relação se desenvolve;

c) Partilhar com o/a mentor/a informação quanto ao seu percurso académico/pessoal/profissional, plano curricular e exigências académicas;

d) Estar disponível e investir pessoalmente no sucesso do Programa;

e) Estar presente em todos os encontros agendados com o/a mentor/a, assegurando proximidade e disponibilidade na relação mentorando/a-mentor/a;

f) Manter um registo atualizado dos encontros com o/a mentor/a ao longo do programa que possa ser disponibilizado, mediante solicitação, ao Gabinete de Carreiras;

g) Responder aos instrumentos de avaliação propostos pelo Gabinete de Carreiras da EEG;

3- Compete ao Gabinete de Carreiras da EEG:

a) Divulgar o Programa de Mentorias;

b) Identificar/Selecionar mentores/as e/ou profissionais para integrar a Bolsa de Mentores;

c) Recolher candidaturas e selecionar mentorandos/as para integrar cada edição do Programa;

d) Divulgar os resultados do processo de seleção de mentorandos/as;

e) Promover a Sessão de Abertura do Programa;

f) Disponibilizar os instrumentos de avaliação a mentores/as e mentorandos/as no final de cada edição;

g) Proporcionar ao mentor/a e ao mentorando/a um enquadramento que se traduza em valor acrescentado ao sucesso da relação de mentoria e lhes permita o acesso à informação e meios necessários à concretização dos objetivos do programa;

Artigo 7º

Duração da Mentoria

1- A relação de mentoria terá a duração mínima de 12 semanas letivas;

2- A relação de mentoria tem início na data indicada no cronograma desenhado para cada edição;

3- É da responsabilidade de mentores/as e mentorandos/as a calendarização dos encontros, sendo que as datas devem ser comunicadas ao Gabinete de Carreiras da EEG;

4- Para além dos encontros presenciais, poderá ser mantido contacto não presencial se tal for considerado relevante por mentores/as e mentorandos/as.

Artigo 8º
Seguro Escolar

1- O Estudante encontra-se abrangido pelo respetivo seguro escolar nos momentos de encontro calendarizados com o/a mentor/a.

Artigo 9º
Interrupção do Programa

1- O programa poderá ser interrompido por qualquer um dos intervenientes, por motivos de força maior ou sempre que qualquer uma das partes incorra em incumprimento das cláusulas estabelecidas neste Regulamento.

Artigo 10º
Certificados

1- Será emitido um Certificado de Participação aos alunos que completarem a sua participação no Programa.

Artigo 11º
Disposições Finais

1- Os casos omissos no presente Regulamento serão decididos por deliberação pela Presidência da EEG.

2- A Escola disponibilizará toda a informação relativa ao Programa de Mentorias através dos canais e/ou das plataformas que considere mais pertinentes para o efeito.

ANEXO II - ACORDO DE MENTORIA



O Programa de Mentorias da Escola de Economia e Gestão (Universidade do Minho)

ACORDO DE MENTORIA

As partes interessadas, abaixo identificadas, comprometem-se a dar cumprimento ao Regulamento do Programa de Mentorias da EEG, o EEGxxxx.

A Universidade do Minho, com sede no Campus de Gualtar, Braga, pessoa coletiva n.º 502011378, aqui representada pelo Vice-Presidente da Escola de Economia e Gestão, Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho.

Gabinete de Carreiras, na qualidade de Coordenador do Programa de Mentoria na EEG.

[Nome do Mentor], enquanto (cargo) na(empresa), na qualidade de Mentor/a.

[Nome do Mentorando], portador do Cartão de Cidadão N.º 14213112, aluno n.º A61685 da EEG no curso de Licenciatura em Relações Internacionais, na qualidade de Mentorando/a.

Objetivos do Programa

Constituem objetivos do Programa de Mentorias:

- i. Envolver os/as mentores/as no enriquecimento académico e profissional dos atuais alunos da EEG;
- ii. Proporcionar a troca de experiências e conhecimentos entre Profissionais e Alunos;
- iii. Favorecer o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que complementam a formação académica do estudante;
- iv. Facilitar o contacto privilegiado do estudante com as saídas profissionais do curso que frequenta bem como a criação de uma rede de contactos profissionais.

Duração do Programa

O programa tem a duração de [X] meses, tendo início em 04.Outubro.2013 e conclusão prevista para 04.Junho.2014. O Mentorando realizará 4/6 encontros com o Mentor em data/horário/local a acordar entre ambos.

Braga, 04 de Outubro de 2020.

O/A Representante da Escola de Economia e Gestão,

.....

O/A Representante do Gabinete de Carreiras,

.....

O/A Mentor/a,

.....

O/A Mentorando/a,

.....

ANEXO III - VALORAÇÃO DA AVALIAÇÃO CURRICULAR

AVALIAÇÃO CURRICULAR – 55%

FATORES DE APRECIÇÃO	ESCALÕES	VALORAÇÃO	PONDERAÇÃO
Ano Letivo que frequenta	1º ano Licenciatura	18	20%
	2º ano Licenciatura	19	
	3º ano Licenciatura	20	
	Mestrado - 1º ano	19	
	Mestrado - 2º ano	20	
Motivação (Carta)	Não apresenta motivações	5	35%
	Apresenta 1 motivo	10	
	Apresenta 2 motivos	15	
	Apresenta 3 ou + motivos	20	
Experiência Profissional	Sem experiência	20	15%
	Com experiência até 1 ano	15	
	≥ 1 ano e < 3 anos	10	
	≥ 3 anos e < 6 anos	5	
	≥ 6 anos	0	
Formação Complementar	Sem formação	0	10%
	Palestras	5	
	Workshops	10	
	Cursos	15	
	Combinações: Cursos, Palestras, Workshops, ...	20	
Envolvimento atividades extracurriculares	Sem experiência	20	20%
	Com 1 experiência	15	
	Com 2 experiências	10	
	Com 3 ou mais experiências	5	

ANEXO IV – LISTA COM SUGESTÕES DE ATIVIDADES DE MENTORIA



Possíveis Atividades a desenvolver pelos Mentores:

- Ajudar a desenvolver um plano de desenvolvimento pessoal;
- Ajudar o mentorando a aplicar as suas competências académicas às necessidades da comunidade
- Desenvolver um *portfolio* que destaque as principais experiências de aprendizagem do mentorando (um ensaio, um estudo de caso, um relatório, ...)
- Identificar cursos de formação complementar relevantes
- Fomentar a participação em atividades de exploração de carreira (por exemplo, visitas a empresas, feiras de emprego, ...)
- Planear e estabelecer objetivos de carreira
- Identificar oportunidade de estágio/emprego (por exemplo, estágios de verão)
- Estabelecer contacto entre os mentorandos e outros jovens com interesses similares
- Providenciar experiências de aproximação ao empreendedorismo
- Praticar o comportamento desejado em entrevistas de seleção/emprego
- Estabelecer o contacto entre mentorando e empresários/gestores/administradores/outros de setores específicos que possam partilhar informações detalhadas sobre as oportunidades de emprego e exigências daquele setor;
- Apoiar a realização de CV's e Cartas de Motivação;
- Facilitar o acesso a tecnologia/software que possa ser relevante no percurso do mentorando;
- Criar oportunidades para a aplicação de competências de comunicação, negociação, apresentação pessoal ou outras que se entendam relevantes;
- Recomendar/Analisar (com o mentorando) livros, artigos, podcasts, webinars, vídeos, ...
- Permita que o mentorando lhe ensine algo (sobre um *hobbie*, uma competência em particular, ou qualquer outro aspeto)



GUIA DO MENTOR

Escola de Economia e Gestão
Universidade do Minho

Fevereiro de 2022

ÍNDICE

Apresentação.....	3
O que é mentoria?.....	4
Benefícios para Mentores e Mentorandos.....	4
O que se espera de um Mentor?.....	5
O que se espera de um Mentorando?.....	5
Atividades que podem ser desenvolvidas.....	6
Recomendações ao Mentor.....	7

1. Apresentação

Bem-vindo Mentor!

Este Guia pretende orientar e facilitar a sua participação no âmbito do Programa de Mentorias da EEG - EEGuiding Your Way. Neste documento encontrará as principais informações sobre o Programa e sobre Mentoria, incluindo sugestões de atividades e recomendações.

Neste programa os Mentores são selecionados entre os *alumni* da EEG com notável experiência profissional, para formarem duplas com atuais alunos de licenciatura ou mestrado. O objetivo é aproximar os alunos da EEG do mercado de trabalho e, em simultâneo, reconectar os *alumni* à EEG.

Concretamente, são objetivos do Programa:

- Envolver os/as Mentores/as no enriquecimento académico e profissional dos atuais alunos da EEG;
- Proporcionar a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais e alunos;
- Favorecer o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que complementam a formação académica do estudante;
- Facilitar o contacto privilegiado do estudante com as saídas profissionais do curso que frequenta, bem como a criação de uma rede de contactos profissionais.

Características do Programa

A Mentoria, no contexto deste Programa, é marcada pela **flexibilidade**, já que os participantes têm liberdade para a calendarização dos encontros, para escolher as atividades a realizar, e os temas a abordar, em função dos interesses e objetivos de cada dupla em particular.

Alunos e *alumni* são emparelhados de acordo com a **área de formação** académica e interesses profissionais. Deste modo, os Mentorandos terão contacto com as competências e habilidades de natureza técnica, assim como *soft skills* relevantes para os profissionais da área em questão.

O Programa terá uma **duração** de aproximadamente três meses. No final do período formal de Mentoria, as duplas poderão manter contacto, se assim o desejarem. Durante o Programa espera-se que os participantes revelem **compromisso** e empenhamento nas atividades.

O Programa poderá desenvolver-se através da **plataforma Alumni EEG**, como forma de facilitar a comunicação entre Mentor e Mentorando. Será criado um grupo para a edição 2022 do Programa, razão pela qual o convidamos a manter o seu perfil atualizado.

2. O que é a Mentoria?

A Mentoria apresenta-se como uma ferramenta de desenvolvimento em que o Mentor apoia, com base na sua experiência pessoal e profissional, alguém menos experiente (Mentorando). Assenta no princípio de que as pessoas trazem consigo experiências que podem ser partilhadas e consideradas fonte de conhecimento.

Nesse processo o Mentor é alguém que ajuda o Mentorando a desenvolver-se e a explorar opções de carreira de forma consciente. Adicionalmente, uma relação de Mentoria não está limitada à dimensão profissional, mas inclui diversas formas de apoio, compreendendo também as esferas psicossocial e académica.

3. Benefícios para Mentor e Mentorando

Se a relação de Mentoria for bem orientada, e os objetivos e planos de ação bem definidos e alinhados, Mentores e Mentorandos poderão obter excelentes resultados da experiência. No quadro abaixo estão listados alguns benefícios:

Mentorandos	Mentores
Maior empregabilidade e progresso na carreira	Fortalecimento da conexão com a universidade
Aumento da motivação e da eficácia individual	Desenvolvimento profissional, principalmente das capacidades de comunicação e gestão
Expansão da rede de contactos profissionais	Maior satisfação com a carreira
Melhores resultados académicos, incluindo orientação para trabalho de conclusão de curso	Oportunidade de retribuir à sociedade e à universidade
Incremento das competências transversais	Visibilidade e reconhecimento como mentor
Melhoria da autoconfiança e autoestima	Desenvolvimento pessoal, incluindo maior autoconsciência.

“Mentores aprenderão novas coisas sobre seu Mentee, sobre si mesmos, e sobre suas organizações” (Zachary, 2012).

4. O que se espera de um Mentor?

Algumas características do Mentor são determinantes para o sucesso da relação de Mentoria. Em primeiro lugar, deve ser uma pessoa **acessível** e com **gosto pela transmissão de conhecimento**.

Em segundo lugar, espera-se que seja um **facilitador da aprendizagem**, isto é, alguém que ofereça oportunidades para o autodesenvolvimento do Mentorando. Cabe ao Mentor ajudar o Mentorando a identificar as metas de aprendizagem e de carreira e os meios e recursos para as atingir. O ideal é que ocorra uma parceria colaborativa, na qual ambos assumem a responsabilidade pela definição e cumprimento das metas.

O Mentor deve também procurar ser **desafiador**, no sentido de impulsionar o Mentorando a abrir-se a novas possibilidades e a rever o seu posicionamento quando necessário.

O **feedback** sincero e construtivo ao Mentorando deve estar sempre presente, já que gera maior motivação e envolvimento.

A **empatia** é fundamental num relacionamento de Mentoria. É necessário ter curiosidade e tentar compreender o que o distingue do Mentorando, sobretudo se os contextos dele são diferentes do seu, em termos de cultura, geração, raça, género e identidade sexual. Uma vez percebidas e valorizadas as diferenças, ambos estarão mais à vontade para interagirem.

Espera-se do Mentor que ele represente um **modelo de conduta** para o seu Mentorando, promovendo comportamentos através do exemplo pessoal.

5. O que se espera de um Mentorando?

Do Mentorando espera-se antes mais uma atitude de **abertura ao conhecimento e à aprendizagem**. Faz parte do seu compromisso ter em consideração as perspetivas do Mentor.

Deve proceder com **empenhamento e proatividade**, refletindo criticamente, participando com sugestões e exercendo um papel ativo no seu processo de aprendizagem.

É essencial ao Mentorando uma postura de **humildade**, reconhecendo as próprias limitações e pedindo ajuda sempre que necessitar.

Tal como o Mentor, o Mentorando deve demonstrar **facilidade no relacionamento, empatia e capacidade de comunicação**.

Deve demonstrar **pontualidade**, evitando atrasos e reagendamentos, bem como responsividade, dando resposta às mensagens no prazo de 48h.

6. Atividades que podem ser desenvolvidas

Há múltiplas opções de atividades que podem ser desenvolvidas pelos Mentores, de acordo com os objetivos e preferências em particular.

Abaixo listamos algumas sugestões:

- ✓ Auxiliar no planeamento e estabelecimento de objetivos de carreira;
- ✓ Ajudar a estabelecer um plano de desenvolvimento pessoal;
- ✓ Incentivar à transferência das competências académicas dando resposta às necessidades da comunidade;
- ✓ Desenvolver um *portfolio* que destaque as principais experiências de aprendizagem do mentorando (um ensaio, um estudo de caso, um relatório, ...);
- ✓ Identificar cursos de formação complementar relevantes;
- ✓ Fomentar a participação em atividades de exploração de carreira (por exemplo, visitas a empresas, feiras de emprego, ...);
- ✓ Identificar oportunidade de estágio/emprego (por exemplo, estágios de verão);
- ✓ Estabelecer contacto entre o Mentorando e outros jovens com interesses similares;
- ✓ Providenciar experiências de aproximação ao empreendedorismo;
- ✓ Orientar sobre o comportamento desejado em entrevistas de seleção/emprego;
- ✓ Estabelecer o contacto entre Mentorando e empresários/gestores/administradores/outras de setores específicos que possam partilhar informações detalhadas sobre as oportunidades de emprego e exigências daquele setor;
- ✓ Convidar o Mentorando a acompanhá-lo em reuniões/conferências/...;
- ✓ Apoiar a realização de CV's e Cartas de Motivação;
- ✓ Facilitar o acesso a tecnologia/software que possa ser relevante no percurso do mentorando;
- ✓ Criar oportunidades para a aplicação de competências de comunicação, negociação, apresentação pessoal ou outras que se entendam relevantes;
- ✓ Recomendar/Analisar (com o Mentorando) livros, artigos, podcasts, webinars, vídeos, ...
- ✓ Permitir que o Mentorando lhe ensine algo (sobre um hobby, uma competência em particular, ou qualquer outro aspeto).

7. Recomendações ao Mentor

- ✓ Inicialmente, após feitas as apresentações (trajetória académica e profissional, interesses...) e exploradas as motivações para a Mentoria, recomenda-se que os parceiros cheguem a um acordo sobre as metas de aprendizagem, definam o conteúdo da mentoria e estabeleçam um plano de ação. Nesta fase preliminar também são fixadas as regras básicas da relação, incluindo a frequência e os meios de contacto.
- ✓ Para ajudar na partilha da sua trajetória profissional, convida-se o Mentor a traçar uma linha do tempo e refletir criticamente sobre os eventos e pessoas que mais o ajudaram a crescer e desenvolver, assim como os principais obstáculos enfrentados. Do mesmo modo, incentive o Mentorando a refletir sobre suas experiências anteriores e a usá-las como oportunidades de aprendizagem.
- ✓ No final de cada sessão, já deixe agendada a sessão seguinte.
- ✓ Num momento que considere oportuno, é relevante fazer uma revisão quanto ao cumprimento do plano de ação determinado inicialmente.
- ✓ Um passo importante é questionar e gerir as expectativas do Mentorando em relação às suas metas profissionais.
- ✓ Sendo possível, promova os encontros no local de trabalho, facilitando o contacto do Mentorando com o ambiente organizacional e com a rotina de trabalho.
- ✓ O Mentor deve ter o cuidado de não ser demasiadamente técnico. Vale a pena questionar previamente o Mentorando o que ele sabe sobre determinado tema antes de o introduzir.
- ✓ No final de cada sessão faça anotações sobre o que foi conversado e sobre as preocupações colocadas pelo Mentorando, de modo a criar pontos de conexão para o próximo encontro.
- ✓ No encerramento do Programa, dedique um tempo para conversar com o Mentorando sobre os resultados de aprendizagem. E não esqueça de preencher o questionário de avaliação do Programa!

Sempre que necessário poderá contactar-nos através do e-mail carreiras@eeg.uminho.pt.

*Desenvolvido em 2022 por Daiane Nunes (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na EEG)
em colaboração com o Gabinete de Carreiras da EEG.*



GUIA DO MENTORANDO

Escola de Economia e Gestão
Universidade do Minho

Fevereiro de 2022

ÍNDICE

1. Apresentação.....	3
2. O que é mentoria?.....	4
3. Benefícios para Mentores e Mentorandos.....	4
4. O que se espera de um Mentor?.....	5
5. O que se espera de um Mentorando?.....	5
6. Recomendações ao Mentorando.....	6

1. Apresentação

Bem-vindo Mentorando!

Este Guia pretende orientar e facilitar a sua participação no âmbito do Programa de Mentorias da EEG - EEGuiding Your Way. Neste documento encontrará as principais informações sobre o Programa e sobre Mentoria, incluindo recomendações.

Neste programa os Mentores são seleccionados entre os *alumni* da EEG com notável experiência profissional, para formarem duplas com atuais alunos de licenciatura ou mestrado. O objetivo é aproximar os alunos da EEG do mercado de trabalho e, em simultâneo, reconectar os *alumni* à EEG.

Concretamente, são objetivos do Programa:

- Envolver os/as Mentores/as no enriquecimento académico e profissional dos atuais alunos da EEG;
- Proporcionar a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais e alunos;
- Favorecer o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que complementam a formação académica do estudante;
- Facilitar o contacto privilegiado do estudante com as saídas profissionais do curso que frequenta, bem como a criação de uma rede de contactos profissionais.

Características do Programa

A Mentoria, no contexto deste Programa, é marcada pela **flexibilidade**, já que os participantes têm liberdade para a calendarização dos encontros, para escolher as atividades a realizar, e os temas a abordar, em função dos interesses e objetivos de cada dupla em particular.

Alunos e *alumni* são emparelhados de acordo com a **área de formação** académica e interesses profissionais. Deste modo, os Mentorandos terão contacto com as competências e habilidades de natureza técnica, assim como *soft skills* relevantes para os profissionais da área em questão.

O Programa terá uma **duração** de aproximadamente três meses. No final do período formal de Mentoria, as duplas poderão manter contacto, se assim o desejarem. Durante o Programa espera-se que os participantes revelem **compromisso** e empenhamento nas atividades.

2. O que é Mentoria?

A Mentoria apresenta-se como uma ferramenta de desenvolvimento em que o Mentor apoia, com base na sua experiência pessoal e profissional, alguém menos experiente (Mentorando). Assenta no princípio de que as pessoas trazem consigo experiências que podem ser partilhadas e consideradas fonte de conhecimento. Nesse processo o Mentor é alguém que ajuda o Mentorando a desenvolver-se e a explorar opções de carreira de forma consciente. Adicionalmente, uma relação de Mentoria não está limitada à dimensão profissional, mas inclui diversas formas de apoio, compreendendo também as esferas psicossocial e académica.

3. Benefícios para Mentor e Mentorando

Se a relação de Mentoria for bem orientada, e os objetivos e planos de ação bem definidos e alinhados, Mentores e Mentorandos poderão obter excelentes resultados da experiência. No quadro abaixo estão listados alguns benefícios:

Mentorandos	Mentores
Maior empregabilidade e progresso na carreira	Fortalecimento da conexão com a universidade
Aumento da motivação e da eficácia individual	Desenvolvimento profissional, principalmente das capacidades de comunicação e gestão
Expansão da rede de contactos profissionais	Maior satisfação com a carreira
Melhores resultados académicos, incluindo orientação para trabalho de conclusão de curso	Oportunidade de retribuir à sociedade e à universidade
Incremento das competências transversais	Visibilidade e reconhecimento como mentor
Melhoria da autoconfiança e autoestima	Desenvolvimento pessoal, incluindo maior autoconsciência.

4. O que se espera de um Mentor?

Algumas características do Mentor são determinantes para o sucesso da relação de Mentoria. Em primeiro lugar, deve ser uma pessoa **acessível** e com **gosto pela transmissão de conhecimento**.

Em segundo lugar, espera-se que seja um **facilitador da aprendizagem**, isto é, alguém que ofereça oportunidades para o autodesenvolvimento do Mentorando. Cabe ao Mentor ajudar o Mentorando a identificar as metas de aprendizagem e de carreira e os meios e recursos para as atingir. O ideal é que ocorra uma parceria colaborativa, na qual ambos assumem a responsabilidade pela definição e cumprimento das metas.

O Mentor deve também procurar ser **desafiador**, no sentido de impulsionar o Mentorando a abrir-se a novas possibilidades e a rever o seu posicionamento quando necessário.

O **feedback** sincero e construtivo ao Mentorando deve estar sempre presente, já que gera maior motivação e envolvimento.

A **empatia** é fundamental num relacionamento de Mentoria. É necessário ter curiosidade e tentar compreender o que o distingue do Mentorando, sobretudo se os contextos dele são diferentes do seu, em termos de cultura, geração, raça, género e identidade sexual. Uma vez percebidas e valorizadas as diferenças, ambos estarão mais à vontade para interagirem.

Espera-se do Mentor que ele represente um **modelo de conduta** para o seu Mentorando, promovendo comportamentos através do exemplo pessoal.

5. O que se espera de um Mentorando?

Do Mentorando espera-se antes de mais uma atitude de **abertura ao conhecimento e à aprendizagem**. Faz parte do seu compromisso ter em consideração as perspetivas do Mentor.

Deve proceder com **empenhamento e proatividade**, refletindo criticamente, participando com sugestões e exercendo um papel ativo no seu processo de aprendizagem.

É essencial ao Mentorando uma postura de **humildade**, reconhecendo as próprias limitações e pedindo ajuda sempre que necessitar.

Tal como o Mentor, o Mentorando deve demonstrar **facilidade no relacionamento, empatia e capacidade de comunicação**.

Deve demonstrar **pontualidade**, evitando atrasos e reagendamentos, bem como responsividade, dando resposta às mensagens no prazo de 48h.

6. Recomendações ao Mentorando

- ✓ Criará com o seu Mentor um plano de ação com base nos seus interesses e objetivos. Se, no decorrer da mentoria, considerar que o mesmo não corresponde às suas expectativas ou ao seu perfil, converse francamente com o Mentor a esse respeito e tentem, juntos, encontrar uma alternativa.
- ✓ Explore as possibilidades de carreira e reflita sobre as suas aspirações, os seus pontos fortes e aqueles que precisam de ser aperfeiçoados. O Mentor é apenas um facilitador que irá ajudá-lo a identificar as suas metas e os meios para atingi-las.
- ✓ Assuma a responsabilidade de adquirir ou melhorar habilidades e conhecimentos. Ouça ativamente, empenhe-se e demonstre vontade de aprender. O sucesso da Mentoria está intimamente ligado ao nível de envolvimento do Mentorando.
- ✓ Confira diariamente a sua caixa de e-mails e a plataforma *Alumni EEG*. Se precisar de ajuda para utilizar esta ferramenta, entre em contacto com o Gabinete de Carreiras da EEG.
- ✓ No final de cada sessão, deixe já agendada a sessão seguinte.
- ✓ Faça anotações sobre o que foi discutido e sobre os próximos passos a percorrer.
- ✓ Prepare-se com antecedência para as sessões, revendo o que foi conversado anteriormente e fazendo pesquisa. Algo não ficou bem esclarecido? Questione!
- ✓ Aproveite as sessões para questionar o Mentor acerca das rotinas de trabalho na função que atualmente ocupa.

- ✓ Tenha a mentoria como uma prioridade e respeite as regras básicas de contacto que ficarem acordadas inicialmente. Se num dado período não for possível manter o contacto, informe previamente o Mentor, e diga que retomará as sessões assim que possível, mas não o deixe sem feedback.
- ✓ Respeite os limites de tempo e recursos do seu Mentor. Lembre-se que o papel dele no Programa é de natureza voluntária. Logo, seja cordial e aprecie a dedicação do seu Mentor.
- ✓ Mantenha presente que, enquanto aluno da EEG, representa a instituição perante terceiros. Portanto, tenha sempre uma conduta ética e respeitadora (por exemplo, não partilhe com outras pessoas informações de carácter pessoal ou sigiloso reveladas pelo Mentor).
- ✓ Não peça ao Mentor um emprego/estágio. Isso não faz parte do propósito do Programa.
- ✓ Preencha a ficha de avaliação do Programa. A sua opinião e sugestões são muito importantes para a melhoria de futuras edições!

Sempre que necessário poderá contactar-nos através do e-mail carreiras@eeg.uminho.pt.

*Desenvolvido em 2022 por Daiane Nunes (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na EEG)
em colaboração com o Gabinete de Carreiras da EEG.*

APÊNDICE I – AVALIAÇÃO DA EDIÇÃO PILOTO

AVALIAÇÃO DO MENTORANDO				
O apoio do/a Mentor/a foi útil para alcançar os meus objetivos?	4	4	4	3
Foi fácil reunir com o/a Mentor/a?	4	4	3	3
Recebeu feedback construtivo das suas ações por parte do Mentor/a?	4	3	4	3
O/A Mentor/a facilitou oportunidades de contacto com a realidade profissional em que se encontra inserido?	4	1	4	4
O/A Mentor/a facilitou oportunidades de contacto com a realidade profissional em que se encontra inserido?	4	1	3	3
O/A Mentor/a conseguiu motivá-lo para a concretização dos seus objetivos?	4	3	4	3
Estabeleceram (Mentorando e Mentor) os objetivos e o plano de ação do Programa?	4	4	4	3
Está satisfeito/a com a qualidade/frequência de contacto com o Mentor/a?	4	3	4	2
Recomendaria a outros/a colegas a participação no Programa?	4	4	4	4
Comentários/Sugestões	#	#	#	#

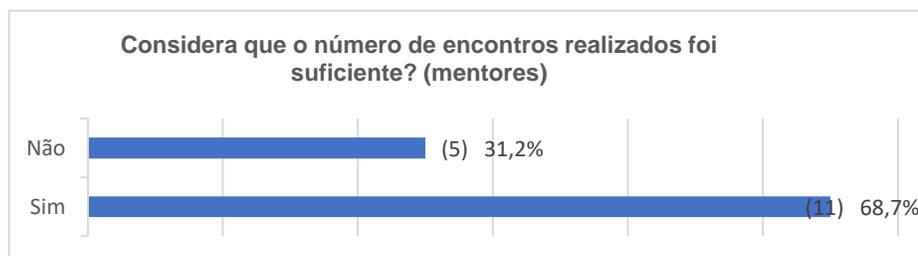
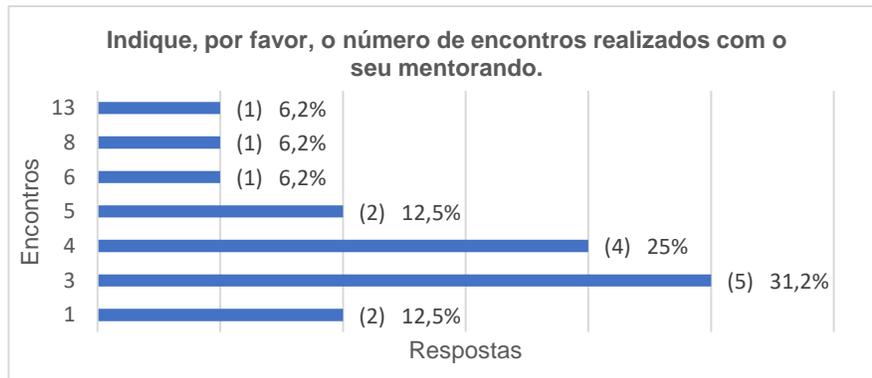
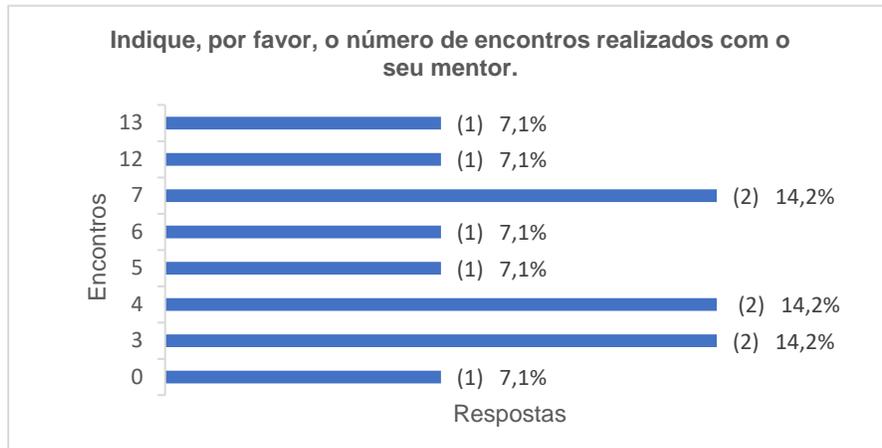
AVALIAÇÃO DO MENTOR	
Avalie a qualidade do apoio prestado pelo Gabinete de Carreiras ao longo do Programa.	3
Por favor avalie o grau de correspondência (no que respeita a interesses profissionais e ambições de carreira), entre o seu perfil e o perfil do mentorando?	4
Que tipo de atividades desenvolveu com o Mentorando?	Conversas telefónicas/videochamadas
Liste os principais benefícios/resultados da sua participação como Mentor neste Programa?	*
Pretende manter contacto com o mentorando/o?	Sim
Teve alguma dificuldade no relacionamento com o Mentorando?	Não
A relação de mentoria correspondeu às expectativas/necessidades/objetivos? Justifique a sua resposta.	**
O que pode ser melhorado?	***
No geral, como avaliaria o Programa?	4
Recomendaria a Participação no Programa a colegas/amigos?	sim

*Da perspectiva do Mentor penso que seja uma aproximação ao mundo académico e às qualidades e características dos estudantes que se estão a licenciar. Do ponto de vista do mentorando penso que o principal benefício será ter uma transição mais suave pós licenciatura, quer seja dando continuidade aos estudos quer seja entrar no mercado de trabalho e procurar oportunidades. Neste caso através de uma figura que pela exata experiência poderá entender melhor todas as questões pelas quais o mentorando esteja a passar.

**Sim. Houve partilha mútua de experiências e conhecimentos de uma forma aberta e transparente o que permitiu que se desenhasse um caminho mais aproximado às reais necessidades do mentorando.

***Excluindo toda as restrições provocadas pelo COVID19 penso que poderia ser interessante padronizar e igualar através de referências um programa mais detalhado quer de conteúdos quer de atividades para que a experiência que cada par mentor-mentorando realiza se aproximem entre todos os pares.

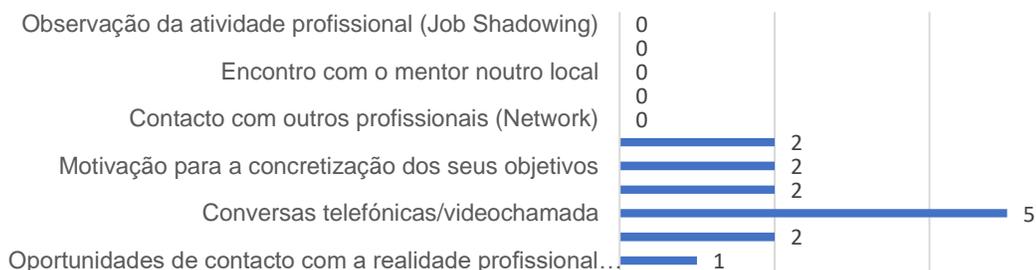
APÊNDICE II - AVALIAÇÃO DA 1ª EDIÇÃO



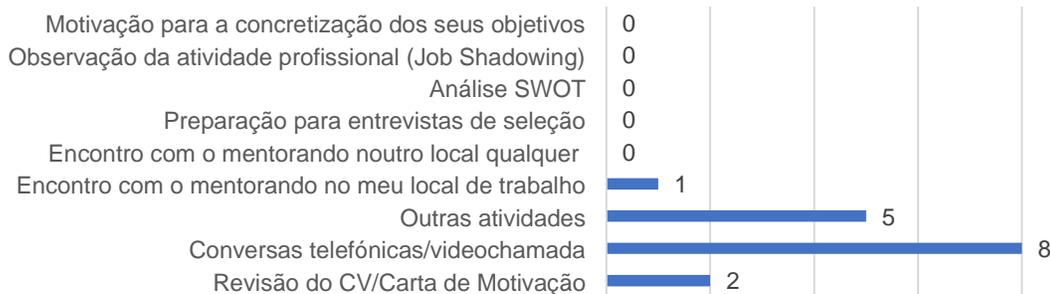
A sugestão apontada pela Coordenação do Programa para realizar 4 a 6 encontros em 3 meses pareceu-lhe adequada aos objetivos do Programa? (?)					
	Nota 1	Nota2	Nota 3	nota 4	Nota 5
Nº de respostas	0	0	1	3	7
			9%	27,2%	63,6%

A sugestão apontada pela Coordenação do Programa para realizar 4 a 6 encontros em 3 meses pareceu-lhe adequada aos objetivos do Programa? (?)					
	Nota 1	Nota2	Nota 3	nota 4	Nota 5
Nº de respostas					
			%	%	%

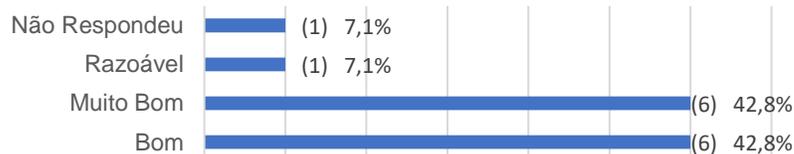
Que tipo de atividades desenvolveu com o Mentor?

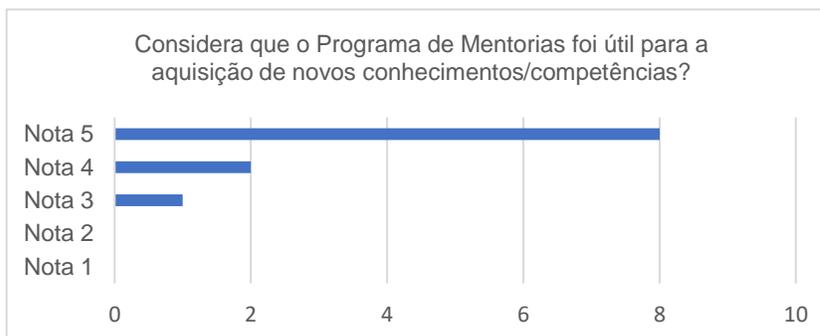
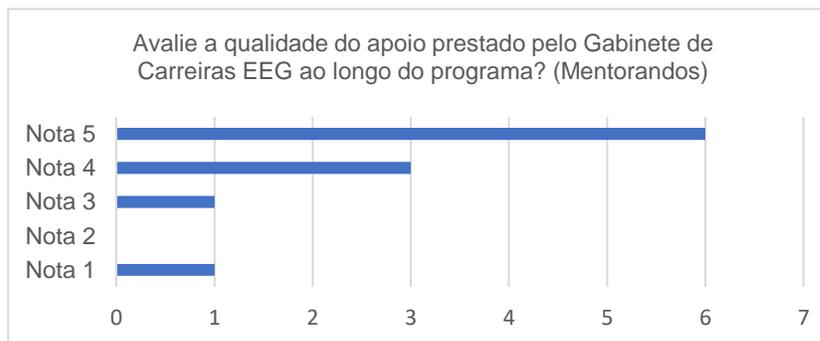
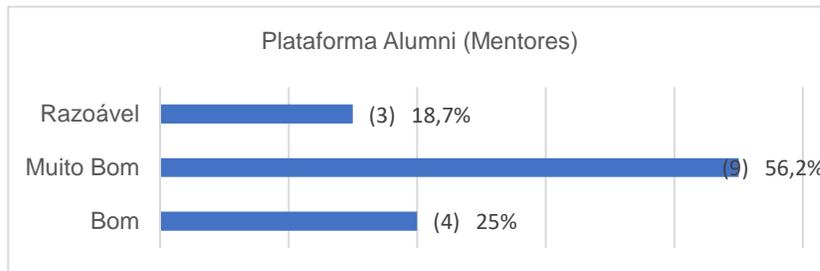
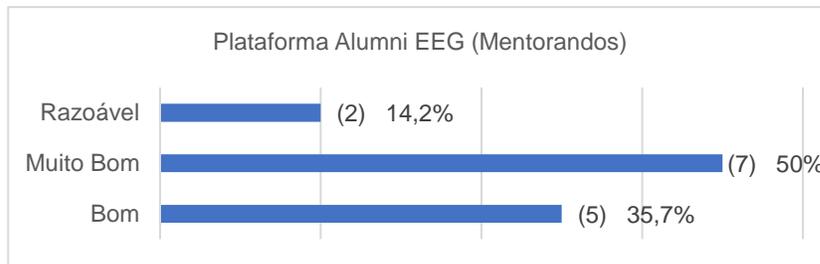
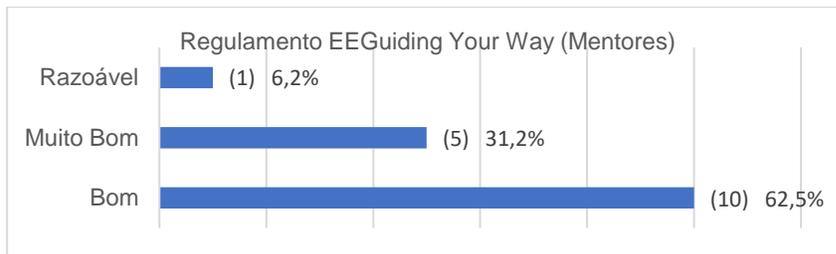


Que tipo de atividades desenvolveu com o Mentorado?



Regulamento EEGuiding Your Way (Mentorandos)

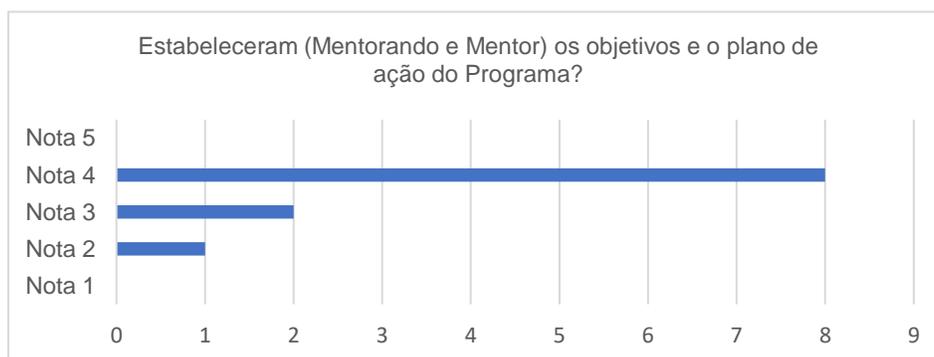


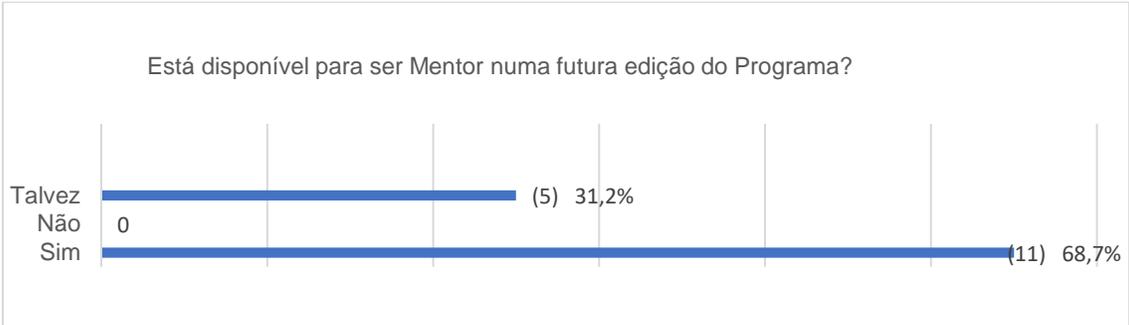
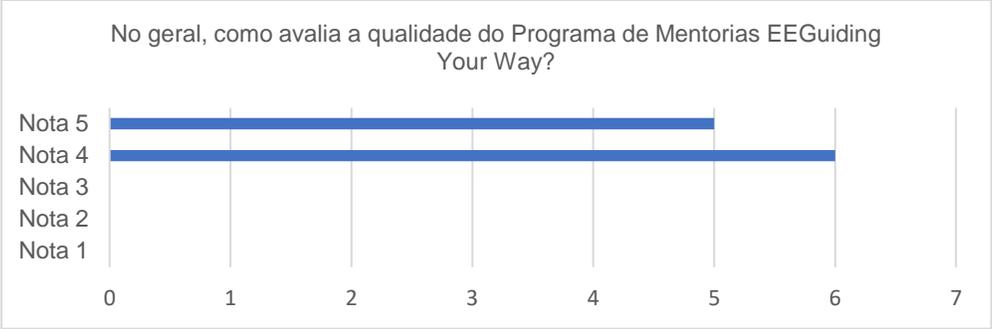




Teve alguma dificuldade no relacionamento com o Mentor?	
Sim	0
Não	11
Teve alguma dificuldade no relacionamento com o Mentorando?	
Sim	3
Não	13

Gostaria de manter contacto com o seu Mentor?	
Sim	13
Não	0
Talvez	1
Tem intenção de manter contacto com o Mentorando?	
Sim	Total
Não	12
Talvez	1
	3





APÊNDICE III - RELATÓRIO DE ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO ESTÁGIO

Período: 27/09/2021 a 30/11/2021 e 24/01/2022 a 24/02/2022

Assunto	Atividade
EGeneration Skills	Alimentação das atividades no Sistema
Atendimento ao alunos	Respostas de e-mails; revisão de currículos
Mentoria	Aperfeiçoamento do Regulamento do Programa
Mentoria	Participação no processo de <i>matching</i> das duplas
Mentoria	Pesquisa e Elaboração dos Materiais de apoio: Guia do Mentorando e do Mentor
Business Day	Participação na preparação e organização; interlocução com a equipa de alunos colaboradores; recepção dos representantes das empresas no dia do evento.

APÊNDICE IV - GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Introdução

Bom dia/Boa tarde.

Meu nome é Daiane Nunes. Sou aluna do 2º ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho e estou a fazer estágio no Gabinete de Carreiras da EEG.

Desde já agradeço a disponibilidade para participar desse estudo, na qualidade de ex participante, no caso mentorando(a), da primeira edição do Programa de Mentorias da EEG. O seu contributo é fundamental para o desenvolvimento desse trabalho. O nosso objetivo é analisar as suas perceções acerca do referido programa, de modo a identificar possíveis melhorias que venham no futuro a torná-lo mais eficaz.

Conforme mencionado no Termo de Consentimento, a entrevista é confidencial e será gravada para que o seu conteúdo seja melhor aproveitado. Após a defesa do trabalho, os arquivos de mídia e transcrições serão deletados.

Relembro que a sua participação é voluntária e, portanto, caso deseje interromper a entrevista ou se sinta desconfortável com alguma pergunta basta que avise.

Não há respostas certas ou erradas. A resposta certa é aquela que condiz com a sua real experiência e perceção. O seu ponto de vista é valioso para que tenhamos uma conclusão mais próxima possível da realidade.

Caso haja perguntas não suficientemente claras, sinta-se à vontade para tirar dúvidas. Para já, se tiver alguma pergunta pode fazê-la, ou podemos avançar.

Questões iniciais: Qual o curso frequentado durante a mentoria e o ano respectivo? Estava só a estudar ou também trabalhava/estagiava? Lembra quantos encontros/sessões foram realizados? Estes foram presenciais ou à distância? Qual a ferramenta utilizada nos encontros virtuais? Qual a sua ocupação em termos de estudo/estágio/trabalho atualmente?

Questão causal: Por que você decidiu se candidatar no programa?

Agora vamos falar sobre como foram os encontros...

1. Você e seu mentor conversaram inicialmente sobre as expectativas de ambos com a mentoria?
2. Em que tipo de atividades foi convidado a participar aquando da mentoria?
3. Foram realizadas atividades de cunho prático, tais como cursos, feiras de emprego, visitas a empresas, voluntariado? Se sim, quais e qual foi a utilidade para si deste tipo de atividades? Se não, acha que teria sido útil?
4. Até que ponto os efeitos do distanciamento social limitaram a consecução das atividades?
5. Considera que desenvolveu ou aprimorou competências profissionais de natureza técnica (hard skills) a partir da mentoria? Se sim, quais?

6. E no que tange às competências comportamentais (soft skills)? Se sim, refira quais (de acordo com a lista previamente fornecida) e de que modo isso ocorreu.
7. Houve competências que desejava desenvolver, mas não teve a oportunidade? Se sim, refira quais.
8. De que modo as conversas e atividades desenvolvidas foram (ou não) relevantes/pertinentes com os seus objetivos, isto é, corresponderam às suas expectativas?
9. Em termos de planeamento de carreira, de que modo a mentoria o ajudou a conhecer (e escolher) as possibilidades na sua área profissional?
10. Houve ajuda através da identificação de oportunidades concretas de trabalho/estágio? Se sim, como é que tal se processou e qual a utilidade?
11. Houve incremento de networking, isto é, houve expansão da sua rede de contactos profissionais por meio da sua participação no programa? Se sim, de que forma?
12. Qual o apoio no aspecto pessoal/socioemocional que recebeu no processo de mentoria?
13. Quais as implicações que o processo de mentoria teve ao nível da sua autoconfiança?
14. No aspecto académico, identifica quais benefícios?
15. Houve algum motivo que o/a deixasse insatisfeito/a com algum aspecto/regra do programa? Se sim, qual/quais?
16. Sentiu alguma dificuldade ou incompatibilidade na interação com o(a) mentor(a)? Se sim, quais?
17. Sentiu alguma barreira relacionada a diferenças sócio-culturais entre você e o mentor (idade, sexo, etnia, cultura)? Se sim, quais?
18. Sentiu alguma barreira relacionada a diferenças individuais com o mentor? Se sim, quais?
19. Você ainda mantém contacto com o(a) mentor(a)? Por que mantém/não mantém esse contacto?
20. Quais as características mais essenciais para um mentor na sua avaliação?
21. Como avalia a sua motivação ao longo da mentoria?
22. Caso tenha se sentido desmotivado em algum momento, atribui essa desmotivação a que razão?
23. Como foi conciliar a mentoria com outros compromissos pessoais, académicos e profissionais?
24. Considera que poderia ter tido melhor proveito da mentoria se ela decorresse em outro momento do seu percurso?

Avaliação geral:

1. Como você avalia, de modo geral, a utilidade da mentoria para o seu sucesso profissional? Por quê?
2. E no âmbito sócio-emocional?
3. E académico?

Pergunta final: Há mais alguma experiência ou sugestão para o Programa que gostaria de partilhar para contribuir com o nosso estudo?

Informações demográficas: Sexo, idade, raça/etnia, filhos (sim X não), cidade de morada durante a mentoria.

Muito obrigada!

APÊNDICE V - TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

1. Informação geral

No âmbito do 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, está a ser realizado um estágio com a finalidade de pesquisar possíveis melhorias para o Programa de Mentorias Alumni *EEGuiding Your Way*, a encargo da Escola de Economia e Gestão.

O estudo compreende a realização de entrevistas aos participantes das edições anteriores do referido programa, e visa atender aos seguintes objetivos: a) conhecer as principais mais valias do Programa; b) identificar quais foram os maiores obstáculos; c) colher sugestões dos participantes; d) avaliar a pertinência de eventuais modificações no programa; e) conhecer como o programa é percecionado de modo geral pelos entrevistados.

Deste modo, torna-se crucial a sua colaboração para que seja possível a obtenção de dados que conduzam a uma conclusão fiável e próxima da realidade.

2. Informação técnica

Neste contexto, solicito o seu consentimento para que a entrevista seja gravada e o seu conteúdo utilizado até ao final do estudo. As informações serão tratadas unicamente pela investigadora desta pesquisa e pela respectiva orientadora, Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes, e não serão utilizadas para nenhuma outra finalidade. É garantida a preservação da identidade dos entrevistados, bem como a total confidencialidade dos dados pessoais fornecidos.

Acrescenta-se ainda que todos os entrevistados não serão, de nenhuma forma, prejudicados como consequência direta da sua colaboração. Ademais, caso se pretenda desistir da sua participação, poderá fazê-lo em qualquer momento ao longo da realização da entrevista.

Caso surja alguma dúvida, poderá entrar em contacto através do seguinte endereço: daianesampaio@yahoo.com.br

Termo de Consentimento Informado

Declaro que:

- a) Recebi uma cópia deste documento;
- b) Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo;
- c) Tive oportunidade de realizar perguntas e de ser esclarecido/a acerca de outros aspetos;
- d) E que, como tal, aceito participar voluntariamente neste estudo.

Por favor, responda ao e-mail enviado com a frase: "Li e aceito as condições propostas". Muito obrigada pela sua participação!