

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



O PROGRAMA DE MENTORIA DO INA COMO ESTRATÉGIA INOVADORA DE
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Josete Maria dos Santos Perdigão

MESTRADO EM EDUCAÇÃO NA ESPECIALIDADE DE INOVAÇÃO
EM EDUCAÇÃO

Professor Orientador - Doutor Pedro Guilherme Rocha dos Reis

2023

"As narrativas biográficas fornecem uma maneira única de documentar a experiência de mentoria, permitindo que o mentorado reflita sobre o impacto da mentoria no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Ao documentar as suas experiências, os mentorados podem aprender com os seus sucessos e fracassos, e usar essas lições para orientar o seu desenvolvimento futuro" (Arendt et al., 2021).

Dedicatórias

Dedico este trabalho aos três filhos do meu coração.

A ti, meu **André David**, que guardo em mim como a conjugação da alegria esfuziante, com a sagacidade, o riso amplo, reflexo do amor pela vida e da intensidade com que a viveste, injustamente breve. Era recíproco o orgulho que sentíamos, a ligação que se perpetuará, até ao reencontro. Recebe o amor e a saudade que te envio.

A ti, minha **Ana Rita**, equilíbrio da minha vida. Pelo cuidado e bondade incomparáveis com que sempre amparaste a tua mãe sofrida e, acreditando, impulsionaste e ajudaste numa dádiva total.

A ti, **Xana**, meu “frutinho fora da época”, que amadureceu também na dor, reunindo o melhor de cada um de nós. Sempre ao meu lado, corajosa, determinada e consolidada nos sentimentos mais nobres, apoiaste e partilhaste o entusiasmo inicial e o abalo de vida.

Os três foram a motivação neste sonho que perdeu brilho. Porque para avançar “é necessário dilatar o coração”, como referiu Sua Santidade, o Papa Francisco nas JMJ. O meu amor de mãe é esse coração dilatado de gratidão na espera e na interminável saudade.

Continuamos a “caminhar com outro passo pelos caminhos que já fazemos todos os dias.”

___ D. José Tolentino de Mendonça

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Reis, pelo encorajamento e confiança, manifestados desde o início deste trabalho, por acreditar que eu conseguiria avançar e cumprir, mesmo após um abalo de vida. Pelo incentivo, pela serenidade transmitida, no respeito pelo ritmo que passou a ser outro, numa teia de emoções e dúvidas.

Sou grata por me ter ouvido, por ter compreendido os silêncios e por me ter sempre falado das coisas boas, em primeiro lugar.

À família encurtada, de modo especial à minha mãe, ao meu saudoso pai, pelo seu exemplo de abnegação, pelo imenso amor, por sempre me priorizarem e por acreditarem em mim. Bem-haja!

Aos verdadeiros amigos, aos colegas de Mestrado, aos professores que souberam acolher, semear, abraçar, agradeço o apoio, o alento quando a vida perdeu parte do sentido. Em forma de retribuição, comprometo-me a partilhar as aprendizagens feitas nestes dois anos, que me acrescentaram, como ser humano e como profissional. Para além de conhecimentos académicos, levo amplos ensinamentos de solidariedade, colaboração e comportamento humano.

À Minita, à Regina, à Ana Lucas, à Dita, à Maria José, ao Miguel, ao Nuno, à Gina, à Ana Margarida, à tia Náná, à Maria João, à Judite, ao Renzo, à Sofia, que sempre me motivaram a retomar, a prosseguir, sem perder o caminho. Por me recordarem o dever de viver na fé. Pelo afeto, nos momentos mais difíceis, pelo incentivo e inspiração e por reiterarem o imenso orgulho que o meu André mantém na sua mãe, assim como as manas. A cada um(a), muito obrigada!

Expresso o meu reconhecimento a todos os que colaboraram na realização deste estudo, cedendo o seu tempo para discutir e refletir sobre a temática, dando o seu testemunho de experiência de mentoria, sugerindo contactos e deixando o tempo apurar a minha lucidez.

Um agradecimento a quem contribuiu para me manter à tona, *in hoc dolore anni*.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	8
Interesse e relevância do tema	9
Objetivos da investigação	11
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
1.1 O conceito de Mentoria	14
1.2 Mentoria vs. <i>Coaching</i> vs. Consultoria	37
1.3 O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA (PMIL)	43
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	50
2.1 Problema	50
2.2 Questões de Investigação	51
2.3 As narrativas biográficas	53
2.4 Questões éticas	57
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
3.1 A minha narrativa (A)	61
3.2 Três narrativas	69
CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
4.1 A importância deste estudo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional	91
4.2 Respostas às questões de investigação	94
4.3 Análise do projeto segundo os Princípios do Design da Inovação Educacional (OCDE, 2017)	98
4.4 Discussão em torno do conceito de inovação	102
4.5 Conclusões e Sugestões de Melhoria	104
REFERÊNCIAS	109
ANEXOS	115
GUIÃO orientador	116
ACORDO DE MENTORIA para a Inovação e Liderança	119

Resumo

Este estudo exploratório teve como objetivo investigar os benefícios da mentoria, como estratégia inovadora de desenvolvimento pessoal e profissional, especificamente num Programa de Mentoria dirigido a lideranças intermédias e técnicos superiores da Administração pública, em Portugal. Procedeu-se à auscultação dos elementos de dois pares de mentoria para a construção de narrativas biográficas, de que foi feita análise qualitativa.

Os resultados indicaram que o Programa de Mentoria contribuiu para o desenvolvimento de competências, como resolução de problemas, comunicação, liderança e planeamento, entre outras, como atesta a literatura sobre o tema. Os envolvidos no programa reconhecem o potencial transformador da mentoria, enquanto estratégia formativa de acompanhamento e estímulo da reflexão, do trabalho colaborativo, da cocriação de projetos inovadores e da mudança nos serviços. A análise de conteúdo das narrativas também mostrou que a efetividade da mentoria depende da relação de confiança entre mentor e mentorado, bem como da flexibilidade e adaptabilidade do programa de mentoria. Os participantes destacaram a importância de mentores experientes, com visão transformadora, capazes de partilhar a sua experiência, orientando e fornecendo *feedback* construtivo para a melhoria das práticas. Por se tratar de um Programa de Mentoria inovador, cuja constituição dos pares resulta do *matching* criteriosamente feito pelo Instituto Nacional de Administração, a sua mais-valia reside na diversidade, no acréscimo de aprendizagens mútuas, uma vez que mentores e mentorados pertencem a diferentes setores profissionais da Administração pública.

As conclusões sugerem que a mentoria é uma estratégia valiosa para o desenvolvimento, tanto pessoal como profissional, contribuindo ainda para expandir a rede de contactos profissionais e oferecendo oportunidades de aprendizagem contínua e de crescimento na carreira. Este estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada dos benefícios da mentoria, bem como para a ampliação da criação de programas de mentoria mais efetivos e adaptados às necessidades dos colaboradores da Administração pública, numa lógica que não é vertical.

Palavras-chave: Acompanhamento, Aprendizagem ao longo da vida, Carreira, Desenvolvimento profissional, Inovação, Mentoria, Mentoria de pares, Mentor, Mentorado, Modelo formativo, Narrativas biográficas.

Abstract

The aim of the present exploratory research was to investigate the benefits of a Mentoring Program in the Public Sector, as an innovative strategy for personal and professional development. The research is dedicated to middle management and senior officers, in public administration, in Portugal. To reach the mentioned objective, two mentoring pairs were consulted in order to construct biographical narratives, which were then qualitatively analysed.

The outcomes indicate that the Program contributes to several development areas, such as problem solving, communication, leadership and planning. Those conclusions are in agreement with the literature related to the topic. Moreover, those involved in the Program agreed on the ground breaking potential of Mentoring as a learning strategy that stimulates reflection, team work, co-creation of innovative projects and change management.

Another finding relates the greater effectiveness of the Program with the foundation of a relationship of trust between the mentor and the mentee, in addition to the adaptability and flexibility of the Program. Furthermore, the participants mentioned the importance of having a qualified mentor with a disruptive approach, able to share its experience and appropriate feedback that conduct to best practices. The benefits of the Program are based on mutual learnings, providing that mentors and mentees have diverse professional backgrounds on the Public Sector. This is possible, since it is an innovative Program, with a rigorous match making by the Nacional Institute of Administration.

The conclusions suggest that mentoring is a valuable strategy for personal and professional growth. It contributes to expand the professional network and offers continuous learning opportunities and career growth. This study contributes for an in-depth understanding of the benefits of mentoring, as an incentive to create more programs that are further effective and tailer made to the needs of the Public Sector employees in a non vertical basis.

Keywords: Biographical narratives, Career, Innovation, Learning Model, Lifelong Learning, Mentee, Mentor, Mentoring, Monitoring, Peer Mentoring, Professional Development.

INTRODUÇÃO

O trabalho de investigação que me proponho desenvolver, inscrito no âmbito do Mestrado em Educação, na especialidade de Inovação, tem como objetivo central compreender melhor as práticas de mentoria de pares do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), implementado em 2019, pelo Instituto Nacional de Administração, (INA, I.P.) e os benefícios desta modalidade formativa, como estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional, entre um mentor e um mentorado, pertencentes a diferentes áreas profissionais, na Administração pública.

A estrutura e organização textual apresentar-se-á em quatro capítulos, após uma reflexão sobre os motivos pessoais e académicos que motivaram a escolha do tema e a sua relevância. No primeiro capítulo será exposto o quadro teórico de suporte à problemática escolhida, para além de alguma revisão de literatura sobre o assunto. Considera-se que a entrada escolhida, conduz a uma visão que se pretende inovadora face ao problema. Será desenvolvido o conceito de mentoria e os diferentes domínios e contextos em que frequentemente ocorre, e discutida a distinção entre *mentoring*, *coaching*, tutoria e consultoria. Procederei, naturalmente, à caracterização do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do Instituto Nacional de Administração (PMIL) em que se baseia este estudo. No segundo capítulo, será explicada a orientação metodológica, com a identificação do problema e do campo de estudo, as questões de investigação, os principais conceitos e abordagens teóricas, além da identificação dos participantes do projeto/estudo. Optamos por uma abordagem qualitativa, baseada na análise de conteúdo de narrativas redigidas a partir de um guião disponibilizado pela investigadora¹. O terceiro capítulo é constituído pelas quatro narrativas, ou seja, as histórias dos dois pares de mentoria: a minha, enquanto mentora do PMIL, a da mentorada que acompanhei e com quem trabalhei e as narrativas dos dois elementos de outro par de mentoria, que participou no mesmo programa. Será apresentada a reflexão e discussão dos resultados desta experiência formativa. No

¹ O guião pode ser consultado no Anexo I.

quarto capítulo, as considerações finais procuram dar resposta às questões de investigação, discutir e clarificar a componente de inovação do programa de mentoria e fazer uma análise do PMIL à luz dos Princípios do Design da Inovação Educacional da OCDE (2017), a fim de serem identificados os elementos inovadores deste Programa de Mentoria.

Antes de se apresentarem as conclusões e sugestões de melhoria, considerou-se ainda pertinente auscultar a opinião de alguns profissionais/especialistas do nosso tempo, que trabalham as questões do desenvolvimento pessoal e profissional nas empresas e em diferentes geografias (um *coach*, uma psicóloga e mentora e uma professora universitária, investigadora da área da Psicologia Positiva), no âmbito da mentoria e *coaching*, para completar e refletir sobre as mais valias da mentoria, em diferentes contextos, a partir dos seus contributos. Estes profissionais fazem acompanhamento de mentores, no terreno, no setor privado, com o objetivo de trabalhar o que designam por “capital humano”, com vista à otimização, à gestão da mudança e ao sucesso nas carreiras.

Constituindo-se como uma estratégia/um modelo de desenvolvimento pessoal e profissional, um programa de mentoria parte sempre de uma necessidade de orientação para a conceção ou cocriação de um plano individual de desenvolvimento para um projeto novo, com vista à melhoria, no contexto de trabalho do mentorado. Tendo como pressupostos que o profissional de uma qualquer área, quando procura um programa de mentoria, sabe o que pretende e está consciente que necessita de ajuda e de orientação para implementar a mudança e a inovação e que quem se disponibiliza para fazer a capacitação como mentor, está disposto a partilhar a sua experiência, em parceria colaborativa, importa também saber quais os contributos e as valias para o mentorado e para o mentor que participam num programa estruturado como o PMIL.

Interesse e relevância do tema

A minha motivação e interesse por este tema advém da curiosidade despertada pelos exemplos de modelos inovadores analisados no primeiro ano deste mestrado em educação, e por me parecer, desde o início, que estaria a participar numa experiência

formativa diferente e assumidamente inovadora, conforme é arrogado pela instituição criadora. Interessou-me compreender e pesquisar sobre as potencialidades dos programas de mentoria, nomeadamente do programa PMIL do INA, em que participei voluntariamente como mentora, e verificar de que forma corresponde aos sete Princípios do Design da Inovação Educacional da OCDE.

Paralelamente, mantenho o interesse antigo pela prática pedagógica supervisionada e pela intervisão em Educação, dada a experiência profissional no âmbito da formação inicial de professores, em que durante nove anos exerci as funções de professora orientadora de núcleos de estágio, tendo trabalhado com dois modelos diferentes, em duas universidades portuguesas (UL e UTAD) e também como formadora na área da didática das línguas, o que me permitiu participar em sessões formativas num projeto de conceção de aulas para uma plataforma destinada a alunos de escolas angolanas 8.^a e 10.^a classes, e na formação de professores de escolas de Angola, em 2016 (Projeto Escola Virtual Angolana).

O conceito de intervisão parece-me que também pode ser aplicada nesta modalidade formativa, enquanto formação ao longo da vida. Neste contexto, funciona como uma prática colaborativa que envolve profissionais de diferentes áreas de atuação, que trabalham juntos para refletir sobre as suas práticas profissionais e melhorar a qualidade do seu trabalho. Nas experiências referidas, que muito me agradaram e fizeram crescer, a intervisão aconteceu, numa colaboração e aprendizagem entre colegas que compartilhavam objetivos semelhantes, de desenvolvimento profissional. Como profissionais da mesma área de atuação, ou como membros de uma mesma equipa, que desejavam atualizar-se sobre novas práticas e tecnologias, procuramos ampliar conhecimentos, melhorar a formação contínua e aprimorar competências para alcançar um objetivo comum.

Recentemente, o Programa de Mentoria para a Inovação, enquanto modelo formativo, inserido na formação contínua de trabalhadores da Administração pública (AP), suscitou a minha curiosidade, no desempenho de novas funções, nos serviços centrais do Ministério da Educação e Ciência, presentemente não como docente, mas no âmbito da minha atividade no Gabinete de Comunicação de que faço parte, sempre interessada pelas questões da formação ao longo da vida. Tendo sido convidada a fazer o programa de capacitação de mentores, interessei-me por esta experiência formativa

em que estou a colaborar, em regime de voluntariado, o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA, I.P. (PMIL), fazendo o acompanhamento de uma mentorada (termo utilizado pelo INA, I.P. e que decidi adotar neste estudo, apesar de nas diversas pesquisas ter encontrado outras denominações, como “*protégé*”, “*mentee*”, “aprendiz”), que exerce a sua atividade profissional, com funções de técnica superior e assessora, num organismo estatal diferente daquele em que eu trabalho.

De referir que foi um pouco difícil encontrar um acervo bibliográfico com referenciais úteis ao estudo que me proponho realizar, atendendo talvez à atualidade do tema e à sua diminuta ocorrência em contexto de serviços da Administração pública. Poderão, no entanto, ser entendidos como contributos os colóquios, as conferências, os seminários e também as formações, presenciais e via *streaming*, que não sendo direcionados para o campo de estudo que me proponho levar a cabo, me forneceram informação atualizada e pertinente.

Pareceu-nos interessante aprofundar o tema da mentoria entre profissionais de diferentes organismos que dependem diretamente do Estado português, uma vez que permite refletir sobre o propósito dos programas de mentoria também na Administração pública, estudar o impacto deste programa como forma de capacitar os trabalhadores interessados em alavancar as suas carreiras, no setor público, e de otimizar recursos humanos, discutir os benefícios deste modelo, como estratégia formativa de desenvolvimento pessoal e profissional e, ao mesmo tempo, aprofundar a análise do Programa de Mentoria à luz dos Princípios da OCDE, identificando elementos inovadores.

Objetivos da investigação

Propomo-nos compreender e refletir sobre o desenho conceptual e as orientações do Programa de Mentoria do INA, I.P. (PMIL), à luz das culturas colaborativas. Cientes de que ambas as partes (mentores e mentorados) ao participarem no programa pretendem acrescentar valor, a nível pessoal e automotivacional e, sobretudo, a nível do seu desempenho profissional, procuramos obter os testemunhos de dois pares de mentoria. Daqui decorre a escolha do tema - O Programa de Mentoria do INA como

estratégia inovadora de desenvolvimento pessoal e profissional. A problemática da investigação prende-se com os elementos que tornam a experiência formativa inovadora, mesmo sabendo que a inovação é um conceito efêmero, mas grandemente desafiador. É que a inovação contribui para a transformação, para a mudança, que pode ser feita ao longo do tempo, de acordo com as necessidades e com as tendências atuais. Apesar de vivermos em sociedades cada vez mais marcadas pelo individualismo e egoísmo, no mundo atual existe um aumento da procura, mas também da disponibilização de programas de mentoria, que se baseiam num compromisso mútuo de desenvolvimento profissional e intelectual e revestem a forma de uma relação entre um mentor e um mentorado, com intencionalidade. Defendemos que as ações formativas de êxito são as que tornam os profissionais (as pessoas) mais realizadas e mais felizes.

Para caracterizar o problema será feito o relato pessoal (narrativa biográfica) e a narrativa de outros intervenientes que experienciaram o programa de mentoria, relativamente à implementação e vivência desta experiência formativa, no ano de 2021/22. O principal objetivo deste trabalho é perceber como se processa o desenvolvimento profissional dos mentorados, ou seja, de que forma é que esta estratégia de formação dá resposta às necessidades dos mentorados, ajudando-os a ampliar as suas competências, a definir processos de mudança e de carreira, e quais os benefícios a nível pessoal e profissional. Pretende-se apurar quais as novidades que traz, em relação a outros modelos de formação ao longo da vida, e como contribui para introduzir inovação, permitindo crescer profissionalmente e ser bem-sucedido nas unidades orgânicas a que pertencem.

Procuraremos discutir e aferir, neste estudo, se existem vantagens em constituir pares de mentoria, com trabalhadores pertencentes a diferentes áreas profissionais e quais os benefícios que o PMIL traz aos pares (mentor(a)/mentorado(a)), criteriosamente compostos pelo INA, I.P., com profissionais de diferentes organismos, dentro do setor público. Tentaremos também compreender o potencial deste tipo de parcerias de desenvolvimento para influenciar o desempenho profissional, através de um capital psicológico positivo e de sucesso. Analisaremos e faremos uma reflexão sobre o pós programa formativo, tirando as conclusões possíveis e aventando caminhos de melhoria possíveis, neste modelo formativo.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“A major goal of mentoring is helping people achieve their goals and find a career path that aligns with their interests and talents. This often happens quite naturally with a mentee who communicates well and is thoughtful, motivated and a quick learner. But sometimes a person’s goals and talents are not well aligned, and that is the harder part of mentoring. It is rare that the process of bringing these into alignment is fast or smooth.”

Julie Overbaugh

Com o aumento da complexidade do mundo corporativo, o desenvolvimento pessoal e profissional torna-se cada vez mais importante para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. Neste contexto e a partir da pesquisa efetuada, apresentaremos a revisão bibliográfica acerca da mentoria enquanto modelo formativo que se tem destacado como uma estratégia inovadora de desenvolvimento da carreira. Consensualmente considerada como uma relação de aprendizagem mútua e colaborativa entre mentor e mentorado, a mentoria visa o aprimoramento das habilidades e competências dos profissionais. Demonstraremos que pode ser aplicada em diversos contextos, no setor privado como no setor público, e que tem sido amplamente estudada por investigadores que procuram entender os seus benefícios e limitações.

Neste enquadramento teórico, serão apresentados os principais conceitos relacionados com mentoria, as suas modalidades e práticas, bem como as evidências empíricas sobre a sua efetividade, no desenvolvimento pessoal e profissional. Vista como um processo (daí a designação de *mentoring* por vários autores), tem sido reconhecida como uma estratégia inovadora de desenvolvimento pessoal e profissional, capaz de proporcionar benefícios, tanto para o mentor como para o mentorado. No contexto da Administração pública, a mentoria é igualmente importante para o desenvolvimento profissional entre profissionais de diferentes organismos e áreas e pode ser especialmente vantajosa, permitindo a troca de experiências e conhecimentos, a identificação de novas perspetivas e soluções para problemas complexos, bem como o

fortalecimento de competências essenciais para o desempenho de funções públicas, com eficácia e eficiência acrescidas.

A partir da pesquisa efetuada, constata-se que existe unanimidade em considerá-la uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento pessoal e profissional, em diversas áreas. No setor público, a mentoria tem sido utilizada como uma estratégia para desenvolver competências de liderança e melhorar a eficiência organizacional. No entanto, pouco se sabe ainda sobre o uso da mentoria de pares, como estratégia inovadora de desenvolvimento profissional e pessoal, entre profissionais de diferentes organismos e setores da Administração pública. Procuraremos apresentar contributos sobre a aplicação prática da mentoria em contextos da Administração pública, com o objetivo de impulsionar e acelerar a carreira dos mentorados, a sua satisfação no trabalho e aumentar a eficiência dos organismos públicos.

1.1 O conceito de Mentoria

Recuamos à origem do termo mentoria, que na literatura habitualmente se associa à *Odisseia* de Homero (séc.VIII a.C.?). Nesta obra clássica, narra-se a saga de Odisseu, rei de Ítaca, que saiu para lutar na Guerra de Troia e designou o velho amigo, mestre e conselheiro Mentor, como guardião do seu filho Telémaco e da família real. Mas existem evidências de que o Mentor fracassou na missão que Odisseu lhe delegou. Não exerceu os papéis de conselheiro, de guia de Telémaco e, na verdade, não protegeu a família de Odisseu. Assim, as qualidades positivas que em geral a literatura atribui aos mentores não são concordantes com a personagem da *Odisseia*.

Mais tarde, o termo “mentor” aparece na obra "*Les Aventures de Télémaque, Fils d'Ulysse*", de François Salignac de la Mothe Fénelon, publicada pela primeira vez em 1699, anonimamente. Esta obra veio-se a tornar numa das mais populares do século XVIII, com várias edições e traduções para todas as línguas europeias. O relato de aventuras de Ulisses desenvolve-se como uma espécie de continuação do poema épico de Homero - Livro IV da *Odisseia*. A personagem Fénelon era o tutor do neto e o possível sucessor de Luís XIV. Embora com inspiração na epopeia de Homero, Fénelon escreveu o livro como uma alegoria, criticou o absolutismo de forma velada, ao mesmo

tempo que propôs um método de instruir o jovem herdeiro sob a responsabilidade da realeza.

Assim, o Mentor de Fénelon é diferente do Mentor de Homero, porque age com sabedoria, assumindo o verdadeiro papel de educador, de guia, de orientador. Com a popularidade desta obra, a palavra “mentor” passou a ser utilizada em francês e em inglês como um nome comum, no início do século XVIII. As alusões e atribuições relativas ao papel de mentor, no fundo, estão relacionadas com Fénelon.

Para nos situarmos na história desta modalidade formativa, recuamos aos anos 70 do século passado, altura em que foram feitos e divulgados os primeiros estudos sobre esta temática, que passaram a ter maior consistência a partir dos trabalhos das norte-americanas Linda Philips-Jones e Kathy Kram. Discutia-se, então, o conceito ou definição de mentor, termo que, aliás, ganha diferentes significados para diferentes estudiosos. Kram é geralmente considerada uma das primeiras autoras a popularizar a abordagem moderna de mentoria, no contexto organizacional e académico.

Para Levinson *et al.* (1978), a relação com os mentores permite aos jovens adultos entrar com sucesso no mundo do trabalho, ajudando-os simultaneamente no crescimento da carreira. Outros estudos sobre mentoria, de Clawson, 1979; Phillips-Jones, 1977; Ragins, 2012 delinearam mais funções específicas de desenvolvimento, proporcionadas pela relação mentor/mentorado. Por exemplo, Scandura (1993), acrescenta a noção de que o mentor deve fornecer suporte profissional e psicossocial, introduzindo o seu papel de modelo (*role model*) como uma terceira função. Por seu lado, DuBois e Karcher (2005), abordam a mentoria como uma estratégia para o desenvolvimento positivo dos estudantes universitários, sob a perspectiva das suas implicações para o desenvolvimento de jovens em risco, com foco em questões como sucesso académico e envolvimento comunitário. Analisam os diferentes tipos de programas de mentoria e as melhores práticas para a implementação desses programas. Apesar de ser um conceito prevalente e uma prática crescente, em contextos comunitários, académicos e organizacionais, a investigação tem avançado, mas com grupos setoriais ou disciplinares. Por exemplo, em ambiente escolar, no ensino superior e em contexto empresarial. Contudo, existe pouca comunicação interdisciplinar entre os estudiosos da mentoria.

A literatura apresenta três tipos de programas – mentoria com adolescentes, mentoria acadêmica e em contexto de trabalho – em resposta a diferentes necessidades desenvolvimentais dos indivíduos, ao longo da vida (Allen, Eby, Evans, Ng, & DuBois, 2008). Por considerar que se pode experienciar um processo de mentoria em diferentes fases da vida, Rhodes (2002), aborda a mentoria de jovens, a mentoria acadêmica, e a mentoria no local de trabalho, argumentando que as relações de mentoria próximas e duradouras influenciam os resultados, através do desenvolvimento social, emocional, cognitivo e que as relações de mentoria com adultos são importantes para o crescimento pessoal. Corroborar esta ideia Austin (2002), ao mencionar as vantagens da relação de mentoria, como facilitadora da integração e do equilíbrio mental, responsável por fomentar um sentido de identidade profissional. Sublinhe-se que K. Kram, já se referia à mentoria no local de trabalho, cujo objetivo era o crescimento pessoal e profissional do mentorado. Para Kram e Bragar,

A mentoria é um ingrediente essencial no desenvolvimento da carreira. À medida que os indivíduos avançam por diferentes estádios da carreira, requerem diferentes formas de suporte de carreira. Nos estádios iniciais do desenvolvimento da carreira, a mentoria ajuda os indivíduos a esclarecer os seus objetivos de carreira e a identificar e aprender as competências necessárias para progredir. À medida que os indivíduos entram na meia-idade, a mentoria oferece oportunidades para expandir as suas redes e identificar novos potenciais caminhos de carreira. E nos estádios mais avançados do desenvolvimento da carreira, a mentoria torna-se um veículo para transferir conhecimento e experiência de profissionais experientes para aqueles que se preparam para assumir papéis de liderança (1991, p.4).

Segundo as autoras, "A mentoria emergiu como uma fonte crítica de desenvolvimento para indivíduos em todas as fases da carreira". Num cenário em que as organizações bem-sucedidas numa variedade de setores estão a internalizar o conceito de melhoria contínua como essencial para a sua sobrevivência e realização de objectivos-chave, a mentoria oferece uma estratégia poderosa para o crescimento individual e organizacional" (Kram & Bragar, 1991, p.6). No fundo, a mentoria é considerada como componente importante da representação que hoje se tem de aprendizagem ao longo da vida.

A figura ou a ideia do mentor como um indivíduo mais velho que proporciona suporte e orientação permaneceu até à atualidade. DuBois e Karcher (2005), baseiam-se em modelos de desenvolvimento de mentoria para jovens, partindo de um quadro conceptual orientador do acompanhamento e desenvolvimento dos jovens americanos, na década de 90, onde proliferavam os programas de *mentoring*, para discutir sobre o seu verdadeiro impacto e eficácia. Apesar da grande variedade de abordagens, concluíram que as evidências mostravam ganhos modestos e que os programas de mentoria só eram eficazes quando os mentores se tornavam adultos significativos na vida dos jovens. Nesse momento, contribuíam para o seu desenvolvimento saudável, pois ajudavam a promover trajetórias de desenvolvimento positivo.

Como é sabido, a mentoria é uma prática crescente em várias áreas profissionais, em que um indivíduo com mais experiência e conhecimento oferece orientação e aconselhamento a um colega ou a um profissional menos experiente. É, portanto, uma relação de ajuda entre dois profissionais que se encontram em patamares diferentes de desenvolvimento diferentes. Porém, com o passar do tempo e nas últimas décadas, o conceito de mentoria tem evoluído e tem vindo a ser clarificado, aceitando-se que a diversidade de modelos de mentoria e as técnicas e ferramentas de mentoria dependem dos objetivos e aplicações da intervenção (Passmore, Peterson & Freire, 2013). Efetivamente, este é um conceito amplo e dinâmico, aberto a diferentes abordagens e modalidades, cada uma com as suas próprias características e benefícios e que pode assumir diferentes formatos, dependendo do contexto e dos objetivos da iniciativa de mentoria. Neste estudo, cingimo-nos à mentoria na formação e desenvolvimento de adultos. Abordaremos a mentoria de carreira, ao longo do tempo, mas também será feita referência a outras modalidades que, mais recentemente, têm vindo a ser desenvolvidas por diferentes autores e profissionais. A mentoria é tradicionalmente vista como um processo de aprendizagem em que o mentor guia um profissional menos experiente - o mentorado - como é designado pelo INA, e por esse motivo optei por adotar esta designação, ou *mentee*, termo utilizado pela maioria dos autores, ou *protégé*, como era designado na década de setenta, no desenvolvimento das suas próprias ideias, aprendizagens e competência pessoal e profissional. O mentor encontra-se, habitualmente, num patamar de desenvolvimento mais adiantado e já experienciou as as dúvidas, as expectativas e os problemas pelos quais os mentorados estão a passar. Por

esse motivo, funciona como modelo e coloca a sua vasta experiência ao serviço do mentorado para fazer emergir as características e competências transversais entre ambos. E para que do diálogo entre mentor e mentorado possa também ser gerada inovação. Embora o foco seja colocado no mentorado, trata-se de uma relação bidirecional em que ambos investem tempo e dedicação, que requer a cuidadosa planificação de um projeto a desenvolver em cocriação, a monitorização do processo e a sua avaliação e eventual implementação. Note-se que a mentoria entre pares está sempre ligada a processos de transição, como se de uma travessia se tratasse.

A pesquisa realizada, maioritariamente em estudos académicos e na consulta de bases de dados de psicologia, desenvolvimento pessoal, diferentes áreas da Medicina, da Educação e, mais recentemente, do mundo empresarial, revelou uma valorização e procura crescentes de programas de mentoria, sobretudo escolar, e em países de origem anglo-saxónica. Embora se verifique a existência de uma elevada diversidade de projetos de mentoria no que se refere aos campos de aplicação, objetivos, práticas e destinatários dos projetos, optou-se por restringir a pesquisa aos estudos desenvolvidos em meio não escolar, que têm como destinatários profissionais adultos, cujas relações de mentoria sejam de um para um, envolvendo apenas um mentor e um mentorado. Isto por se considerar que estes projetos são os que mais se aproximam do Programa de Mentoria do Instituto Nacional de Administração, objeto do presente estudo, que ocorre entre profissionais de diferentes unidades orgânicas da Administração pública. As semelhanças mais significativas entre os vários modelos residem no facto de nestes programas os mentores serem adultos, externos às organizações dos mentorados, e por serem projetos frequentemente promovidos por instituições regionais ou nacionais, também elas exteriores aos organismos do par de mentoria (mentor/mentorado), responsáveis pela divulgação do programa, seleção dos mentores e dos candidatos a mentorados, posterior emparelhamento e supervisão das atividades de mentoria.

Constatamos que é crescente a investigação nesta área e que existem várias definições de mentoria na literatura científica, desde o séc. XX. Por exemplo, Jacobi (1991), numa revisão de literatura, listou quinze diferentes definições. A principal razão apontada para a inexistência de uma definição universal tem sido associada ao facto de a mentoria constituir uma relação social, isto é, que ocorre sempre num contexto e entre indivíduos específicos, com diferentes características individuais,

geralmente sob a forma de programa de mentoria. Assim, a imposição de definições específicas para todas as investigações não poderia reconhecer adequadamente as complexidades inerentes à sua aplicação real (Allen & Eby, 2007).

Mesmo sem haver um trabalho específico que possa claramente marcar o início das pesquisas sobre mentoria, pode afirmar-se que Kathy Kram, não sendo a primeira a mencionar a mentoria, é reconhecida como uma das primeiras a desenvolver e a popularizar a abordagem moderna de mentoria, no contexto organizacional e acadêmico, num artigo de 1985. Esta autora define o processo de mentoria como a relação entre um jovem profissional - o *protégé* - e outro profissional sênior, com muito mais experiência - o mentor - no intuito de oferecer suporte à carreira, bem como apoio psicossocial. Outros autores (Isabella, 1985; Ragins, 1997; Mertz, 2004) ampliam o conceito de mentoria e as funções de mentor.

Não têm sido feitas significativas revisões quantitativas de literatura sobre a mentoria como um todo, embora o mesmo pressuposto básico se aplique a todos os tipos de mentoria. Assim, diversos autores, em diferentes momentos, concordaram sobre a base de uma relação de mentoria “[...] quando um indivíduo mais experiente ou sênior (o mentor) se interessa e encoraja um indivíduo menos experiente ou desfavorecido (o *protégé* ou mentorado), este beneficiará”. (Jacobi, 1991; Kram, 1985; Rhodes, 2005). Lillian Taylor Eby, outra autora americana prolífica em artigos e investigação sobre mentoria, desenvolvimento de carreira e diversidade no local de trabalho, explora as diferentes formas que a mentoria pode assumir, a escolha do mentor e a forma como a relação de poder pode afetar a dinâmica mentor-mentorado. Neste sentido, discute os papéis que os mentores podem desempenhar nas relações de mentoria e defende que “o mentor pode ser um supervisor, um colega ou outra pessoa dentro da organização. No entanto, geralmente, não é um superior hierárquico do mentorado, pois a relação de poder pode criar dificuldades na troca de *feedback* honesto e aberto. Além disso, o mentor pode ser um indivíduo de outra organização, o que pode antecipar a mentoria entre profissionais de diferentes áreas ou organizações” (Eby, 1997, p. 22).

Vários autores, como Dalton (1999), Darrow (1989), Iall (1997), Levinson e McKee (2001), Klein (1996), Phillips-Jones (2007) e Thompson e Rice (2011), abordam a mentoria como uma relação profissional entre pares, que oferece oportunidades únicas de crescimento pessoal e profissional. Essa relação pode contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias para o sucesso na carreira, tanto na fase inicial, quanto na fase intermédia. Por conseguinte, os teóricos do desenvolvimento de adultos e da carreira destacam o potencial da mentoria para melhorar a progressão dos indivíduos em ambas as fases da carreira. Refira-se que, neste modelo formativo, a experiência é a fonte mais rica para a aprendizagem de adultos e para a implementação de inovação. Numa organização de aprendizagem, o desenvolvimento é fomentado tanto para o mentorado como para o mentor, numa parceria de aprendizagem recíproca e colaborativa (O'Neil & Marsick, 2009), ligada ao sucesso na carreira, crescimento pessoal, desenvolvimento de liderança, e aumento da produtividade (Darwin, 2000). Vergara (2010), refere dois tipos de mentoria: a mentoria natural (informal) e a intencional (formal). A primeira ocorre naturalmente, sem planeamento, exercendo influência sobre o mentorado de forma a ajudá-lo a alcançar os seus objetivos, a realizar os seus sonhos, a compreender situações, a lidar com desafios. Já a mentoria intencional é mais planeada e desenvolvida com a assistência ou intervenção da organização, estando contemplado o início, o meio e o final do processo de acompanhamento, porque obedece a um programa.

De acordo com Shirley Peddy (2002), a mentoria é uma oportunidade para o mentor e o mentorado crescerem e aprenderem juntos, "A mentoria é um processo que ajuda as pessoas a aprender e a crescer nas suas carreiras e vidas pessoais. Isso envolve ajudar as pessoas a identificar as suas competências e talentos, definir metas e desenvolver habilidades e competências necessárias para alcançá-las" (Peddy, 2002, p. 2). A autora refere-se abundantemente à relação entre mentor e mentorado, enfatizando a importância de um relacionamento colaborativo e orientado para os objetivos, "A mentoria é um processo de parceria em que o mentor e o *mentee* trabalham juntos para alcançar metas específicas" e acrescenta, "O mentor é aquele que caminha ao lado do seu *mentee*, desafiando-o a alcançar os seus objetivos e sonhos, mas sempre com o compromisso de apoiá-lo em cada etapa do processo" (p.31).

Num outro contexto, Stephen K. Henn, especialista em mentoria e desenvolvimento de carreira, é um defensor ativo da eficácia da mentoria no desenvolvimento de carreira, em contextos de extensão universitária, um programa educacional que leva o conhecimento académico para a comunidade e pode incluir temas como, saúde, meio ambiente, liderança comunitária, agricultura, entre outros. Nas suas publicações e palestras reitera a importância do mentor na formação e desenvolvimento de carreiras bem-sucedidas: "A mentoria pode fornecer aos indivíduos uma série de benefícios valiosos, incluindo a aquisição de novas competências, conhecimentos e perspetivas, bem como o desenvolvimento de uma rede de contactos profissionais e um maior sentido de autoconfiança e autoestima" (Henn, 2006, p.1). Verifica-se uma convergência de pontos de vista sobre os contributos da mentoria enquanto modalidade formativa para ajudar os profissionais a alcançar os seus objetivos de carreira e a maximizar o seu potencial, isto é, a crescer na carreira. É amplamente reconhecida como um instrumento valioso para o desenvolvimento pessoal e profissional, transferência de conhecimento e progressão na carreira (Eby et al., 2010; Kram, 1985; Ragins & Kram, 2007).

Existe consenso também entre autores como Allen *et al.*, 2004; Ghosh e Reio, 2021; Ragins e Cotton, 1999; Scandura e Williams, 2004, ao concluírem que a mentoria é uma ferramenta produtiva que pode ajudar os indivíduos que dela beneficiam a aumentar a sua autoconfiança, autoeficácia, satisfação no trabalho, compromisso de carreira e sucesso na carreira. Phillips-Jones e Bedeian (2011), acrescentam outros benefícios da mentoria, que consideram particularmente importante para os profissionais que enfrentam “barreiras de carreira”, isto é, obstáculos que os impedem de avançar e que os mentores podem ajudar a identificar e a ultrapassar.

Reafirmamos a opinião de vários autores e também a dos dois mentores e dos dois mentorados que participaram neste programa, que consideram a relação de mentoria reciprocamente benéfica e defendem que o mentor também desenvolve conhecimento, competências sociais, profissionais, humanas, ao longo do processo. É nossa convicção que as pessoas aprendem continuamente e aprendem a aprender, em conjunto, e é isto que proporciona vários benefícios e acrescenta valor ao mentor e ao mentorado. Mas propomo-nos analisar mais amplamente o papel potencial da mentoria

na vida dos mentorados e perceber se tem benefícios, até que ponto são importantes. Consideramos que é uma responsabilidade social aumentar e partilhar conhecimento.

No contexto do PMIL, esta parceria faz-se entre pares de mentoria pertencentes a diferentes contextos profissionais, pelo que nos parece mais desafiante e mais enriquecedora esta modalidade formativa, vista como acelerador de carreira e oportunidade de introduzir mudança e inovação. Porém, seria relevante perceber se os benefícios a nível do desempenho profissional, estão relacionados com aspetos motivacionais do mentorado (por exemplo, nível de aspiração/otimização dos serviços, compromisso de carreira). É sabido que, como modelo de formação e desenvolvimento, não é um conceito novo. A mentoria é, aliás, um processo de desenvolvimento e de relação diádica que se pratica em diferentes profissões: orientador pedagógico-professor estagiário; médico-estagiário; oficial-aspirante; estudante (caloiro) e estudante finalista (padrinho); *manager-trainee*; guru-discípulo. A vivência de uma experiência de mentoria permite atestar que a relação entre mentor e mentorado é sobretudo de aconselhamento, de apoio, de orientação profissional, mas é também psicossocial. Logo, é uma relação única entre as relações diádicas, em que se privilegia o crescimento profissional, mas também humano e em que não existe dependência de poder ou hierarquia.

Na verdade, ao mentor têm que ser reconhecidas determinadas características, sobretudo humanas. Em primeiro lugar, deve ser um bom profissional, gostar de pessoas e estar disponível para ouvir e tomar decisões em conjunto. Porque o mentor analisa as possibilidades e a viabilidade do projeto que o mentorado imaginou e que deseja implementar. Cada plano individual é único e personalizado, ainda que por vezes não se trate de inventar nada, mas antes, de encontrarem juntos outras formas de fazer. Não consideramos, contudo, que seja uma relação de proteção ou paternalismo como referido na década de 70, por Levinson *et al.* (1978), Shapiro *et al.* (1978) e Sheehy (1976).

Se pensarmos na história das empresas, verificamos que muitos executivos importantes tiveram os seus mentores e muitas empresas formalizaram o papel do mentor, o que também pode ser profissionalmente gratificante e deveria ser encorajado e reconhecido pelos pares e pelos superiores hierárquicos. A sua contribuição para a inovação, para o sucesso na carreira e para o desenvolvimento psicossocial dos

mentorados é comprovável. Mas também no campo organizacional, a mentoria representa a relação entre um profissional mais experiente e outro menos experiente com o propósito de impulsionar, sobretudo, o desenvolvimento deste último na prática laboral. Nessa relação de mentoria de pares, o mentorado vai adquirindo competências, autoconfiança e comportamentos profissionais positivos que têm o objetivo de contribuir para o processo de tomada de decisões quanto aos seus objetivos e à sua trajetória profissional (Kram & Isabella, 1985; Rekha & Ganesh, 2012).

A designada mentoria organizacional, utilizada de forma estruturada, tem trazido importantes benefícios. Porque a existência de uma metodologia para o sucesso da relação mentor-mentorado, a criação de um método para fazer o que muitas vezes até já se fazia de maneira empírica, é essencial para formalizar a relação contratual, para construir objetivos e definir metas, conjuntamente. A maioria das organizações passou a usar programas de mentoria como processo inovador de desenvolvimento de profissionais, visando preparar melhor os seus colaboradores para enfrentar novos desafios do quotidiano empresarial. Consequentemente, a mentoria e também o *coaching*, têm vindo a revelar-se intervenções de desenvolvimento com impacto valioso e cada vez mais prevalente em contextos de trabalho. Existe evidência crescente, na literatura académica e profissional sobre esses dois conceitos, na universidade e em áreas como os negócios, a medicina, a enfermagem e a educação, o que sugere a sua natureza multidisciplinar. Constatamos que se multiplicam os programas de mentoria a distância ou e-mentoria e, no Instituto Nacional de Administração (INA, I.P.), como em algumas universidades portuguesas, o recrutamento e capacitação de mentores são feitos com ênfase nas competências fundamentais em *mentoring*, para além das “life skills” que os mentores devem possuir: a escuta ativa, a observação, o saber questionar, recolher dados, dar *feedback* de qualidade, com vista à resolução de problemas, ao estímulo para introduzir a mudança e a inovação, rumo ao sucesso na carreira. Acreditamos que por meio de uma boa mentoria se contribui para uma prática reflexiva no desenvolvimento profissional, que permite aumentar a confiança dos profissionais, fazer diferente e implementar a excelência.

Por exemplo, Anthony Tjan, CEO da Boston Venture Capital Firm CueBall Group e autor de *Good People*, escreveu num artigo para a Harvard Business Review, em 2010, intitulado "The Deciding Factor in Leadership Success", que a mentoria é o

fator decisivo para o sucesso de liderança. O conferencista argumentou: “Os melhores mentores podem ajudar-nos a definir e expressar a nossa vocação interior, mas raramente uma pessoa pode dar-lhe tudo o que precisa para crescer”. Porque, embora o mentor acompanhe e ajude a pôr em prática as ideias e aspirações do mentorado, tendo em conta as suas necessidades específicas, não pode fornecer-lhe tudo o que precisa para se autonomizar e progredir. Numa palestra TEDx, em 2016, intitulada "Good People: The Leadership Philosophy of Anthony Tjan", o CEO fala sobre a importância da mentoria para o desenvolvimento de líderes. Defende que a mentoria é “uma via de mão dupla, uma relação entre humanos, e não uma transação.” A. Tjan fala também do “mentor âncora” como aquele que ajuda a alcançar objetivos específicos de carreira, como um ponto de ancoragem que mantém os interesses gerais em mente e ensina a estabelecer prioridades, a alcançar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, sem perder de vista os seus valores. É um mentor escolhido, que não pertence à mesma empresa ou área profissional, e que apoia e orienta em todos os momentos, dando ao seu mentorado segurança e estabilidade. É exatamente este modelo de mentor que se pretende no Programa do INA, I. P.. Daí a importância de certificar mais mentores.

Quanto à formalização, a mentoria pode ser formal ou informal. A primeira habitualmente é desencadeada pela organização, com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos pela empresa, num processo prático de crescimento profissional e até com o propósito de envolver e de manter os seus profissionais. Habitualmente quem pretende ser o melhor na sua área, procura um mentor que funcione como uma espécie de impulsionador para o mentorado, mas que vai mais além e também ajuda nos contactos e ligações a pessoas importantes e úteis, na área do mentorado. Em relação ao contexto, a mentoria reveste a forma tradicional ou virtual (Hamilton & Scandura, 2003). Na mentoria virtual, também denominada *e-mentoring*, usam-se os meios eletrónicos (*chat*, *e-mail*, *teams* e *sites*), como forma privilegiada de comunicação entre o mentor e o mentorado. Já na mentoria tradicional, o relacionamento acontece presencialmente, “face to face” (Smith-Jentsch *et al.*, 2008).

De acordo com os princípios da educação de adultos, a transferência e criação de conhecimento em colaboração, numa relação de mentoria, requer confiança. E a qualidade dessa confiança é fundamental para o sucesso da relação de mentoria (Fouché & Lunt, 2010). Os autores referem que as soluções trazidas dos programas de mentoria

não são apenas no plano teórico, mas igualmente no plano das experiências dos mentores, o que muito enriquece os mentorados. No fundo, a mentoria diz respeito à valorização da aprendizagem contínua, do desenvolvimento da autonomia e progressão profissional, ou seja, de valores ligados à elevação do ser humano.

Recordando a Taxonomia de Bloom (c1956/1974), que foi desenvolvida com foco na aprendizagem formal de alunos, os princípios e níveis de complexidade cognitiva podem ser aplicados noutros contextos educacionais, incluindo a mentoria de adultos em organizações. Retomamos os seis níveis: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação como enquadramento, para facilmente constatar que é adaptável aos programas de mentoria de adultos. No contexto de uma organização de aprendizagem, o mentor ajuda o mentorado a adquirir conhecimentos específicos relevantes para as suas metas de aprendizagem e desenvolvimento, fornecendo informações, partilhando experiências ou direcionando-o para recursos relevantes. Facilita a discussão, a reflexão e a análise crítica de conceitos e ideias relevantes para as necessidades do mentorado. O mentorado adquire novos conhecimentos, analisa informações complexas, identifica padrões e relações, desenvolve competências de resolução de problemas e tomada de decisões, por meio de discussões estruturadas, da análise do seu projeto, individualmente e em colaboração, sintetiza novas respostas, novas formas de fazer, na abordagem de problemas, mas também recebe orientações para introduzir inovação, avaliar diferentes estratégias, propor soluções e criar novos planos. Transpondo para uma relação de colaboração recíproca de mentoria, a aprendizagem transformativa pode ocorrer entre mentor e mentorado, ao refletirem criticamente, ao explorarem questões e problemas, examinando pressupostos e crenças subjacentes, e fazendo trabalho colaborativo para encontrar soluções conducentes à mudança. Trata-se de uma mentoria reflexiva.

As investigadoras norte americanas Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Katherine E. O'Brien e Elizabeth Lentz realizaram uma revisão sistemática do estado da pesquisa sobre mentoria organizacional, em que analisam os métodos mais comuns para compreender como é atualmente praticada esta modalidade formativa em organizações. Referem que, só no final da década de noventa, do séc. XX, se fizeram revisões qualitativas (Noe, Greenberger, & Wang, 2002; Ragins, 1999a; Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003 citados por Allen *et al.*) e quantitativas (Allen *et al.*, 2004) de literatura,

sobre mentoria. Allen *et al.* 2007, afirmam que se justificava uma revisão metodológica sistemática de literatura sobre o tema, dada a necessidade de apreciar plenamente a natureza dinâmica das relações de mentoria e a incapacidade de considerar a perspectiva de ambos os elementos, o que, segundo Eby, Rhodes e Allen, 2007, limita bastante a sua compreensão. No seu estudo, as autoras fazem a revisão qualitativa dos métodos de investigação sobre mentoria, existentes no início do séc. XXI, identificam as preocupações metodológicas mais prementes e as suas implicações para a pesquisa futura. Destacam que a mentoria tem sido amplamente utilizada por organizações, como estratégia para desenvolver e reter profissionais talentosos, e afirmam que há evidências de que pode ajudar os indivíduos a crescer/progredir na carreira e a aumentar a sua satisfação no trabalho: “A investigação em mentoria cresceu e tornou-se um tópico de interesse principal, sobretudo com base na crença de que leva a resultados benéficos como o crescimento na carreira e atitudes favoráveis no emprego.” (Allen *et al.*, 2007, p.349). Embora a pesquisa tenha revelado consistentemente que a mentoria está associada a muitos resultados positivos, incluindo melhor desempenho no trabalho, maior satisfação no trabalho e melhor retenção de trabalhadores, o efeito da mentoria pode ser moderado por vários fatores" (Allen *et al.*, 2007, p.349).

As mesmas autoras identificam as lacunas na investigação existente e sublinham que a mentoria de carreira é fundamental no desenvolvimento profissional e que tem sido associada a diversos resultados positivos para os indivíduos e para as organizações, nomeadamente no que diz respeito ao compromisso organizacional e à progressão na carreira. Referem que vários estudos demonstram que os mentorados podem receber dois tipos de apoio dos seus mentores: orientação profissional e psicossocial (Kram, 1985; Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1990 citados por Allen *et al.* p. 346):

A mentoria é um processo crucial para o desenvolvimento profissional e pessoal, fornecendo aos indivíduos uma oportunidade de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento por meio da interação com um mentor experiente. A mentoria de carreira é particularmente importante para indivíduos que procuram avançar nas suas carreiras, pois o mentor pode fornecer orientação, aconselhamento e suporte em relação a questões de carreira e desenvolvimento de competências psicossociais (Allen *et al.*, 2007, p. 346).

Outros autores, como Martin Clynes (2016), discutem as vantagens e qualidades de um bom programa de mentoria, em qualquer área de atuação, sublinhando a orientação, o suporte e o *feedback* fornecidos pelos mentores, mas também a oportunidade de estabelecer conexões e de construir relações profissionais. O autor explora aquilo que torna um programa de mentoria eficaz, nomeadamente a definição clara de objetivos, a seleção cuidadosa de mentores e mentorados e uma comunicação aberta e honesta. Num artigo conjunto, Martin Clynes, Anita Corbett e Julie Overbaugh destacam a importância da mentoria na promoção de carreiras bem-sucedidas e no desenvolvimento de líderes, bem como os efeitos a nível pessoal:

Além de fornecer suporte e aconselhamento, mentores podem também ajudar a aumentar a autoconfiança e autoestima de seus orientados, bem como ajudá-los a desenvolver competências interpessoais e de comunicação. Isso pode ter um efeito positivo na saúde mental e emocional dos orientados, além de melhorar seu desempenho no trabalho (Clynes, Corbett & Overbaugh, 2016, p.170).

Mais recentemente, David Clutterbuck aborda a mentoria no contexto do desenvolvimento de líderes eficazes e bem-sucedidos e outros aspetos relacionados, como a seleção e treino de mentores, a avaliação do impacto da mentoria e as melhores práticas para estabelecer um programa de mentoria eficaz nas organizações. O autor fala da mentoria em diferentes contextos, incluindo mentoria individual, mentoria de grupo e mentoria para o desenvolvimento de carreira e afirma:

A mentoria é uma jornada, não uma transação. É a longo prazo e deve ser baseada em confiança, respeito e é uma relação profunda e significativa. O processo deve envolver um equilíbrio entre apoiar e desafiar o *mentee*, ajudando-o a explorar o que quer realizar, compreender os seus pontos fortes e áreas a desenvolver, e a aumentar a sua autoconsciência. O objetivo final é o desenvolvimento sustentável do *mentee*, ajudando-o a crescer e a alcançar o seu potencial (Clutterbuck, 2018, p.12).

Por outro lado, encontram-se várias revisões quantitativas sobre mentoria formal de jovens (DuBois, Holloway, Valentine & Cooper, 2002), sobre mentoria académica (Dorsey & Baker, 2004; Sambunjak, Strau, & Marusic, 2006), e sobre mentoria no local

de trabalho (Allen; Clutterbuck & Lane, 2016; Eby, Lentz & Lima, Poteet, 2004; Kram, & Higgins 2019; Underhill, 2006). Clutterbuck e Lane (2016), abordam a prática de mentoria sob a perspectiva situacional, ou seja, a importância de adaptar a abordagem de mentoria às necessidades e situações específicas do mentorado e do contexto em que se encontra. Estes autores apresentam uma revisão internacional das competências necessárias para se ser um mentor eficaz, bem como as diferentes situações em que a mentoria pode ser aplicada, desde a orientação de carreira, até ao desenvolvimento de competências específicas.

Seema e Sujatha (2014), defendem que um dos benefícios da orientação que existe na mentoria é o aumento da satisfação dos mentorados no trabalho, que afeta positivamente o sucesso profissional. A este respeito, existem vários estudos, como os de Hezlett Gibson (2007), Pereira (2016) e Brito (2017), que mostram as vantagens da orientação com mentorados, concluindo que os programas de mentoria estão grandemente associados a resultados muito positivos na carreira, promoção e até novas possibilidades de emprego. Uma das vantagens apontada é a profícua troca de experiências, importante para as duas partes, que permite o contacto com um maior número de pessoas, conhecendo novas situações e ampliando conhecimentos. Sem esquecer a atualização, que se impõe, para que os mentores forneçam informação mais fidedigna e assertiva aos seus mentorados, Anita Corbett argumenta:

No meu ponto de vista, uma mentoria boa e efetiva requer um compromisso de tempo, atenção e esforço que estimule os mentorados a destacarem-se e a esforçarem-se ao máximo para produzir o seu melhor trabalho. É fácil apenas editar um documento escrito ou disponibilizar uma apresentação, mas trabalhar com o mentorado para fornecer *feedback* crítico e construtivo catalisa o seu crescimento (Corbett, 2019, p.48).

Na perspetiva de Patrícia Paralta, a mentoria é portadora de inovação no setor público:

Para o Setor Público a inovação surge como um elemento central na eficiência e eficácia dos serviços, contando com a tecnologia e pessoas para a sua implementação. No entanto, valores como a rigidez, burocracia e aversão ao

risco, característicos do Setor Público, contrastam com os valores da inovação como flexibilidade, agilidade e propensão ao risco (Paralta, 2019, p.19).

Ora, o programa de mentoria do INA, I.P. visa desenvolver projetos, através de planos individuais de ação, elaborados pelos mentorados, com a orientação e acompanhamento dos mentores e propõe-se igualmente transformar a cultura do Setor Público, incentivando a práticas mais colaborativas e centradas nos utilizadores. O papel do mentor é ajudar o mentorado a alcançar metas, enfrentar problemas, aprender novas competências e desenvolver outras (Bilas & Adeeb, 2017). Efetivamente, no PMIL, como noutros programas, o mentor acompanha, levanta questões, cria contextos, aponta caminhos e auxilia na procura de soluções e de estratégias, isto é, pensa nos resultados e visualiza o ideal.

Alargando o formato da mentoria, Phillips-Jones e Neault (2019), abordam "a mentoria cruzada" que pode ser um meio importante para a aprendizagem intercultural e para a criação de redes mais amplas em organizações multiculturais. Os autores introduzem a ideia de mentoria interorganizacional como uma oportunidade valiosa para o desenvolvimento profissional, especialmente em relação à liderança e à ampliação de contactos profissionais.

A mentoria interorganizacional é particularmente valiosa para profissionais adultos que procuram aprimorar as suas competências de liderança e desenvolvimento profissional. Esse tipo de mentoria pode oferecer novas perspetivas e *insights* valiosos de profissionais experientes de outras organizações, bem como novas redes de contacto profissional" (Phillips-Jones & Neault, 2019, p.164).

A mentoria é também considerada como recurso de aprendizagem de competências técnicas e interpessoais. Neste sentido, o mentor é visto como alguém com quem se pode aprender a recriar, a reconstruir e a adaptar-se a novos ambientes e, neste sentido, a mentoria é um processo de apoio à valorização e evolução pessoal e profissional. Isso mesmo está patente nas respostas dos dois mentorados e do mentor entrevistados.

Consensualmente, os programas de mentoria são hoje encarados como uma parceria de aprendizagens, um processo de desenvolvimento em contexto, que habitualmente ocorre entre pares. No caso do Programa em análise, promovido pelo

Instituto Nacional de Administração, o *matching* feito por este organismo, cruza profissionais de diferentes áreas do setor público, que trabalham em diversas instituições públicas. Na verdade, essa diversidade pode ser vantajosa, uma vez que mentor e mentorado podem beneficiar com perspectivas e experiências distintas das suas. Obviamente, cada modalidade e abordagem de mentoria tem as suas próprias características e benefícios, e a escolha de uma abordagem específica depende das necessidades e objetivos do mentorado e da organização envolvida.

Importa perceber que as relações de mentoria formal nem sempre funcionam e que não é um Programa de Mentoria que vai compensar ou repor insuficiências estruturais e problemas profundos de uma organização. A implementação de um programa de mentoria é uma estratégia para ajudar a desenvolver e a inovar. Impõe-se refletir, à priori, sobre o que se pretende exatamente, para evitar deceções e frustrações para todos os envolvidos neste processo. Alguns dos problemas que podem existir nestes programas (formais) de mentoria, podem estar relacionados com o *matching* que é feito, em que por vezes o par não funciona, ou os candidatos a mentorados não são “mentoráveis”. Por outro lado, a falta de preparação e de incentivos dados aos mentores, bem como a questão do tempo de duração do programa, podem constituir obstáculos ao seu funcionamento e ao sucesso do projeto. Na verdade, nem todos podem desempenhar as funções de mentor. Como todas as estratégias de intervenção rigorosas que pretendem melhorar a qualidade e trazer inovação, a mentoria necessita de organização, de um planeamento eficaz, de disponibilidade, de abertura e diálogo, à semelhança de outras relações de desenvolvimento.

Por outro lado, o impacto que tem a atitude comunicacional do mentor e a sua capacidade de relacionamento interpessoal, reflete-se necessariamente no seu grau de empenho, no exercício da mentoria, o que pode condicionar a experiência como positiva ou negativa. E a este respeito referimos as competências e habilidades da inteligência emocional. A forma como o mentor reforça o trabalho de equipa, o aumento da participação, o fortalecimento das relações, a positividade, a gestão de conflitos, vai traduzir-se numa maior assertividade na tomada de decisões e, conseqüentemente, no aumento de produtividade do mentorado. Isso é também ser inspirador, dar exemplo de sucesso.

Em suma, a mentoria não deve ser vista como uma estratégia que está na moda, nem como um modelo formativo rápido, económico e fácil. Importa refletir sobre os efeitos e desenvolvimentos a longo prazo. Também não deve confundir-se a mentoria com tutoria tradicional, com aprendizagem de sentido único, porque, de facto, os mentores desempenham também funções psicossociais de mentoria, enquanto aconselham, ouvem ativamente e encorajam o desenvolvimento. Este acompanhamento tem benefícios para os mentorados, que incluem uma maior autoconfiança e motivação.

Segundo Taran e Ruskovaara (2020), é consensual que se trata de um modelo especialmente benéfico para fomentar a inovação, pois pode proporcionar acesso a redes, recursos e conhecimentos, além dos que estão disponíveis para o mentorado (Berglund & Wåhlin, 2014; Fagenson-Eland, 1984; Haynie *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2016; Zhou *et al.*, 2016). Investigação recente analisa as vantagens e as limitações da relação de mentoria convencional, mas também há autores a abordar outras formas de mentoria, designadamente a mentoria interorganizacional e a mentoria cruzada (*cross-mentoring*). Na pesquisa efetuada encontramos menção a outras modalidades ou tipos de mentoria que são utilizadas atualmente em diferentes contextos e setores, como a mentoria reversa: uma forma de mentoria em que pessoas mais jovens ou menos experientes atuam como mentores de pessoas mais velhas ou mais experientes, trazendo uma perspetiva única e inversa à do processo tradicional de mentoria; a mentoria virtual ou *online* que se desenvolve de forma remota, utilizando tecnologia de comunicação, como videoconferências, *e-mails*, mensagens instantâneas, entre outros meios, para a interação entre mentor e mentorado; a mentoria em grupo que envolve um mentor que fornece orientação e suporte a um grupo de mentorados, simultaneamente, em vez de uma relação de mentoria individual (comum em programas de desenvolvimento de liderança e programas de mentoria em empresas e organizações); a mentoria situacional, adaptada às necessidades específicas de um determinado contexto, como mentoria para carreira, mentoria académica, mentoria para empreendedorismo, mentoria para liderança, entre outros.

Na mentoria interprofissional, um profissional experiente orienta e aconselha outro profissional de uma área diferente. O conceito foi desenvolvido por diversos profissionais da área da saúde e educação, ao longo dos anos, e surgiu a partir da necessidade de aprimorar a colaboração entre profissionais de diferentes áreas da saúde,

para melhorar a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Baseia-se na ideia de que a colaboração entre profissionais de diferentes setores pode melhorar a tomada de decisões, a comunicação e a compreensão mútua, conduzindo a melhores resultados. Atualmente, a mentoria interprofissional é uma prática estabelecida em muitas organizações de saúde, e em instituições de ensino que têm programas formais para ajudar a desenvolver competências colaborativas e a melhorar a qualidade dos serviços prestados. Já a mentoria interorganizacional, envolve a transferência de conhecimento, competências e recursos de uma organização para outra, com o objetivo de melhorar a eficácia e eficiência das organizações envolvidas. É um processo colaborativo no qual as organizações trabalham juntas na partilha de informações, experiências e recursos, para alcançar objetivos comuns. Nesta prática, um mentor experiente de uma organização oferece orientação e aconselhamento a um mentorado de outra organização. Existe ainda o modelo de mentoria cruzada, que consiste na colaboração entre indivíduos de diferentes setores ou áreas profissionais, para partilhar conhecimentos e experiências e promover aprendizagens mútuas. Este modo de colaboração interdisciplinar teve início em meados do séc. XX e tem vindo a ser cada vez mais valorizada na última década, como forma de melhorar a eficácia das organizações envolvidas, de enfrentar desafios complexos e de melhorar os resultados.

Cada modalidade de mentoria tem benefícios e pode ser aplicada em diferentes contextos, dependendo das necessidades específicas das pessoas ou das organizações envolvidas. Em geral, o objetivo de todos estes formatos é aprimorar a colaboração e a eficácia das ações, melhorar os resultados e alcançar objetivos comuns. Sintetizando, a mentoria interprofissional é frequentemente utilizada na área da saúde, enquanto a mentoria interorganizacional é utilizada em iniciativas que envolvem a colaboração entre diferentes organizações, como no âmbito da cooperação territorial. E a mentoria cruzada, *ou cross mentoring*, é uma abordagem comum na Administração pública, especialmente em iniciativas que procuram promover a colaboração entre setores diferentes, nomeadamente na área da inovação e do empreendedorismo.

Da pesquisa feita, entre várias possibilidades atuais, são mencionados alguns exemplos de contextos em que a mentoria habitualmente ocorre: nas áreas da saúde; na educação de jovens em situação de vulnerabilidade; na formação académica (em diferentes licenciaturas, mestrados e em início de carreira); na formação religiosa, na

preparação de líderes nas empresas/organizações. E, graças aos efeitos altamente significativos que proporcionam, os programas de mentoria passaram a ser formalmente estruturados, como recurso para promover e partilhar aprendizagens, desenvolver competências, melhorar o desempenho, introduzir inovação, gerir a mudança e conduzir ao sucesso na carreira. Indubitavelmente, para uma boa e efetiva mentoria, as duas partes têm que estar disponíveis, têm que querer fazer a mudança, porque há uma responsabilidade de ambos os intervenientes no processo. A mentoria tem de ser um querer em que mentor e mentorado estão disponíveis e encaram as sessões, o plano a desenvolver, como um privilégio e uma responsabilidade partilhada, assumindo que vão acrescentar valor. Refira-se que os modelos que existem, atualmente, mostram que a melhor ferramenta de mentoria é o mentor, que traz um paradigma para revolucionar.

É inegável que o conceito de mentoria tem vindo a ganhar relevância em contexto organizacional, como recurso de desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, não abundam os estudos académicos, em Portugal, sobre o tema da mentoria para a inovação, em contexto da Administração pública, e sobre a sua eficácia entre pares pertencentes a áreas profissionais e organismos diferentes.

Este estudo visa aprofundar o papel de um programa de mentoria, em particular, no desenvolvimento pessoal e profissional, através das perceções dos seus intervenientes: mentor e mentorado. Importa, pois, conhecer as expectativas de dois mentores e de dois mentorados e os pressupostos dos mentores quanto às funções de carreira, funções psicossociais, modelos de mentoria e confiança, presentes na relação. Para tal, é necessário analisar o processo de mentoria, como procura organizacional atual, e as perspetivas desses intervenientes em relação às funções e às mais valias deste modelo formativo.

Presentemente, assume-se que a mentoria conjuga sabedoria com experiência empática e com relevância, como refere João Catalão, Vice-Presidente da EMCC Portugal (European Mentoring and Coaching Council) e Vice-Presidente da Associação Portuguesa de *Mentoring*. Para este autor, a relação mentor/mentorado durante o processo de *mentoring*, como prefere designar, é, por natureza, uma relação de aprendizagem, partilha, reflexão, desenvolvimento e crescimento. Encara-a como uma ligação que se estabelece entre duas pessoas que se comprometem mutuamente a cumprir um programa, e em que o mentor partilha a sua experiência, conhecimento e

sabedoria, e o mentorado traz a sua curiosidade, entusiasmo e vontade de aprender. Por conseguinte, deve ser uma relação de respeito mútuo, em que o mentor valoriza as perspectivas e contribuições do mentorado, e este reconhece e valoriza a experiência e sabedoria do mentor. Necessariamente, desenvolve-se num contexto de confiança e honestidade, devendo ambos sentir abertura e à vontade para partilhar as suas ideias, dúvidas, preocupações e desejo de sucesso. É vista como “uma relação que tem como objetivo promover o crescimento e desenvolvimento do *mentee*, ajudando-o a alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais, e a tornar-se uma pessoa mais realizada e feliz.” (Penim & Catalão 2021, p.23). Consideram-na, portanto, “uma aliança bidirecional de aprendizagem” em que se acrescenta valor.

Refira-se que em muitas universidades da Europa e do mundo, é hoje considerado um privilégio ter um mentor à entrada, oferecer um serviço ou programa de mentoria, cujos benefícios de ser acompanhado por um(a) mentor(a) são reconhecidos a vários níveis. Na verdade, com programas de mentoria, como o que estamos a analisar, pretende-se reinventar também a forma como nos relacionamos, como comunicamos, como trabalhamos juntos, como inspiramos o outro, como aprendemos, inovamos, cocriamos projetos e enfrentamos o desconhecido. Parece-nos ser exatamente este o paradigma subjacente ao programa em análise.

Na senda de autores do nosso tempo, que abordam as questões da formação ao longo da vida, Julio Fontán refletiu sobre esta problemática, no seminário "Educação Relacional Fontán - Uma inovação para o século XXI", ocorrido em janeiro de 2023, na Fundação Calouste Gulbenkian. Reiterou que é importante discutir as tendências inovadoras na educação para o século XXI. E, de facto, os programas de mentoria são uma modalidade formativa que funciona como “abertura de caminhos”, que ajudam a promover trajetórias de desenvolvimento positivo. Há evidências dos seus benefícios em adultos. Sublinhe-se, a título de exemplo, que as competências chave de hoje, tais como relacionamento interpessoal, inteligência emocional ou trabalho colaborativo, não eram minimamente importantes há poucos anos, tal como, provavelmente, algumas das competências fundamentais que devemos adquirir, em 2030, hoje ainda não existem.

Um outro exemplo da atualidade, de um Programa de mentoria de sucesso, é o que é desenvolvido pela *Teach for Portugal*, uma organização portuguesa sem fins lucrativos, sediada no Porto, que pertence à rede internacional *Teach For All*. O objetivo

é diminuir a desigualdade educativa e proporcionar às crianças de meios mais desfavorecidos a oportunidade de atingirem o seu máximo potencial, colocando-as num caminho de oportunidades que, se acredita, trará impacto nas suas vidas a curto prazo e nas escolhas que farão para o futuro. A sua intervenção cívica prende-se com Programas de Administração Educacional. Para tal, são recrutadas e capacitadas pessoas de diversas áreas de formação, que não são professores, mas que são escolhidas pelo seu perfil de liderança e compromisso social – os Mentores *Teach For Portugal* - para integrarem o Programa de Desenvolvimento de Liderança. Através deste Programa, formativo, profissional e remunerado, com a duração de dois anos, os mentores colaboram em parceria com os professores, a tempo inteiro, numa escola inserida num contexto socioeconómico desfavorecido. O propósito é fomentar a igualdade de oportunidades no ensino, combater a desigualdade educativa e vê-la como uma prioridade para alcançar uma sociedade mais equitativa. A forma como se processa este modelo de mentoria foi por mim testemunhada numa escola da margem sul do Tejo, onde turmas são acompanhadas por mentores/as, a que os alunos chamam, com entusiasmo, a aula com o/a mentor/a, uma ou duas vezes por semana. O adulto mentor colabora com os professores das turmas e procura desenvolver competências de cidadania e capacitar os alunos na gestão das suas emoções, para além dos conteúdos e competências trabalhados nas disciplinas. Cada mentor/a acompanha, estimula e coloca-se também no papel de aprendiz, o que constitui uma mais-valia para os alunos que necessitam e querem aumentar o desempenho académico e desenvolver o seu potencial máximo, mas que têm menos possibilidades de aceder a mais informação e a outras formas de trabalhar colaborativamente e de intervir. No programa de recrutamento de mentores da *Teach for Portugal*, patrocinado pela Fundação Belmiro de Azevedo, pode ler-se:

Ao longo dos dois anos do Programa de Desenvolvimento de Liderança, a *Teach For Portugal* garante [aos candidatos a Mentor] formação e orientação contínua e individualizada, as ferramentas necessárias para poder ser um líder de sucesso dentro e fora da sala de aula, para definir metas ambiciosas, maximizar o desempenho e motivar os alunos, para inspirar famílias, para planear com propósito e para executar com eficácia.

Estes mentores trabalham em parceria com os professores, mas também com os vários intervenientes da comunidade educativa “para garantir uma mudança global e sistémica”, como pode ler-se na sua página na internet. Neste Programa de Mentoria oferece-se a participação em diversas experiências de desenvolvimento pessoal e profissional, nomeadamente a capacitação de mentores com trezentas horas de formação (workshops, seminários e experiências nacionais e internacionais), durante cinco semanas de preparação intensiva, com acompanhamento personalizado por um tutor pedagógico mais experiente, para desenvolvimento pessoal, entre outros incentivos. Os dois requisitos base que os futuros mentores devem possuir é uma licenciatura e nível avançado de Inglês. O acompanhamento dos alunos faz-se na exploração de diferentes áreas, na gestão das suas emoções, na resolução de problemas e no apoio ao desenvolvimento de projetos que os preparem para a vida em sociedade. O apelo feito pela organização, aos novos mentores é que queiram ser “agente de mudança, dentro e fora da sala de aula, não deixando nenhuma criança para trás.”; que participem no Programa de Mentoria a tempo inteiro; que assumam o compromisso e que o seu contributo seja o de “alavancar o potencial de cada aluno, colocando-os num caminho de oportunidades que impactará o resto das suas vidas”, como consta do programa da *Teach for Portugal*, na sua página no LinkedIn.

Também no Programa de Mentoria experienciado (PMIL), e noutros modelos de mentoria, é fundamental que ambas as partes manifestem a vontade inequívoca de participar no programa. Mentor e mentorado devem estar disponíveis e encarar as sessões, a elaboração e implementação do plano como um privilégio e uma responsabilidade partilhada, assumindo que irão acrescentar valor, conhecimento e realização. Com efeito, a mentoria não é apenas uma conversa, é sobretudo saber ouvir, envolver, motivar, acompanhar, propor, colocar-se no lugar do outro, definir objetivos em conjunto, decidir o que se quer levar para cada sessão e aquilo que é pretendido. Na experiência de mentoria vivenciada, enquanto par, começamos por analisar e perceber o que podia ser melhorado e de que forma o Plano esboçado poderia ser ampliado, completado, aperfeiçoado e, posteriormente, aplicado na organização, onde a mentorada exercia a sua atividade profissional.

Efetivamente, a relação de mentoria também visa promover desafios que conduzem ao sucesso na carreira. Os mentores podem transmitir conhecimentos e

competências específicas que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências dos mentorados. Deles se espera que facilitem o trabalho em rede profissional, através da apresentação dos mentorados a indivíduos influentes, em contextos académicos e organizacionais (Kram, 1985; Tennenbaum *et al.*, 2001). Para o mentor, disposto a investir tempo e a acompanhar outro profissional e a valorizá-lo, além da satisfação pessoal de partilhar competências e experiência, é também o envolvimento na mentoria e a partilha, o trabalho de cocriação que o acrescentam a nível profissional, mas igualmente na dimensão pessoal e humana.

1.2 Mentoria vs. *Coaching* vs. Consultoria

Parece-nos que é fundamental distinguir os conceitos de mentoria, *coaching* e consultoria, frequentemente confundidos pelo senso comum. O primeiro descreve uma relação entre uma pessoa mais experiente (o mentor) e uma pessoa menos experiente (o mentorado), em que a finalidade é ajudar e proporcionar ao menos experiente um apoio e recursos sociais para alcançar os seus objetivos de carreira (Ragins & Kram, 2009).

Segundo alguns autores, o papel do *coach* difere muito do papel do mentor. A prática de *mentoring*, como modelo formativo, permite ao mentorado adquirir competências valorizadas pela cultura da organização em que está inserido. De outro modo, o *coachingsurge* quando o profissional pretende intervir noutras áreas distintas da sua organização (Barosa-Pereira, 2007). Hicks e McCracken (2011), consideram o *coaching* como um processo colaborativo com o objetivo de ajudar os profissionais a alterarem as suas perceções e padrões comportamentais, aumentando a sua eficácia, a capacidade de adaptação, a aceitação de mudanças e de novos desafios.

A abordagem humanista é essencialmente uma abordagem centrada na pessoa e deve-se ao psicólogo americano Carl Rogers, de meados do séc. XX. O objetivo do acompanhamento por um *coach* (frequentemente com formação em Psicologia, Sociologia, Neurociências) é trabalhar num espaço colaborativo onde possa ajudar o *coachee* a desenvolver-se como pessoa. A finalidade é ajudar a encontrar os seus próprios recursos para aprender a mobilizá-los e a tornar-se mais autónomo. É, pois, uma abordagem não diretiva, de não julgamento e aceitação, onde são enfatizadas as

competências interpessoais, em vez do *know-how*. Esta é, atualmente, a postura e o papel do *coaching*: fornecer aos *coachees* um ambiente ideal para permitir a ação e o desenvolvimento de capacidades específicas. Nas sessões de *coaching* cria-se uma atmosfera positiva e dinâmica, que permite fortalecer o compromisso do *coachee*, a sua autoestima, autenticidade, a capacidade relacional e, assim, objetivar a mudança esperada. À medida que a carreira avança, muitos profissionais sentem a necessidade de reforço, de formação, de treino. E é essa ação de orientação específica para melhorar a prática que vai potenciar o crescimento pessoal e profissional. Alguns especialistas neste trabalho formativo, usam a designação de *coaching* instrucional, cujo objetivo é colmatar um vazio que existe, uma ausência de formação (treino), entre colegas de profissão. Atualmente, o *coaching* é disponibilizado em algumas organizações e empresas, também aos líderes. No fundo, ao colocar a pessoa no centro do processo, está-se a capacitá-la. Essa é a grande força do *coaching*. Embora existam diferentes modalidades de *coaching*, a sua base em psicologia (clínica) destaca o efeito benéfico para o desenvolvimento da motivação intrínseca.

Já a mentoria permite a ligação entre o desempenho presente e o desempenho esperado, sendo um meio para desenvolver novas ideias e planos de ação (Hicks & McCracken, 2011). Enquanto um mentor tem experiência na área do mentorado, ou noutra afim, o *coach* não tem necessariamente de a possuir. Um mentor dá conselhos e sugestões relativamente à carreira e à gestão da mudança, recomenda formas de conceção e implementação de um plano individual de desenvolvimento, partilha a sua vasta experiência e sugere ferramentas e ações inovadoras. Já o *coach* ajuda o “cliente” a ter uma visão diferente dos desafios e a escolher a solução mais indicada para cada um deles (Gregory & Wiles, 2018). Além de que, no processo de *coaching*, o foco, o trabalho está mais no aspeto atitudinal e emocional, para que o profissional possa estar mentalmente mais preparado para enfrentar as dificuldades pessoais e profissionais. São usadas técnicas e ferramentas de reflexão e autoconhecimento.

Estudos recentes mostram também alguma confusão entre a mentoria e a supervisão, sobretudo em contexto educativo e clínico: “[...] a mentoria tem múltiplos significados e pode ser praticada como supervisão, suporte ou autodesenvolvimento colaborativo tanto para novos como para professores experientes.” (Helleve, Ulvik & Roness, 2019, p.57). Os autores consideram a mentoria com adultos como uma

intervenção eficaz em programas de desenvolvimento profissional, especialmente quando é orientada pelas necessidades instrucionais e de conteúdo, por exemplo de professores em início de carreira, e recomendam este modelo formativo. É sobretudo no ensino que a mentoria é encarada como estratégia para o desenvolvimento profissional.

O processo de mentoria pode ocorrer com profissionais da própria organização (mentoria entre pares) ou exterior a ela. ser caracterizado como um treino, um acompanhamento, que não implica custos financeiros para a organização. No caso do PMIL não implica qualquer valor pois é um modelo de mentoria em regime de candidatura voluntária, virtual, embora possa ser feito presencialmente, se o par assim o decidir. Em contrapartida, o *coaching* exige um alto investimento financeiro da empresa. Além disso, a mentoria é uma via de mão dupla, em que tanto o mentor quanto o mentorado são ativos no processo de ensino e aprendizagem. Já o *coaching* é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas e focadas e de ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros parceiros. É mais diretivo, sendo “um processo que envolve a descoberta das habilidades, pede distanciamento do *coach* para o *coachee*, caracterizando um atendimento, não um treino” (Campos, Capelle & Silva, 2017 p. 290). Além do *coach* e do mentor, também existe o consultor, cuja função tem algumas semelhanças no que diz respeito ao acompanhamento, mas que trabalha para inspirar os profissionais a executar, ou melhor, a executar em conjunto.

Embora sejam termos relacionados, mentoria, *coaching*, tutoria e consultoria são práticas distintas e têm objetivos diferentes. A mentoria é uma prática na qual uma pessoa com experiência numa área específica oferece suporte, aconselhamento e orientação a um profissional menos experiente. O objetivo é ajudar o mentorado a desenvolver competências, aprimorar o desempenho e alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais, acelerando procedimentos de ação, que visam também avançar na carreira. O *coaching*, por sua vez, é uma prática na qual um profissional treinado ajuda o “cliente” a identificar e alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais, por meio do desenvolvimento de competências e comportamentos específicos. No *coaching* trabalha-se sobretudo a atitude. Na mentoria, trabalha-se mais o contexto.

É consensual que a abordagem de mentoria constitui um recurso poderoso para os colaboradores que ambicionam progredir na sua carreira, na medida em que desenvolve e fortalece as suas potencialidades. Mentoria é uma parceria de aprendizagens que permite a cocriação constante, como estratégia de desenvolvimento. Há uma responsabilidade das duas partes: o mentor que tem que estar sempre em desenvolvimento, conhecendo-se muito bem a si próprio, sabendo quais os “triggers”, ou estímulos, que ativam as suas emoções, percebendo quais são as etapas do processo em que é fundamental encontrar o cerne da questão e o que ambos querem levar de cada sessão: a tomada de consciência, o compromisso e a ação. De resto, a mentoria de pares é muito mais do que uma relação *one to one*, embora seja um processo personalizado que analisa a real situação profissional do mentorado. É, pois, importante perceber qual o momento certo para solicitar o acompanhamento através de um programa de mentoria que pode ser valioso para acelerar a carreira do mentorado. Outra questão que se coloca é saber se os mentorados são todos “mentoráveis”, pressupondo que a chave para a “mentorabilidade” é ser uma parceria aberta e recíproca entre mentor e mentorado. Ainda que possa receber muito *input*, o mentorado deve responder aos estímulos e conselhos do mentor e dar-lhe um *feedback* contínuo sobre as suas necessidades, para que o efeito da criatividade do mentor possa traduzir-se na progressiva autonomização do seu mentorado. Na conjuntura de incerteza em que estamos a viver, a mentoria cria e trabalha o contexto, muitas vezes disruptivo, concluindo-se que são as ferramentas que necessitam de ser reinventadas.

A tutoria é uma prática mais focada em ensinar e orientar sobre um determinado assunto, com o objetivo de ajudar o tutorado a aprender conteúdos e a aprimorar capacidades numa área específica. E, por fim, a consultoria é uma prática na qual um profissional com conhecimentos e competências específicas oferece conselhos e soluções para problemas e desafios específicos de uma empresa ou organização.

Sintetizando, o *coaching* trabalha a atitude, enquanto a mentoria é um processo de desenvolvimento em contexto, é cocriação, para fazer emergir a soma mentor/mentorado. Por este motivo alguns autores optam por falar de *mentoring*, visto que são necessárias várias sessões, calendarizadas num programa, num período de tempo que pode ir de três meses a um ano. João Catalão, (2022), especialista em *coaching* e *mentoring* afirma, nas suas sessões formativas: “*Mentoring* para o

desenvolvimento pessoal e profissional desenvolve-se em contexto, porque nada vai ser como antes” e acrescenta que “Os ecossistemas estão a mudar e é necessário acompanhar o tempo, a digitalização, velocidade e aprendizagem, porque o contexto é volátil. É preciso conectar as pessoas com as pessoas”. Efetivamente, o objetivo é motivar e mobilizar as organizações e os trabalhadores, para fazer acontecer (a mudança). E se os profissionais querem respostas para o aqui e o agora, não basta adaptar, é preciso inovar, criar, transformar. Para fazer esse trabalho de acompanhamento é necessário algum tempo, daí a preferência do orador pela designação de *mentoring*, conferindo a ideia de continuidade, de duração. Catalão defende que “os modelos que existem mostram que a melhor ferramenta de entoria é o mentor, que traz um paradigma para revolucionar. E refere-se a esse *pull and push* que o mentor dá ao mentorado para que este se possa revelar e depois fazer o *push*. Em suma, a mentoria como modelo formativo é um trabalho de acompanhamento, de estímulo e orientação para ajudar os profissionais a tomarem as melhores decisões na concretização de um plano. E parece ser o modelo formativo de desenvolvimento pessoal e profissional mais completo, por unir *coaching*, consultoria e tutoria. Embora essas práticas tenham objetivos diferentes, muitas vezes, podem complementar-se e ser usadas em conjunto para ajudar um profissional a alcançar mais eficientemente os seus objetivos e desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

Atualmente, com outros Programas de Mentoria, pretende-se desenvolver competências de gestão da mudança e, ao mesmo tempo, os mentorados pretendem estimular e reforçar ideias criativas e preparar soluções inovadoras para implementar nos seus contextos de trabalho. Obviamente que cada processo tem a sua dinâmica e a sua orientação e são as pessoas que fazem a diferença. Neste sentido, Catalão (2022), nas suas ações de sensibilização explica as três etapas do processo de mentoria, que considera ser “uma metodologia cuja missão e potencial urge clarificar e dinamizar”, a saber: - Prestigiar: numa primeira etapa, o mentor procura estabelecer uma relação de confiança e respeito mútuo com o mentorado, valorizando as suas competências e conhecimentos prévios. É importante que o mentorado se sinta respeitado e valorizado pelo mentor, o que pode ajudar a criar uma base sólida para a relação de mentoria. Porque, segundo o autor e mentor português, a primeira dimensão fundamental num

processo de mentoria é encarar o processo como algo que acrescenta. Mostrar à organização que ambos os elementos do par de mentoria estão disponíveis e envolvidos.

- Envolver: na segunda etapa, o mentor procura envolver o mentorado em atividades e projetos relevantes para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, desafiando-o a assumir responsabilidades e a explorar novas habilidades e competências. O mentor pode compartilhar experiências e conhecimentos úteis, fornecendo *feedback* construtivo para ajudar o mentorado a desenvolver-se ainda mais. Envolver e formar, porque não é por ser muito experiente que o mentor não tem que dominar as “*coaching skills*” e ter presentes as responsabilidades de cada elemento do par.

- Acompanhar: na última etapa, o mentor acompanha o mentorado no processo de aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos, ajudando-o a superar desafios e obstáculos que possam surgir. O mentor fornece orientação e suporte contínuos, ajudando-o a avaliar o seu progresso e a identificar oportunidades de aprendizagem e crescimento adicionais. Acompanhar o plano é muito importante e, para isso, João Catalão defende que devem existir formas de registo do processo, que o par de mentoria está a desenvolver e a cocriar. Sublinha que é fundamental existir uma monitorização do processo e das aprendizagens, e bem assim a possibilidade de implementação na unidade orgânica do mentorado dos projetos desenvolvidos durante o programa formativo. Efetivamente, constata-se que este procedimento faz parte do programa do INA, I.P., em estudo.

As três etapas mostram que um programa de mentoria é um processo contínuo e iterativo, no qual o mentor e o mentorado trabalham juntos para alcançar os objetivos de desenvolvimento do segundo. Em nosso entender, poder-se-ia acrescentar a fase do *matching* para a constituição dos pares, que é fundamental. Por fim, é importantíssimo o diálogo produtivo, a franqueza, o alinhamento de expectativas, o traçar cenários em conjunto, com o objetivo de acelerar procedimentos de ação para enfrentar os desafios. Estas ações fazem parte da mentoria adaptada ao contexto. Importa que os mentorados trabalhem a partir de si, mais do que aquilo que as organizações lhes impõem.

1.3 O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA (PMIL)

Este estudo parte do interesse pelo acompanhamento dos processos desenvolvidos e vivenciados no âmbito do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA, I.P., no decorrer do ano 2021/2022. A implementação dos princípios da inovação é um desafio à própria Administração pública, e pode ser concretizado na implementação de Programas de Mentoria cujos objetivos passam por compreender o significado da sua implementação, com pares compostos por dirigentes e técnicos superiores da Administração pública; reconhecer os principais papéis desempenhados na mentoria e perceber os significados atribuídos ao PMIL por mentores e mentorados, aquando da seleção de uns e outros, e compreender os efeitos, ou melhor, os benefícios após a implementação do programa.

Impõe-se agora fazer a caracterização, o enquadramento e a descrição do modo de funcionamento do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) do INA, I.P.² que teve a sua primeira edição em 2019 e que é considerado um programa inovador.

O lançamento e divulgação do programa é feito em outubro, segue-se um período de candidaturas e, posteriormente, são feitas entrevistas para seleção de mentores e mentorados, procede-se à capacitação dos mentores, pelo INA, I.P. e, mais tarde, é feito o emparelhamento ou *matching* dos pares de mentoria. No início do ano, em reunião para o efeito, os pares são apresentados por dois responsáveis do INA, I.P.

²O Instituto Nacional de Administração, I.P., (INA, I.P.) é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Tem por missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da formação, ensino, investigação científica e da assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma.

Visa mobilizar a Administração Pública para o conhecimento e mobilizar o conhecimento para a Administração Pública.

Possui um Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), estabelecido pela Portaria nº 186/2018, de 27 de junho, que compreende incentivos diversos que “visam estimular a inovação nos seguintes domínios: a) valorização dos recursos humanos, b) melhoria dos ambientes de trabalho e c) desenvolvimento de modelos de gestão”. O SIIGeP destina-se às entidades da administração pública direta e indireta, aos seus dirigentes e trabalhadores. E os incentivos à inovação consistem na capacitação para a inovação, incluindo 1-ações de formação, experiências de trabalho em instituições internacionais inovadoras ou outros incentivos análogos que reforcem as competências para a inovação;2- Desenvolvimento de projetos experimentais, que visem testar novos modelos de gestão com objetivos concretos de melhoria de funcionamento dos serviços públicos.3- Prémios, para reconhecer publicamente os projetos inovadores na gestão que apresentem resultados mensuráveis.

Dá-se início ao programa, com a assinatura de um Acordo de Mentoria para a Inovação e Liderança (anexo II), por ambos os elementos de cada par, acompanhado de três documentos: o Plano de Ação de Mentoria (anexo III); o Plano Individual de Desenvolvimento (anexo IV) e o Plano de Avaliação de Mentoria (anexo V), preenchidos, em conjunto, nos primeiros encontros/sessões de trabalho, comprometendo-se as partes a cumprir as condições e as etapas elencadas no Acordo de Mentoria, que ambos aceitam voluntariamente, assinam e enviam para o INA, I. P..

Esta iniciativa é uma abordagem aceleradora do desenvolvimento pessoal e profissional de trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, sendo de frequência voluntária e gratuita para os/as mentorados/as e contando com a colaboração, *pro bono*, dos mentores/as envolvidos. O Programa visa promover a aquisição e o reforço de competências dos participantes, estruturando-se em duas vertentes:

- A **mentoria para a inovação**, que se destina a trabalhadores e dirigentes que participam ou são responsáveis pela gestão de projetos de inovação;
- A **mentoria para liderança**, que se destina a titulares de cargos de direção intermédia e de direção superior.

No Regulamento pode ler-se, no Artigo 2.º, que o propósito do PMIL “visa proporcionar experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação, de empreendedorismo e de liderança, através da mentoria, enquanto processo de apoio e orientação, facilitador da aquisição de conhecimentos e da melhoria das capacidades individuais, baseado na relação estabelecida entre Mentor/a e Mentorado/a, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional do/a Mentorado/a, incluindo a melhoria do seu desempenho.” É a mentoria tida como alavanca para a promoção da inovação e do sucesso.

Os/as Mentores/as são profissionais oriundos/as da Administração pública, da Academia ou de outras entidades do setor social e privado, com conhecimento e experiência profissional relevantes na orientação de Mentorados/as e os/as Mentorados/as são trabalhadores ou dirigentes da Administração pública central, regional ou local. Os candidatos a Mentores/as devem exibir o currículo, fornecer informação sobre a experiência profissional relevante, incluindo na área de mentoria a

que se propõem e explicitar a motivação para participar no PMIL (desenvolvimento de competências pessoais e profissionais).

Os/as candidatos/as que reúnam os elementos referidos no artigo 8.º do Regulamento prosseguem no processo de candidatura e são convocados para a realização de uma entrevista individual e, posteriormente, realizam a capacitação de Mentores. Para a seleção de candidatos/as a Mentores/as são aplicados os critérios de triagem e análise que constam em anexo ao Regulamento. A seleção é realizada por um júri constituído para o efeito, cuja composição é publicada no site do INA, I. P., em www.ina.pt, assim como a lista de candidatos/as selecionados/as para integração na bolsa de Mentores/as.

São critérios de seleção e respetivos pesos percentuais os que a seguir se elencam:

- a. Experiência e cargos de liderança/gestão (no caso da mentoria em Liderança) e/ou de gestão da inovação (no caso da mentoria em Inovação) – 30 pontos
- b. Experiência relevante nas áreas de tutoria/ *coaching*/ mentoria – 30 pontos
- c. Motivação para participar no PMIL (promoção de desenvolvimento de competências dos Mentorados/as) – 20 pontos
- d. Disponibilidade temporal para participar no Programa – 20 pontos

Quanto aos Mentorados/as candidatos/as ao PMIL, devem desempenhar cargo de direção intermédia ou superior (liderança), gestão e/ou participação em projetos de inovação, ter experiência profissional relevante, incluindo na área de mentoria a que se propõem, e devem explicitar a motivação para participar no Programa (desenvolvimento de competências pessoais e profissionais). Para além desses pré-requisitos, devem indicar os resultados pretendidos, o contributo para a atividade da entidade pública e apresentar documento comprovativo de autorização do superior hierárquico da entidade a que pertencem, para participarem como Mentorados/as, no PMIL. Desta forma, os/as candidatos/as que reúnam os elementos referidos no artigo 9.º do Regulamento, prosseguem no processo de candidatura e são convocados para a realização de uma entrevista individual. Para a sua seleção são aplicados os critérios de triagem e análise que constam no Regulamento. E a seleção é realizada por um júri constituído para o efeito, cuja composição é publicada no site do INA, I.P., bem como a lista de candidatos/as selecionados para integração na bolsa de Mentorados/as.

Os/as Mentores/as podem frequentar o curso de formação na área de auto e hetero conhecimento, previsto para a edição em curso, para a sua capacitação.

O Acordo de Mentoria, orienta a relação entre o/a Mentor/a e o/a Mentorado/a e inclui:

- a. os objetivos da mentoria;
- b. o período de duração;
- c. a modalidade do processo de mentoria (presencial, a distância ou misto) e local(ais) ou plataformas onde decorrerão as sessões;
- d) o número de sessões e respetiva frequência.

O Plano Individual de Desenvolvimento contempla:

- a. os objetivos de desenvolvimento do/a Mentorado/a;
- b. as áreas de conhecimento ou competências a desenvolver;
- c. as ações a realizar com vista a alcançar os objetivos;
- d. os resultados pretendidos.

O Plano de Ação da Mentoria estabelece:

- a. a calendarização de sessões;
- b. a duração das sessões;
- c. os objetivos para cada sessão ou conjunto de sessões.

O Plano de Monitorização e Avaliação contempla:

- a. o registo de ocorrências relevantes;
- b. a apreciação do processo de mentoria, considerando o Acordo de Mentoria e a execução do Plano de Ação e do Plano Individual de Desenvolvimento;
- c. as lições aprendidas;
- d. a identificação de oportunidades de melhoria no PMIL.

Relativamente à duração dos Processos de Mentoria, está previsto que seja de seis meses, no mínimo, embora sejam aceites processos de duração inferior ou superior, desde que decidido entre as partes, Mentor/a, Mentorado/a e a entidade gestora do PMIL, devidamente justificados através do Plano Individual de Desenvolvimento e fixados no documento do Acordo de Mentoria. O emparelhamento de pares ou *matching* é da responsabilidade da entidade gestora e feito de acordo com os perfis dos participantes e das necessidades de desenvolvimento dos/das Mentorados/as.

Naturalmente que existe monitorização do PMIL, efetuada pelo INA, I. P., que mantém contactos com cada um dos pares de mentoria, acompanhando o progresso dos processos e apoiando os participantes, em função das necessidades detetadas ou comunicadas. A monitorização é realizada no tempo intermédio do processo de mentoria, ou sempre que se justifique. A avaliação é realizada no final de cada processo de mentoria e envolve o/a Mentor/a, o Mentorado/a e a entidade gestora do PMIL, tendo como objetivos efetuar o balanço do processo, potenciar a experiência de aprendizagem e desenvolvimento dos participantes e identificar oportunidades de evolução no PMIL. No fim do processo, o par de mentoria envia à entidade gestora um relatório de avaliação final, após o qual será emitido um certificado de participação no Programa de Mentoria.

Um dos aspetos referidos na literatura, como basilares para o sucesso de um Programa de Mentoria, é a comunicação transparente e clara das responsabilidades afetas aos variados papéis que atuam no âmbito das mentorias, por forma a que os envolvidos estejam cientes do que é esperado da sua performance (Douglas, 1997; Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Como tal, foram estipuladas as responsabilidades dos mentores, dos mentorados e das chefias, em concordância com os objetivos do programa (PMIL).

Por conseguinte, dos mentores é expectável que apliquem estratégias de mentoria, que criem contexto, transmitindo informação essencial sobre os procedimentos, os projetos e as plataformas importantes à condução do seu trabalho, partilhando conhecimento técnico e experiências passadas que possam ser úteis para os mentorados, apoiando-os também na construção da sua rede de contactos, e fornecendo *feedback*, regularmente, de forma a contribuir para o seu crescimento interpessoal.

Assim, estão recomendadas as seguintes responsabilidades afetas ao papel de mentor:

- Comunicação regular com o mentorado, mantendo uma postura aberta e empática, ouvindo ativamente o que este queira partilhar;
- Gestão do tempo para evitar negligenciar o mentorado;
- Confidencialidade, garantindo que todos os tópicos debatidos permanecem em sigilo (exceto se for necessária uma intervenção externa);
- Promoção do autodesenvolvimento, através de uma orientação sustentada do mentorado, com recurso a conselhos e *feedback* construtivo e contínuo;

- Planeamento antecipado das várias fases do processo, recorrendo a experiências decorridas durante a integração do próprio mentor para ter uma visão holística e pessoal do processo;
- Liderança pelo exemplo, sendo que o mentor deve partilhar as suas próprias histórias de sucesso e insucesso, bem como as lições subsequentemente aprendidas;
- Partilha de conhecimento, além do apoio ao mentorado na construção de conhecimento técnico, identificando as suas áreas de *expertise*;
- Acessibilidade e disponibilidade no encorajamento do mentorado e recetividade às suas ideias – nesse sentido, é crucial que o mentor nunca minimize quaisquer dúvidas ou receios que o mentorado apresente.

Por sua vez, o mentorado desempenha um papel crucial na relação, não só como alvo do contributo do mentor, mas na qualidade de participante ativo na troca de conhecimento e apoio mútuo ao desenvolvimento profissional. Nesse sentido, foram definidas as seguintes responsabilidades para o mentorado:

- Proatividade, uma vez que tomou a iniciativa de se candidatar ao programa de mentoria e deve assumir que é responsável pelo seu próprio desenvolvimento, trabalhando ativamente na sua evolução pessoal;
- Iniciativa, intimamente relacionada com o anterior, dada a importância de tomar atitudes por sua própria conta, expor as suas dificuldades e procurar apoio, em vez de simplesmente aguardar que o mentor dê esse passo;
- Transparência e honestidade, dois aspetos essenciais para ao sucesso da relação, em todas as suas ações, em particular no feedback que deve dar frequentemente ao seu mentor;
- Partilha de conhecimento, visto que a transmissão de informação não deve ser unilateral e o contributo do mentorado nesse sentido é essencial ao desenvolvimento mútuo dos membros do par;
- Respeito por todos os envolvidos no processo;
- Compromisso e empenho, mantendo uma postura ativa, recetiva e atenta, tendo em considerando as sugestões e *feedback* fornecidos;

- Comunicação ativa, regular e franca com o mentor e outros intervenientes do processo;
- Confidencialidade, respeitando o sigilo da informação partilhada.

Quanto aos resultados esperados de um programa de mentoria, numa organização de aprendizagem, estes incluem a aplicação de novos conhecimentos em tarefas diárias, a análise individual e colaborativa de problemas e reflexão conjunta sobre possíveis soluções, a avaliação de novas formas de fazer, a sua apresentação e implementação em contexto. É, portanto, uma mentoria reflexiva. Efetivamente, tem-se verificado um interesse progressivo na implementação e procura de programas de mentoria, acompanhado por um aumento da investigação científica dedicada aos processos e resultados que suportam a sua eficácia.

Antes de implementar o programa, importa conhecer as finalidades e os objetivos, no planeamento e desenvolvimento da carreira. O PMIL insere-se na mentoria formal, uma vez que existe um Programa formalizado que, mesmo funcionando em regime de voluntariado, obedece a um processo de desenvolvimento que deve ser inclusivo. Destina-se a Técnicos superiores e Dirigentes da Administração pública, permitindo, no entanto, que sejam selecionados mentores do setor privado, caso sejam necessários e relevante a sua intervenção. Prevê que sejam discutidos abertamente e acordados alguns aspetos do plano de desenvolvimento, como a duração e os recursos, que contribuem para melhorar a formação e o desenvolvimento.

Não podemos esquecer que num programa de mentoria existe uma intenção e objetivos a alcançar, cabendo ao mentor experiente direcionar o mentorado. Mas para o sucesso do programa é também necessário que sejam estabelecidos os objetivos gerais, que esteja previsto treino e técnicas de mentoria, fornecidas aos mentores, em sessões de capacitação, como sucede no recrutamento previamente feito pelo INA, I.P.. E, posteriormente, é necessário avaliar os resultados para perceber o impacto que o trabalho do par teve no terreno, no contexto da organização do mentorado e, eventualmente, na sua carreira, a médio prazo. Desta forma será possível introduzir recomendações de melhoria.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1 Problema

Consideramos que importa clarificar o que preside aos programas de capacitação de mentores, o que trazem de novo, quer os Programas de Mentoria e Inovação, quer os Programas de Mentoria e Liderança, em parcerias colaborativas, entre pares de profissionais com percursos académicos e profissionais distintos.

Efetivamente, a mentoria é uma prática com vista ao crescimento profissional e pessoal, que tem sido cada vez mais adotada na Administração pública, fora de Portugal, em países como o Brasil, a Austrália, a Nova Zelândia, a Escócia, o Reino Unido, entre as referências mais abundantes encontradas, como forma de desenvolver competências e aptidões em servidores públicos. Existem vários estudos sobre o assunto, consultados de forma breve, como o “Programa de Mentoria da Secretaria de Administração do Estado da Bahia: Uma Experiência Inovadora de Desenvolvimento de Lideranças” (Artigo publicado em revista e que descreve a experiência de implementação do programa de mentoria na SAEB), entre vários outros.^{3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.}

³“Mentoria como Ferramenta de Desenvolvimento de Competências na Administração Pública” - Artigo publicado na Revista do Serviço Público, que apresenta uma revisão de literatura sobre a prática de mentoria na Administração Pública e seus impactos no desenvolvimento de competências.

⁴“Programa de Mentoria da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): Um Relato de Experiência” - Relato de experiência publicado no livro “Mentoria na Administração Pública”, que descreve a implementação do programa de mentoria da ENAP e seus resultados.

⁵“Mentoria para o Desenvolvimento de Lideranças na Administração Pública Federal Brasileira” - Artigo publicado na Revista de Administração Pública, que descreve a experiência de implementação do programa de mentoria na Administração Pública Federal brasileira e seus resultados.

⁶“Mentoring in Public Administration: Na Analysis of the Literature and the Australian Experience” - Artigo publicado na International Journal of Public Administration, que faz uma revisão da literatura sobre mentoring na Administração Pública e descreve a experiência australiana.

⁷“Mentoring in the Public Sector: A Case Study of Local Government in Scotland” - Artigo publicado na Public Management Review, que descreve um estudo de caso sobre a prática de mentoria na Administração Pública local da Escócia.

⁸“Mentoring in the Public Sector: A Study of a Formal Mentoring Program in a Local Government Authority in New Zealand” - Artigo publicado na International Journal of Public Administration, que descreve um estudo de caso sobre a prática de mentoria em uma autoridade local da Nova Zelândia.

Quanto ao Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança, objeto deste estudo, é um programa que teve início em 2019, especificamente desenhado para proporcionar experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação, de empreendedorismo e de liderança, na Administração pública. A possibilidade que tive de participar diretamente neste programa, na qualidade de mentora, e de poder fazer pesquisa e reflexão, anunciava-se, portanto, desafiante e motivadora por permitir trabalhar também o conceito de inovação na Administração pública, em Portugal.

2.2 Questões de Investigação

As questões de investigação que se colocam são as seguintes:

Q1- Quais os objetivos formativos e as motivações profissionais de quem se inscreve no programa de mentoria?

Q2 - O que constitui uma mentoria efetiva e de qualidade? Quais os pontos fortes?

Q2.1 - O que contém de diferenciador este modelo formativo?

Q3- Quais os benefícios pessoais e profissionais do processo de mentoria no desenvolvimento profissional do/a mentorado/a, no domínio da inovação?

Dado o caráter exploratório do estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, baseada em narrativas biográficas, construídas pela investigadora, portanto da sua autoria, a partir da recolha de dados efetuada, com recurso a conversas via zoom, testemunhos orais e tendo em consideração as questões de investigação e os objetivos formulados. A escolha dos participantes obedeceu a uma estratégia de amostragem intencional, com seleção por conveniência, dado que a investigadora também constituiu par de mentoria, na função de Mentora, e pediu autorização à entidade responsável pelo

⁹"Mentoring in the U.S. Federal Government: An Examination of Gender and Racial Differences" - Artigo publicado na Public Administration Review, que analisa a prática de mentoria no governo federal dos Estados Unidos e as diferenças de género e raça nessa prática.

Programa de Mentoria para contactar outros pares, mas não obteve resposta favorável. Face a esta dificuldade, a Mentora-investigadora fez o convite a outros pares de mentoria que estiveram envolvidos no PMIL, porém a maioria não demonstrou disponibilidade para participar. Um dos pares contactados aceitou, de pronto e sem condições, pelo que se encetaram contactos e reuniões via Zoom, em diferentes momentos. Assim, a seleção foi feita também por conveniência, uma vez que se apurou que o Mentor já tinha experiência anterior em Programas de Mentoria para a Liderança e vontade de partilhar o entusiasmo e a crença nos benefícios desta modalidade formativa.

Privilegiou-se a construção de narrativas de dois mentores e de dois mentorados que participaram no Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA, I.P. (PMIL), em 2021. A recolha de dados foi efetuada com consulta de documentos, elaboração de um guião orientador, troca de correspondência (correio eletrónico) e a análise dos dados é uma análise de conteúdo, de acordo com Creswell, 2011 e Amado, 2017. A intenção foi cruzar as visões dos elementos de dois pares de mentoria (mentores/mentorados), pertencentes a diferentes áreas profissionais, que experienciaram um programa para a Administração pública, e refletiram sobre a importância da capacitação de mentores, com outros testemunhos de boas práticas de mentoria formal, através da partilha de vivências e de pontos de vista sobre o tema em estudo.

Após a pesquisa efetuada, para aferir o estado da arte, no que concerne o conceito de mentoria como estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional, procedeu-se à análise qualitativa interpretativa dos dados, ao tratamento da informação recolhida, a partir do guião fornecido aos participantes (Anexo I), com indicação das dimensões de reflexão pretendidas, que contribuíram para a produção de quatro narrativas da autoria da investigadora, baseadas nos relatos da experiência de mentoria, com o foco da investigação nas perceções e experiências vivenciadas pelos participantes, na qualidade de mentores e mentorados, no Programa do INA, I.P.. A investigadora filtra os dados através de uma lente pessoal, cruzando-a com as dos participantes, valorizando-se o relato pessoal e reconhecendo possíveis vieses. As questões de ética foram, naturalmente, respeitadas e a (re)criação de narrativas da autoria da investigadora participante.

2.3 As narrativas biográficas

Acerca das narrativas autobiográficas ou narrativas de vida, a literatura conta com autores como Marie-Christine Josso (2010), que defendem que, além de serem potenciais repositórios de dados de pesquisa, podendo gerar produtos como relatos de experiência, dissertações, teses, artigos científicos etc., as narrativas têm também a função de contribuir como metodologia de formação de educadores. Partindo do princípio defendido pelo Professor António Sampaio da Nóvoa, (2010) de que “formar é sempre formar-se”, (p.25) e de que, produzir narrativas autobiográficas requer, necessariamente, inventariar o próprio processo formativo, levando a tomadas de consciência e atuação em tempos e espaços diversos. O professor discute a importância de compreender a formação como um processo de experiências vividas e não apenas como um conjunto de habilidades técnicas e conhecimentos teóricos adquiridos. Fala em ver “o mundo como experiência”, valorizando os relatos de vida. E sobre o valor das narrativas autobiográficas, o autor considera que “São elementos provenientes do pensamento reflexivo do próprio sujeito que os expressa pela tomada de consciência individual e coletiva, sendo, portanto, considerado um processo de (auto)formação.” (Nóvoa, 1992, p.51). Mais tarde, ainda acerca da importância das narrativas biográficas, afirmou:

As narrativas autobiográficas inscrevem-se nesse movimento perceptivo, que permite a apreensão peculiar dos processos de formação. São expressão de uma dinâmica interna, na qual o sujeito se constrói a partir da articulação entre a experiência vivida, o conhecimento adquirido e os desafios que lhe são propostos. Desvendam, assim, uma dimensão essencial da formação: a sua vinculação aos percursos de vida, aos projetos pessoais, aos significados e aos valores que os sujeitos constroem a partir das suas experiências e das suas histórias (Nóvoa & Finger, 2014, p.31).

Nóvoa defende a utilização de narrativas biográficas profissionais, como instrumentos de reflexão indispensáveis na formação de professores e de adultos em geral. Destacou

ainda a importância da narrativa como uma ferramenta de reflexão e construção de significado:

A narrativa é uma forma fundamental de construir significado e de transmitir conhecimento. Através da narrativa, os indivíduos dão sentido às suas experiências e criam conexões entre o passado, o presente e o futuro. Na educação, a narrativa é uma ferramenta poderosa para a reflexão, a análise crítica e a transformação da prática pedagógica (Nóvoa, 2018, p.15).

Corroboramos a visão de Marie-Christine Josso, de que “(...) as narrativas autobiográficas possibilitam um melhor entendimento dos processos formativos pelos sujeitos, colocando-os em lugar de protagonistas, exprimindo uma autonomização e responsabilização sobre as suas aprendizagens.” (Josso, 2004, p.29), motivo pelo qual se fez essa opção. Mais tarde, a mesma autora considera que “são formas privilegiadas de acesso à compreensão da experiência humana, uma vez que permitem que o sujeito se aproprie de sua própria história e a construa a partir de sua perspectiva pessoal, revelando as significações que ela adquire na vida quotidiana” (Josso, 2008, p.89). Defende que a construção da identidade e da aprendizagem ao longo da vida é um processo de construção de narrativas, em que os indivíduos dão sentido às suas experiências e trajetórias de vida. Destaca a importância da narrativa biográfica como ferramenta de reflexão e autoconhecimento, que, no seu ponto de vista, com o qual concordamos cabalmente, é uma forma de dar sentido à experiência e de transformá-la em conhecimento e sabedoria, permitindo que os indivíduos se tornem mais conscientes das suas escolhas e dos seus valores.

Considerada como metodologia de formação inovadora e desafiadora de reflexões em torno da formação de educadores, as narrativas invertem o modelo tradicional, colocando no centro do processo o sujeito, a sua fala e as suas experiências, dado que “Essa perspectiva de trabalho configura-se como investigação, porque se vincula a produção de conhecimento às relações do sujeito com a experiência: ter experiência, fazer experiência e pensar a experiência” (Souza & Passeggi, 2010, p.12). Acresce que “(...) a abordagem biográfica e a autobiografia de formação podem possibilitar ao sujeito a tomada de consciência de si e das suas aprendizagens experienciais quando vive, simultaneamente, os papéis de ator e de sujeito da sua

própria história”. (Passeggi, 2011, p.17). Foi exatamente o que nos moveu a optar por esta abordagem para refletir acerca da vivência de uma experiência de formação, que se acredita comportar novidade e ser mais autêntica na primeira pessoa.

Os estudiosos têm discutido sobre a validade e a qualidade dos autoestudos por também gerarem conhecimento que deve ser divulgado, sendo mais ou menos consensual que a produção de narrativas serve, ao mesmo tempo, como procedimento de pesquisa e como alternativa de formação. A literatura mostra-nos ainda que o papel e a importância das narrativas autobiográficas no processo de individuação, a (meta)reflexão sobre a experiência narrativa é crescente na pesquisa com narrativas, no âmbito das Ciências Humanas (Abrahão, 2004; Andrews, Squire & Tamboukou 2008; Benjamin, 2012; Ferrarotti, 1988; Josso, 2006 e 2010; Larrosa, 2011; Nóvoa, 2002; Passeggi, 2011; Pineau, 2006; Ricoeur, 2010; Torril, 2006). A proposta de pensar a história de vida e a formação, por meio de narrativas autobiográficas, tomando como sujeito-autor da sua práxis humana e entendendo-a como construto histórico-social, faz-nos considerar que conhecer o sujeito dessa ação é também (re)conhecer o mundo a que ele pertence. Para além de dar a conhecer o mundo a que o sujeito pertence, torna-se importante percebê-lo inserido nele como sujeito histórico (Ferrarotti, 1988).

Josselson (2004), acrescenta que "A narrativa biográfica é uma forma de produzir conhecimento que valoriza a subjetividade e a singularidade das experiências, ao mesmo tempo que permite a identificação de padrões e significados compartilhados" (p.14). A distinção entre os termos "narrativa", "biografia", "perspetiva biográfica de investigação" ou "investigação narrativa" pode não ser sempre evidente na literatura. Kelchtermans (1993), explora a interseção entre abordagens biográficas e narrativas na pesquisa educacional, destacando como as narrativas e as experiências de vida dos professores podem ser importantes para compreender as suas práticas pedagógicas e identidade profissional. Domingos Fernandes (2011), também defende a relevância de explorar as narrativas de formação e as biografias profissionais e pedagógicas dos educadores para compreender as influências, os contextos e as experiências que moldam a sua prática pedagógica, as suas crenças, valores, motivações e trajetórias profissionais. Esta perspetiva biográfica de investigação pode igualmente contribuir para a promoção de práticas pedagógicas mais reflexivas e informadas, como reforça a investigadora Sharon B. Merriam (2007), que no campo da pesquisa qualitativa em educação de

adultos e aprendizagem ao longo da vida, valoriza a reflexão sobre a trajetória de vida dos profissionais, como forma pessoal e contextualizada, na pesquisa qualitativa.

De acordo com Catherine Riessman (2008), as narrativas de vida permitem que os indivíduos disponibilizem experiências de forma autêntica e significativa. A autora aborda a utilização de métodos narrativos em pesquisa nas ciências humanas e explica de que modo a narrativa pode ser utilizada como abordagem metodológica para recolher e analisar dados qualitativos. Discute igualmente a importância da narrativa na construção do conhecimento, e apresenta uma variedade de métodos narrativos, incluindo análise de narrativa, estudo de caso, pesquisa autobiográfica, entrevistas narrativas, entre outros. Riessman apresenta também vários exemplos práticos de como os métodos narrativos podem ser aplicados em diferentes áreas das ciências humanas e enumera as vantagens e desvantagens dos métodos narrativos em relação a outras abordagens metodológicas. Por sua vez, Bourdieu (2011, p. 206) argumenta:

"a narração autobiográfica, além de permitir que o sujeito conte a sua própria história, possibilita a construção de uma imagem de si mesmo que é autêntica e, ao mesmo tempo, adaptada às condições sociais e históricas em que a vida foi vivida".

Segundo John Creswell (2013), "Narrativas biográficas são importantes fontes de dados qualitativos, pois capturam as experiências pessoais e as histórias de vida dos participantes, permitindo que os investigadores compreendam a subjetividade dos participantes e as suas perspetivas sobre o mundo" (p.52). Para Rodrigues e Prado (2015, p.14) "não podemos deixar de mencionar a potencialidade da narrativa enquanto procedimento teórico metodológico, que favorece a explicitação do vivido como também possibilita a teorização do vivido, transformando-o em conhecimento académico". Postura corroborada por Brookfield (2017, p.38), "A narrativa biográfica pode ser usada para construir uma compreensão mais ampla da experiência dos adultos em processo de aprendizagem, ao mesmo tempo que permite que os próprios adultos sejam os principais contadores da sua história". Esta é, portanto, a abordagem escolhida, dado que outros autores atestam que

Para efeitos da investigação (...), as narrativas são formas mais ou menos organizadas, escritas ou orais, de expressão do pensamento humano; de algum modo, elas dão sentido e significado a acontecimentos (experiências) que se viveram, que se vivem ou que se esperam vir a viver. Assim, pode dizer-se que

as narrativas são de natureza eminentemente pessoal e subjetiva (Fernandes, 2011, p.13).

Será a forma como nos propomos realizar a dissertação sobre um programa de mentoria, considerado inovador pela instituição que o criou, em 2019, as suas potencialidades e benefícios, como estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional para os mentorados que tomaram a iniciativa de se candidatar ao Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) do INA, I. P..

2.4 Questões éticas

Considerando que as questões éticas na investigação são fundamentais, na medida em que, se não forem acauteladas, o processo perde credibilidade podendo mesmo não avançar, esta investigação teve em consideração os princípios éticos, presentes em etapas específicas da mesma. São várias as questões em torno do que se deve ou não fazer neste domínio, e que consiste em garantir a conformidade com todas as normas aplicáveis em matéria de confidencialidade e sigilo, nomeadamente o anonimato dos intervenientes.

Jorge Fonseca de Almeida (2013), no seu artigo, refere uma trilogia dos princípios éticos, que designa como basilares, em contexto de investigação que envolva o ser humano, a saber: “Respeito pela Pessoa, Beneficência e Justiça”. Para Freixo (2010), sobre métodos qualitativos na investigação, “(...) a verdade é que qualquer investigação junto de seres humanos, constitui, em qualquer circunstância, uma forma de intrusão na sua vida.” (p.178). Tendo este ponto em consideração e para que a “intrusão” obedeça a limites invioláveis, os procedimentos atrás referenciados devem ser adotados. Já o consentimento deve possuir um carácter legal, sem qualquer tipo de coação, fornecendo-se toda a informação necessária para que a decisão seja tomada na posse de todos os dados. (Freixo, 2010).

Desta forma, a garantia de anonimato, bem como a proteção de dados, conforme exigido pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) em vigor, foram assegurados no respeito pelo cumprimento dos rigorosos princípios e normas de natureza ética, tendo os intervenientes sido informados e assinado o documento de consentimento. Enumeram-se os procedimentos adotados que visam a salvaguarda dos

indivíduos que se tornaram sujeitos das narrativas construídas, com base nos seus testemunhos, a saber:

- no início do processo, a submissão à Comissão de Ética do Projeto de Dissertação de Mestrado, ao qual foi dado parecer positivo;

- no desenvolvimento do processo, foi enviado convite por correio eletrónico, (anexo VI), onde se explicitava o propósito e o teor deste estudo. Por conseguinte, e de acordo com os preceitos éticos acima enunciados, foi redigido e entregue a cada interveniente um documento de Consentimento Informado (anexo VII), onde lhes foi facultada a liberdade de aderirem voluntariamente ao estudo em curso e, inclusive, de desistirem da colaboração com este estudo e/ou de retirarem o seu consentimento, em qualquer momento, mesmo após a conclusão da mesma, sem ter que explicar ou dar uma razão para tal e sem que daí lhes adviessem quaisquer consequências.

A confidencialidade e o anonimato são garantidos pelo compromisso de salvaguarda dos dados pessoais ao serem codificadas as narrativas, a que se decidiu atribuir uma letra (A, B, C, D) a cada uma, protegendo a privacidade dos envolvidos. A seleção do campo de análise foi também tida em conta e orientada no sentido de uma preocupação ética quanto à imparcialidade, ou seja, procurou-se aleatoriamente um segundo par de mentoria, desconhecido e sem qualquer tipo de envolvimento com a entidade promotora do Programa de Mentoria em análise. Logo, foram selecionados por conveniência, mas neutros e imparciais, evitando o conflito de interesses, nomeadamente, sem relações de trabalho, de amizade, familiares ou institucionais, que pudessem levar a conclusões tendenciosas ou enviesadas.

- nos procedimentos finais, a decisão é eliminar o material áudio, que foi objeto de registo/gravação, por parte dos participantes.

Por fim, refira-se que a Comissão de Ética analisou e deu parecer positivo (anexo VIII) a este projeto de investigação, e aprovou uma breve alteração do seu título (Anexo VIII'), considerando os princípios e as normas processuais de natureza ética, por estarem em concordância com o estabelecido na Carta Ética para Investigação em Educação, adotados no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de se poder auscultar e interpretar a pertinência, o potencial dos mentores do PMIL e os benefícios deste programa, como estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, procedeu-se à elaboração de um guião orientador (anexo I) da reflexão dos mentores e mentorados, sobre a forma como vivenciaram esta experiência formativa. A partir dos testemunhos apresentados, foram construídas as narrativas.

Após a narração na primeira pessoa da minha própria experiência, de que sobressai uma visão transformadora e quase emancipatória, enquanto mentora, valorizou-se o exercício de reflexão e de diálogo entre os quatro intervenientes que permitiu confrontar os pontos de vista dos dois mentores e dos dois mentorados, tendo-se verificado pontos de convergência, apesar de os quatro elementos pertencerem a organismos muito diferentes da Administração pública, onde é ainda muito recente e circunscrita a participação neste formato de Programa de Mentoria.

As narrativas, cujo potencial enquanto procedimento teórico-metodológico pode possibilitar a teorização da experiência, transformando-a em conhecimento (ao refletir sobre a experiência, teorizo o meu próprio conhecimento), permitiram perceber o entendimento, por parte de ambos os mentores, da mentoria como processo centrado no mentorado e no seu contexto. E também revelam que os dois mentorados, em consonância de pontos de vista com os mentores, desejariam que as suas unidades orgânicas se tornassem comunidades aprendentes e reflexivas. A construção das narrativas também deixou claro que os quatro participantes reconhecem na mentoria o potencial de uma ferramenta de apoio, de reflexão e acompanhamento, como alicerce para a qualidade da melhoria das práticas e para o desenvolvimento dos envolvidos. Atestam que a mentoria, enquanto aprendizagem contínua, é uma modalidade capaz de envolver as pessoas, as suas experiências e saberes. A metodologia adotada permitiu também analisar a mentoria enquanto processo estruturado, a partir de meios para desenvolver o processo, num contexto de ação entre dois profissionais que se veem numa lógica não vertical, não hierárquica, mas antes como uma relação interpessoal dinâmica, encorajante, que valoriza o contributo de todos e que conduz a processos de desenvolvimento e de melhoria, tanto a nível pessoal como da própria organização.

Concordamos com M^a da Conceição Passegi que defende que nas Ciências Sociais e Humanas a compreensão da experiência humana é central. As narrativas dão voz aos participantes, autenticidade e fornecem elementos únicos e enriquecedores sobre o modo como a mentoria influencia diferentes aspetos do quotidiano do par. Enquanto histórias individuais e singulares sobre a experiência formativa vivenciada, permitem ainda compreender como impactou o seu desenvolvimento, a curto e a médio prazos, mas também como se perspectiva ao longo do tempo. Trata-se de viver a experiência, fazer parte da experiência e depois refletir sobre os seus efeitos. Ao fazer uma análise reflexiva sobre o processo e sobre a relação mentor-mentorado, as narrativas permitem perceber as mudanças operadas e as transformações na trajetória de vida e de carreira. Ao refletir, também ressignificamos o nosso conhecimento, valorizamos a diversidade de perspectivas e concluímos que a experiência socializada possibilita crescimento pessoal e profissional. Por outro lado, enquanto método que dá voz aos participantes, valoriza-se a autenticidade, contextualizam-se as experiências e consegue-se o envolvimento do leitor.

Parece-nos evidente a pertinência e o potencial dos mentores, o seu contributo para delinear estratégias para o desenvolvimento de projetos de mudança, de melhoria e de inovação. É assumido o papel chave do mentor, na medida em que contribui para alargar o campo de ação do mentorado, em rede de aprendizagem, e induz a ser e a fazer melhor. No fundo, atesta-se o potencial da mentoria, como apoio à aprendizagem ao longo da vida, enquanto processo significativo para os envolvidos. Ou seja, conclui-se que ter um(a) mentor(a) pode, de facto, ter impacto no desenvolvimento pessoal e na carreira do mentorado(a) e que os seus benefícios podem estender-se a longo prazo, tornando sustentáveis os projetos desenvolvidos durante o programa de mentoria.

Os resultados mostram que o propósito dos programas de mentoria é apoiar, capacitar e acelerar o crescimento na carreira. Comprovam a valorização do contributo de todos, do pensamento coletivo, do trabalho de equipa e riqueza epistemológica das práticas. Por outro lado, as narrativas mostram que também devem ser tidas em linha de conta as competências no âmbito do relacionamento interpessoal; a responsabilidade social e ética assente em noções sobre os fins da mentoria e o seu impacto nas carreiras dos mentorados, porquanto os ajuda a identificar os seus pontos fortes e a exponenciá-los.

3.1 A minha narrativa (A)

“Treat people as if they were what they ought to be, and you help them to become what they are capable of being.”

Johann Wolfgang Von Goethe

Ocorre-me refletir sobre a importância do envolvimento, em contexto profissional, como forma de fazer o outro sentir-se valioso. E penso no significado da tessitura, que me lembra coesão, unidade, uma vez que tecer é entrelaçar partes menores, para se poder criar algo maior, preferencialmente em conjunto. A minha visão holística do processo de mentoria faz-me acreditar que tudo o que fazemos, o que aprendemos, o que ensinamos, é parte do processo de desenvolvimento pessoal. Quando fazemos opções e somos capazes de tomar decisões, passamos a ser proativos e eu gostaria de me manter proativa, mesmo sentindo o peso de uma organização ainda demasiado hierarquizada, conservadora e que me faz ter a certeza de que devo ser eu a procurar ter pertinência ao lidar com a diferença que quero/queremos fazer.

Se pretendo, de facto, desenvolver pensamento crítico e fomentar atitudes mais consentâneas com a mudança que ambiciono, entendo que me cabe a mim tomar a(s) iniciativa(s). Uma das diligências em prol da constante atualização e da procura de introdução de elementos de inovação e melhoria dos serviços (públicos) consiste em procurar frequentemente formação, também em áreas do saber diferentes daquelas em que trabalho diariamente. Novas experiências formativas, em diferentes moldes, sobretudo as que permitem integração em equipas heterogéneas, despertam sempre o meu interesse e entusiasmo. Ao sentir que estamos a mudar de mundo, como refere o professor António Sampaio da Nóvoa, e que não estamos a ser valorizados, é natural que cada um tome também a iniciativa de construir novas dinâmicas formativas, de trabalhar colaborativamente e de fazer, de forma diferente.

Durante o primeiro período da pandemia COVID-19, realizei a capacitação de mentores e disponibilizei-me para participar neste Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), do INA, I.P., por sentir apelo pelas novas dinâmicas de interação profissional, pela possibilidade de aplicar ferramentas que contribuem para a

mudança, nomeadamente trabalhar em equipa com profissionais de áreas distintas da minha, com diferentes percursos, mas também por considerar que urge estimular a criação de experiências e de ambientes de inovação na Administração pública. Move-me o envolvimento no trabalho colaborativo, potenciador de novas dinâmicas de aprendizagem, ao constatar que as organizações subestimam a importância do objetivo da socialização e da aprendizagem exploratória. O trabalho em rede, que permite gerar conexões e interagir com outros profissionais, muito para além dos colegas do mesmo departamento ou direção de serviços, é bastante motivador para dar um novo sentido à carreira e eu senti esse apelo. Os benefícios, unanimemente apreciados, de formar e manter uma rede de contactos profissionais para uma ou mais áreas de atuação, permitem alcançar de forma mais ágil e diversificada objetivos, mas também gerar hábitos relacionados com a qualidade de vida dos trabalhadores.

Para além destes interesses e convicções, trocar informações relevantes e atualizadas, gerando valor para todos os que interagem é, no meu ponto de vista, e de acordo com especialistas, um dos mais fortes promotores de motivação, por permitir trabalhar no desenvolvimento conjunto, de pensamento, de competências, de projetos inovadores e na celebração coletiva dos sucessos. Da mesma forma, a mentoria potencia novas dinâmicas de trabalho e requer compromisso, partilha, coconstrução, novidade. Durante as sessões de capacitação, rapidamente percebi o propósito dos profissionais que procuram programas de mentoria e que pretendem aumentar a visibilidade, desenvolver as suas carreiras, atualizar conhecimentos relevantes, aprofundar relações com os parceiros, detetar oportunidades de inovação. Todos estes desígnios me pareceram altamente estimulantes, pois também eu procurava interação para além do meu horizonte profissional, sentia vontade de aumentar conhecimentos, de diversificar parcerias, de ajudar a crescer profissionalmente e de aprender. Coincidentemente, no gabinete de comunicação de que faço parte, almejávamos propor uma área de inovação, em 2021. Um programa de mentoria visa abrir novos horizontes, recursos e ligações. Como processo de desenvolvimento profissional, é fundamental que o programa preveja a duração e indicadores para avaliação da sua eficiência e eficácia. Penso que os mentores podem provir de diferentes organismos e funções, desde que possuam as características, a atitude certa e competências para o efeito. No fundo, devem estar alinhados com os objetivos do programa de mentoria, ter disponibilidade mental (e até

física) e as competências para ser um bom mentor, pois exige predisposição e formação adequada. Na forma como vivenciei e conduzi o processo de mentoria, parece-me crucial clarificar o processo que se vai iniciar. Um mentor deve ser um profissional que gosta de pessoas, de partilhar experiências e de ver o seu mentorado crescer e aprender com o resultado das decisões. Julgo que contribuí para esse empoderamento da minha mentorada, na tomada de decisões, na apresentação de proposta de mudança na sua organização (ainda que estatal). Mas um mentor deve também estar aberto a receber capacitação. No PMIL, as sessões de capacitação são obrigatórias, até porque o programa é formal, estruturado e monitorizado.

Neste sentido, tenho procurado manter-me atenta à forma como são trabalhadas áreas estratégicas como a Inovação e a Liderança porque, acima de tudo, acredito que juntar pessoas, pô-las em contacto, permitir que trabalhem juntas, contribui para ver lados distintos umas das outras. E olhar o outro e a sua prática, de diferentes ângulos, e criar oportunidades de partilha, de debate de ideias, para construir proximidade entre os profissionais, contribui para fazer a mudança. Em meu entender, isso pode ter resultados poderosos e duradouros.

Em louvor do tempo que despendi para vivenciar a experiência como mentora, proponho-me fazer a rememoração refletida dessa experiência formativa. Em resultado do *matching* feito pelo Instituto Nacional de Administração, formei par com uma mentorada da minha faixa etária (três anos mais jovem), Técnica Superior num organismo estatal muito diferente daquele em que eu trabalho, oriunda de outra região do país, com uma formação de base distinta da minha e cuja parceria de mentoria resultou tão bem.

O Programa de Mentoria do INA, I.P. deu-me a oportunidade de repensar a inovação, a importância da aprendizagem ao longo da vida (*life long learning, life long training*), o desafio de tornar também a minha prestação profissional mais atrativa e mais relevante. Encarei o processo de mentoria como uma abertura de novos caminhos. Procurei dar orientação mais profissional do que pessoal, tendo em mente que é importante a flexibilidade e o dinamismo, mas que se não for feito um bom acompanhamento, corre-se o risco de perder o fluxo e o verdadeiro propósito de encorajar o mentorado a experimentar novos caminhos, novos desafios, novas soluções. Ao mesmo tempo, preocupei-me em ter sempre em conta a pessoa com quem formei par

de mentoria, inteirando-me do seu contexto, da sua realidade, para poder, com tempo, contribuir (desinteressadamente) para a construção de um projeto inovador, acompanhando e sugerindo etapas, procedimentos com vista à obtenção de melhores resultados na sua organização, potenciando o sucesso do seu projeto a longo prazo. Durante as sessões semanais, exploramos diferentes formas de focar o trabalho e a carreira. Recordo-me de, inicialmente, ter recomendado que nos concentrássemos primeiramente nos pontos aparentemente óbvios que era necessário desbloquear, antes de seguirmos uma direção, um projeto mais ousado. De facto, é fácil ficar-se preso em modelos que já conhecemos e seguimos, mesmo quando nos parece que já não funcionam, sem percebermos que estamos a repetir padrões que urge modificar.

Acredito que todo o trabalho realizado neste processo de mentoria se baseou na criação de espaço para a novidade. Procurei estimular a curiosidade por outras formas de fazer. Procurei até inspirar a minha mentorada, ganhei a sua confiança e estou convicta que contribuí para fortalecer a sua autoconfiança, a tomada de decisões, a mudança de algumas práticas. Ao partilhar conhecimento também eu me desafiei, contribuí para uma prática reflexiva enriquecedora que permitiu a interação entre profissionais de diferentes áreas, com vista à melhoria, ao sucesso na carreira. No fundo, senti que a certa altura estava a conduzir um projeto abrindo possibilidades, alternativas, caminhos. Julgo que tentei despertar na mentorada o desejo de transformação, ajudando-a a olhar para o trabalho de maneira não óbvia. E dei conta que os estímulos podiam vir de todo o lado, mas que era necessário torná-los ágeis e prontos a entrar em ação. Senti que me era solicitado servir de inspiração, ajudar a abrir perspetivas no outro, percebendo o que abre as minhas. Mas o meu papel de mentora foi também ajudar a promover trajetórias de desenvolvimento, mostrando alguma variedade de abordagens. Foi essa a minha postura e o meu contributo.

É minha convicção que todo o processo de inovação, além de tempo e de ideias, requer divergência e convergência para que se transformem as ideias em projetos e se introduza inovação, com vista à mudança, à melhoria, à eficácia. Deste modo, penso ter contribuído para definir com a minha mentorada processos de mudança. Procuramos inovar para mudar, para introduzir a diferença e fizemo-lo para nos mantermos relevantes. Porque inovar não implica obrigatoriamente que haja disrupção. Quando falamos de inovação, não falamos sobre a solução, mas antes sobre a identificação do

problema, a compreensão do problema e das possibilidades de adaptar, de melhorar. No meu ponto de vista, a inovação faz-se também pelo exemplo e passa por criar uma cultura, um ambiente pró-inovação, mudando primeiro a forma de pensar e criando uma cultura colaborativa na organização, que permita o erro, o debate de ideias. Foi uma prática sempre presente e proveitosa nas sessões de mentoria com a minha mentorada, ao longo de seis meses. Para tal, é necessário que exista um genuíno interesse em implementar a mudança, em recorrer a outras formas de fazer e querer ver o impacto positivo da sua aplicação no terreno.

Parafraseando o professor António Nóvoa, não devemos pensar que apenas é inovador o que ainda não foi feito, ou aquilo em que nunca ninguém tinha pensado. Concordo inteiramente com a sua opinião de que a lógica da ação reformadora está esgotada e que é fundamental transformar e construir novas dinâmicas. Procurei ter isto em mente, durante a experiência de mentoria. Importa também perceber que há diferença entre inovação e criatividade. Julgo ter abordado ambas, durante o processo. Não raras vezes, lembrei à minha mentorada que a ideia nem tem de ser original, pode ser uma adaptação com novas formas de fazer. Numa segunda fase, preocupei-me em introduzir as “ferramentas” que era necessário mobilizar, em consequência de se ter identificado bem o problema e o propósito da inovação. Isto corresponde a ter consciência daquilo que se pretende melhorar, porque esse é o primeiro passo para a mudança. E, posteriormente, é fundamental envolver todos para que possam sentir-se parte, sentir que têm algo a acrescentar. Ao passar à prática, para ver a boa aplicação no terreno, é importante envolver a equipa, de forma ativa e holística, incorporando elementos práticos, intelectuais e emocionais, promovendo a eficácia com vista ao crescimento e ao sucesso, a máxima de *minds on, hands on, hearts on*.

Por acreditar que fazia parte das minhas atribuições enquanto mentora, questioneei e levei para as sessões iniciais a sugestão de mapear as partes interessadas na ideia ou projeto que se pretendia inovador, porque de facto interessa saber quem está do outro lado, quem são os parceiros e os utilizadores. Além disso, é necessário o bom exemplo e é desejável conseguir implementar o projeto, daí termos trabalhado, desde o início, nas etapas do projeto que a mentorada queria inovador. Considero que inovar não é apenas implementar coisas. Inovar é, acima de tudo, mudar os princípios, inclusivamente mudar hábitos e acrescentar novidade. No fundo, o que se pretende

quando se apresenta uma proposta portadora de inovação e se trabalha para o sucesso de um projeto inovador, é encontrar formas de fazer a diferença, de criar dinâmicas de complementaridade, apostando na cocriação, primeiramente mentor/mentorado e, numa fase posterior, com os parceiros, numa abordagem integrada e equilibrada, que tenha em consideração os diversos aspetos que contribuem para o desempenho e a dinâmica da equipa como um todo. Desejavelmente resulta num trabalho colaborativo, com maior motivação e produtividade, capaz de alcançar melhores resultados.

Recordo as sessões iniciais com a minha mentorada, depois de ter escutado com atenção e interesse as suas motivações, os seus anseios e objetivos. Lembro-me de lhe ter lançado o desafio de pensarmos juntas em encontrar uma forma de se diferenciar. Seguidamente, ao fazermos o desenho e a gestão do seu Plano de Ação, perguntei-lhe o que queria transformar na sua organização e o que pretendia ver concretizado. A minha preocupação foi ajudar a tornar mais simples, mais ágil, a gestão do projeto, da informação e também do tempo e das etapas para a execução de tarefas. Conversamos algumas vezes sobre a necessidade de parar, de observar o contexto em que trabalhamos e perceber o que está a acontecer, quais as prioridades e o que é relevante para podermos ter sucesso. Em mente tínhamos a necessidade de colocar as competências individuais ao serviço das da equipa e de trabalhar de forma articulada, colaborativa e eficiente, para que o coletivo ganhasse.

Concordamos que neste tempo volátil e virtual seja necessário reconectarmo-nos também com alguns dos saberes ancestrais, e mantermos viva a memória, partindo das tradições para modernizar, criar novos sentidos e sistemas de pertença. Percebi que era muito esse o interesse da mentorada com quem trabalhei e que era ambicioso o seu intento, por isso apoiei, dei orientações e nunca a tentei demover do seu projeto. Falei-lhe várias vezes de relevância e de eficácia, como constituintes da inovação e da necessidade de adaptação a novos contextos de mudança. Parece-me ser uma das necessidades inadiáveis de Administração pública (AP) e este é um programa do Instituto Nacional da Administração, que visa a sua modernização, até 2030. Preconizamos a criação de espaços de colaboração entre organismos da AP para que esta deixe de funcionar numa espécie de silos, demasiado hierarquizada e lenta. E, por defender que criar inovação é também transformar a cultura das organizações, senti-me muito motivada, desde o início do programa, para poder trabalhar em colaboração (em

par de mentoria) e entrar no desafio de perceber o “para quê?” de implementar um laboratório aberto à experimentação, a partir dos saberes e tradições que já existiam na comunidade. Procurei entender o que a mentorada pretendia e procurava exatamente para si e para a sua organização, por que motivo o queria e o que pretendia alcançar e melhorar. Confirmei o seu verdadeiro interesse em ver o impacto positivo do seu projeto inovador, a vontade de posteriormente o partilhar e de fazer com que os outros, na sua organização, se interessassem e se entusiasmassem também em rentabilizar conhecimento, em acrescentar saberes, em ajudar a fazer a diferença, levando o projeto a todas as escolas de hotelaria do país. Tudo porque as necessidades se vão alterando, as que eram antes dão lugar a outras e para que a organização se mantenha relevante é fundamental que aceite o desafio de trazer coisas novas.

Nas sessões semanais, procuramos discutir sobre o papel da mentorada na sua unidade orgânica, levando-a a refletir e a interrogar-se sobre o seu contributo e o dos outros trabalhadores. Todas estas reflexões e conversas para sabermos se novas visões e novos projetos seriam bem acolhidos. O propósito foi ajudar a mentorada a posicionar-se, internamente, a respeito da sua ideia e do seu trabalho. Assim, fui guiando o processo, auxiliando-a a gerir o seu trabalho, o tempo, as etapas. Presentemente, já com algum distanciamento, considero que o desenvolvimento dos profissionais, através deste programa estruturado, permite trabalhar e fazer emergir o que por vezes existe, mas ainda não se vê. Frequentemente, a mudança e a transformação que se pretendem, neste caso desejadas pela mentorada e aceite por mim, são uma espécie de intentos invisíveis que precisam de ser estimulados e trabalhados. A dificuldade inicial é que não se sabe antecipadamente como fazer. Pareceu-me que seria essencial observar, refletir conjuntamente e não tomar logo decisões, porque foi necessário explorar o que ainda não era visível, o que ainda não se sabia exatamente, para depois refletirmos juntas sobre como criar e como rentabilizar meios.

Na verdade, pude vivenciar uma experiência de mentoria que me permite concluir que, para ser eficaz, esta relação requer compromisso, tempo, atenção, esforço, *feedback* dialógico e construtivo, de modo a potenciar o crescimento da minha mentorada. Se uma das novidades deste programa de mentoria consistiu em juntar profissionais de diferentes áreas, impõe-se a reflexão sobre os benefícios deste modelo. Desde logo, a ampliação de perspetivas de ambos os elementos do par, uma vez que

cada profissional pode compartilhar conhecimentos e competências sobre as suas áreas específicas, permitindo que o outro alargue saberes e compreenda melhor diferentes pontos de vista e experiências. Sinto que contribuí para desenvolver novas aptidões, novas competências. E, a este respeito, recorro o enriquecimento de aprendizagens e de pensamento crítico, resultante da troca de impressões sobre ferramentas facilitadoras, como o Canvas, ou algumas técnicas e modelos de escrita, de que é exemplo a redação de um Regulamento para o acesso e utilização do laboratório aberto à experimentação, entre outras.

Na qualidade de mentora, procurei ser útil e ajudar a mentorada a adquirir competências em áreas nas quais não possuía experiência, o que se revelou especialmente útil para a criação de um projeto inovador, num momento de transição de carreira. Outra mais valia foi o contributo para expandir a rede de contactos profissionais de ambas, o que pode conduzir a novas oportunidades e conexões. Por outro lado, é pertinente refletir sobre o facto de este programa de mentoria ser realizado em regime de voluntariado, benéfico também por ser uma prática que exige compromisso e tempo, muitas vezes não acessível a todos, devido a questões financeiras ou geográficas. Assim, programas de mentoria em regime de voluntariado podem oferecer oportunidades de mentoria para aqueles que, de outra forma, não teriam acesso a elas. Sendo um programa pioneiro, na Administração pública, visa ajudar os mentorados a desenvolver competências; a viver experiências que permitam identificar oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional; a aumentar a autoconfiança e autoestima, permitindo que assumam maiores responsabilidades e desafios; a melhoria na tomada de decisões mais informadas e conscientes, conducentes à mudança e inovação nas práticas dos seus organismos.

Efetivamente, a mentoria entre um par de profissionais de diferentes profissões pode ser muito vantajosa, pois permite a troca de conhecimentos, experiências e competências, além de ampliar as redes de contactos profissionais e enriquecer o pensamento crítico. Agradou-me o compromisso, a vontade de crescer, de fazer melhor. E, pessoalmente, senti que contribuí para uma trajetória de realização e até de reconhecimento feliz, de que ambas trabalhávamos em algo que valia o esforço, o tempo despendido e a dedicação ao serviço público.

Em síntese, um programa de mentoria estruturado, como o PMIL, pode fornecer uma ampla gama de experiências que induzem a aquisição e o reforço de competências de inovação e empreendedorismo, incluindo identificação de oportunidades de negócios, acesso a recursos e conexões, aumento da confiança e motivação. Ao mesmo tempo considero que o PMIL permitiu melhorar as nossas capacidades e a relação com os outros, a paciência, o altruísmo, a escuta.

Por todo o envolvimento e pela forma atenta e proativa como trabalhámos, fica a esperança de que os programas de mentoria se multipliquem, na Administração pública, bem como nas empresas, para fazer florescer as pessoas e os projetos inovadores que podem nem partir de uma ideia original, mas que sejam construídos numa adaptação, de boas práticas, de exemplos que acrescentem eficácia, concretização e felicidade!

3.2 Três narrativas (da autoria da investigadora)

Narrativa B - Mentorada com quem trabalhei em par de mentoria

Sou Técnica superior e formadora de empreendedorismo, numa unidade orgânica do Turismo de Portugal e acumulo as funções de assessora de inovação. Candidatei-me ao Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança, em 2021, por ter o desejo de por em prática um projeto profissional que considerava ambicioso e inovador e a expectativa de o apresentar superiormente, para possível adoção por outras unidades orgânicas, dentro desta instituição estatal. Para tal, senti necessidade de formação e de ter uma direção. Tomei conhecimento de um programa novo, de Mentoria, orientado para a Administração Pública, gratuito e a distância, o que me pareceu aliciente, motivador e útil. Já tinha feito e dado muita formação, mas interessava-me fazer um caminho novo, porque tinha uma ideia nova que não era bem uma invenção, mas que eu sentia que necessitava de ajuda, de um “empurrão” para propor inovação no meu serviço. Candidatei-me para ser mentorada, fiz a entrevista com elementos do INA, I.P. e fiquei a aguardar, com muita expectativa e curiosidade, que me fosse atribuído um/a mentor/a interessado/a na minha ideia e que estivesse disposto/a a trabalhar em parceria e a dar-me orientações. Confesso que pensei sempre

que seria um profissional com bastante experiência, com visão, entusiasmo e aberto/a à mudança. Durante alguns meses, imaginei como poderia ser enriquecedor trabalhar em colaboração com um/a mentor/a oriundo/a de outro setor profissional e pudesse compreender a minha ideia ainda meio nebulosa, meio louca até.

Foi uma surpresa muito boa quando me foi apresentada a minha mentora, com espírito aberto, entusiasta e disponível. Sobre o conceito de Mentoria, destaco dois aspectos que considero cruciais: a partilha e a disponibilidade das duas partes interessadas e o *matching* que é feito previamente e que me parece importantíssimo para que esta modalidade de mentoria de pares resulte e que ambas as partes consigam entender-se, partilhar e fazer coisas novas. Acredito que os programas de mentoria ajudam sempre a descomplicar processos e a encontrar caminhos alternativos. Acho que um mentor pode me ajudar, por ter muita experiência e julgo que capacidade para orientar, sobretudo na gestão da mudança. Tinha muita vontade de implementar mudanças nos serviços, trazer um projeto novo e útil e acreditava que um programa com um mentor ia mesmo ter impacto este ano, na minha carreira.

A corroborar esta ideia, na perspetiva de Paulo Lopes Henriques e Carla Curado (2009), os mentores são facilitadores essenciais de acesso ao conhecimento, durante períodos de mudança, como transições de carreira, educação ou vida pessoal. Estes autores discutem os efeitos duradouros de programas de mentoria e o impacto que podem ter a longo prazo na vida e no trabalho dos profissionais, incluindo a obtenção de resultados positivos, ou seja, os "frutos" decorrentes dessa prática.

Inicialmente, a mentora quis ouvir a minha motivação e o que eu pretendia, o que necessitava para construir o tal projeto novo. Valorizou cada ideia minha, mostrou-se interessada e entusiasmou-me mais ainda. Deu apoio e sugestões logo nas primeiras sessões e acreditou, como se de um sonho se tratasse. Fez perguntas que me ajudaram a clarificar o que pretendia e juntas refletimos sobre a exequibilidade das mudanças que eu desejava propor superiormente. Iniciámos a construção do Plano Individual de Trabalho, logo no primeiro mês, em sessões semanais, em horário pós-laboral, via Zoom. Estava sempre desejosa que fosse dia de mentoria. E senti que a minha mentora estava ali com verdade, com interesse, sempre com recomendações preparadas para mim. Eu apontava a maioria delas e ainda podia contar com o envio esquematizado de etapas a percorrer que ela me enviava.

Como mostra a literatura, o mentor deve preocupar-se em analisar a real situação profissional do mentorado, as potencialidades no seu contexto, para poder trabalhar diretamente as necessidades que este transmite. Na sua ação, o mentor levanta questões para reflexão em conjunto, apresenta possíveis caminhos, sugere e explica como fazer, sem se comprometer com o resultado ou o produto final.

Comecei por solicitar ajuda no plano teórico e, só a partir do primeiro mês, as orientações fornecidas durante as sessões de mentoria passaram a ser mais práticas, lembro-me de ter ouvido algumas vezes a mentora referir que “é preciso haver uma ancoragem em pressupostos teóricos e até científicos”. Entendi o porquê, quando autonomamente avancei com a apresentação das minhas propostas de criação de um laboratório aberto à experimentação. Agora, à distância de uns meses após o PMIL, concluo que as recomendações, os ensinamentos foram maioritariamente decorrentes da experiência profissional (e de vida) da minha mentora. Com vista a enriquecer e a ampliar as possibilidades sobre a melhor forma de pôr em prática o que eu desejava, a mentora ajudou-me muito também no desenvolvimento de competências sociais.

Na verdade, o mentor é visto como um profissional conhecedor, que estudou, executou, experienciou e que, no seu papel, procura antever cenários e partilhar informações práticas, de aprendizagens úteis, com o seu mentorado. Como neste modelo de mentoria externa não há qualquer relação de carácter profissional entre mentor e mentorado/a, parece-me que isso contribuiu para um ambiente menos formal e para um maior à vontade na forma de colocar dúvidas, hesitações e mesmo na construção de um clima de confiança mútua, que progressivamente se foi sentindo e de que gostei muito, senti-me sempre muito à vontade.

No que concerne os objetivos pessoais e profissionais que conduziram à decisão de participar neste programa de mentoria, o meu grande interesse é sempre aprender com os bons exemplos, com a partilha de realidades diferentes que contribuem para pensar de modo diferente sobre os problemas comuns. Neste caso senti que precisava de ir além do meu ambiente de trabalho, dos meus parceiros, porque precisava de outros conhecimentos sobre novas formas de trabalhar projetos.

De facto, a literatura atesta que o conhecimento, mas também o entusiasmo que o mentor demonstra, com a intenção de contribuir para impulsionar as ideias e a carreira do mentorado, têm claramente impacto no seu desempenho e até na sua organização.

Destaco as sugestões e alternativas que me foram apresentadas como mais eficazes para resolver alguns impasses, de forma estratégica, eficiente e inovadora. Importa esclarecer que não encarei nunca este programa de mentoria como mais um curso ou ação de formação teórica. Nessa modalidade, os conteúdos abrangentes e os conhecimentos técnicos, em meu entender, nem sempre têm aplicabilidade prática imediata para o meu desempenho profissional. O PMIL, no meu horizonte de expectativas, apresentava-se como um processo personalizado, onde eu pudesse encontrar novas ideias para tentar montar um projeto grande e novo, que até imaginava poder alargar a outros organismos da minha instituição.

No fundo, eu esperava partilhar dúvidas específicas e conversar com quem soubesse mais e estivesse mais atualizado, sem pertencer ao meu setor. Gostei de trocar impressões com a mentora sobre as possibilidades de juntar tradições e uma nova forma de utilização dos saberes, para poder criar uma coisa grande e que servisse mais cidadãos. Precisava de saber como conceber esse plano, quais os riscos, as vantagens...

A corroborar este ponto de vista, encontramos evidências teóricas e empíricas do interesse crescente na procura de programas de mentoria, como forma de agilizar e de acelerar a mudança, dada a sua eficácia no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores que tomam a iniciativa de procurar outros modelos formativos. Este incremento é acompanhado por um aumento da investigação científica dedicada aos processos e resultados que sustentam a eficácia da mentoria, em diferentes contextos.

Quanto aos aspetos em que o programa de mentoria e inovação foi mais útil para o meu desempenho profissional, considero que o PMIL foi uma forma de parar e pensar, de uma maneira assertiva, no problema, naquilo em que eu poderia ajudar a melhorar e nas possíveis soluções ou alternativas. Além disso, foi muito valiosa e prática a ajuda e as sugestões da mentora para delinear o projeto do Laboratório Aberto à Experimentação (LAE), sobretudo na planificação das etapas e na formulação de objetivos, a médio e a longo prazos. As expectativas que tinha, no início do programa, foram sempre altas e alcancei alguns dos objetivos a que me tinha proposto. Porém, assumo que não consegui chegar à parte final que seria a implementação do LAE e gostaria que essa etapa ficasse para um próximo programa.

Relativamente às mais valias do PMIL e ao seu contributo para proporcionar experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação e de

empreendedorismo, considero que contribuiu significativamente e de modo a alargar as minhas competências e a criar valor para a minha instituição e todos os nossos parceiros atuais e potenciais.

Quanto às características do programa que mais apreciei, destaco o método de trabalho a pares, extremamente interessante porque permite um grau de abordagem mais personalizado. O desconhecimento das realidades da instituição que cada uma representa é um fator positivo pois levanta muitas questões sem estarmos formatados para a resposta. Pareceu-me benéfico e até enriquecedor o facto de mentor e mentorado não pertencerem à mesma área profissional e não conhecerem, à priori, a instituição e o trabalho desenvolvido na organização de cada um. Foi muito profícua e enriquecedora a troca de impressões sobre cada uma das nossas profissões, com pontos convergentes e outros que nem tanto. E, para mim, foi estimulante fazer a transposição de conhecimentos da área organizacional de projetos educacionais em que trabalho há vários anos, para outra área mais abrangente à comunidade local. Foi desafiante e altamente motivador, ouvir e perceber que a mentora entendeu, desde o início, e que acreditou no que eu pretendia criar, primeiramente a nível local, mas já com uma visão mais abrangente de, posteriormente, poder ser implementado a uma escala nacional, estendendo o projeto a todo o país.

Via-se que a mentora tem experiência na planificação de projetos e planos de intervenção, a curto, a médio e a longo prazos, o que se viu em algumas das sugestões que foi fazendo, para que, juntas pudéssemos completar o plano a apresentar à minha organização. Este plano viria a ser objeto de monitorização pela entidade responsável pelo PMIL, através de uma avaliação intermédia e da avaliação final do documento apresentado no início do Programa de Mentoria. A primeira ação consistiu em apresentar, detalhadamente, à mentora, a ideia de mudança que pretendia introduzir. Apreciei o diálogo sem constrangimentos, a forma como fui ouvida, e a disponibilidade demonstrada, desde a primeira sessão. Acho que facilmente harmonizamos pontos de vista e que foi rápida a sincronidade no delinear das etapas e a convergência de ideias na formulação dos objetivos, das metas a atingir, na ponderação dos riscos, dos materiais, etc.

Para cada sessão a mentora trazia questões para reflexão, com base nas quais o plano foi ganhando forma e foi sendo alterado, completado e aprimorado, após o diálogo e a problematização de alguns temas, até estar pronto para ser submetido.

É minha convicção que a relação de mentoria é construída com muito diálogo, muita troca de impressões, confiança e respeito mútuos e determina que ambas as partes se reúnam regularmente para trabalhar em conjunto, para discutir os progressos e definir objetivos para um desenvolvimento futuro. Assim procuramos fazer na experiência vivenciada durante o PMIL.

Neste âmbito, o facto de poder contar com acompanhamento regular, encorajamento e apoio de uma mentora experiente que me soube proporcionar suporte e orientação, constituíram os maiores benefícios do PMIL. Ao longo das sessões, foram apresentadas novas perspetivas; aconselhamento para desenvolver pontos fortes e ultrapassar pontos de melhoria; a oportunidade de desenvolver novas competências e de adquirir conhecimento. Para mim foram contributos para aumentar a minha autoconfiança e motivação. Além disso, a troca de experiências, a abertura de novas perspetivas e ideias em que nem tinha pensado, que este programa de mentoria permite revelou-se bastante mais enriquecedora e eficaz que outras formações que tenho feito ao longo da vida. É mais personalizada, mais próxima e contribuiu para me dar mais segurança na resolução de problemas, de forma eficiente, até do ponto de vista humano.

Os aspetos mais positivos: obviamente que foi importante a preparação prévia para fazer as perguntas certas em cada sessão de mentoria, reconhecendo a experiência e o papel do mentor. Aprendi imenso, percebi que não há sempre respostas únicas ou soluções imediatas. Sobre o desenrolar das sessões de mentoria, sublinho que construímos conjuntamente um plano de ação, onde foram sendo registadas as medidas a ser tomadas, como e quando executá-las, as etapas e os obstáculos a ultrapassar. Foi um trabalho feito com dedicação e com verdade.

Relativamente às características do programa que menos apreciei, reconheço que foi a falta de tempo para que as mudanças pretendidas fossem implementadas e a menos positiva é sempre a nível dos prazos. Lamento que quando se faz algo com gosto, a barreira do tempo acabe sempre por condicionar os resultados. Fica sempre a sensação de que se poderia ter feito mais qualquer coisa. De facto, a criação e operacionalização, do LAE não foi ainda possível, por condicionamentos de tempo, de orçamentos, de

validação superior. O meu entusiasmo não diminuiu e acredito que irá fazer a diferença e ser bem-sucedido.

Sobre as características que potenciam o impacto do programa nas competências de inovação, penso que a inovação surge sempre como uma resposta útil a uma necessidade. Se conseguimos analisar os problemas que temos no nosso dia a dia, na nossa instituição, e depois um espaço para conseguir pensar nas soluções, aí temos uma maneira de criar um sistema inovador. Obviamente que a conceção de um plano de ação para a criação, de raiz, de um laboratório aberto à experimentação, necessita de muito mais tempo e de mais recursos para ser concretizado. Mas é já uma conquista ter conseguido avançar com uma proposta bem estruturada e argumentada! Estou confiante e motivada para uma nova abordagem da temática dos costumes e tradições gastronómicas portuguesas, apreciei as sugestões para a criação de um repositório e de uma base de dados, com integração de fundamentação teórica, através de evidências. O PMIL permitiu-me conhecer exemplos de práticas bem-sucedidas e com introdução de novidade. Apresentei superiormente o meu projeto, dialoguei com os pares, mas não houve tempo para o ver implementado. Com o apoio da mentora fomos delineando as *démarches* que se afiguravam mais adequadas, ou reformulamos as existentes. Inclusivamente, permitiu-me analisar novos territórios por explorar, novas possibilidades. E, em jeito de balanço, considero que este trabalho em parceria potenciou a inovação e até um florescimento na minha profissão. De resto, na avaliação do programa penso que está contemplado o seu interesse e exequibilidade, o que comprova que foram discutidas e trabalhadas áreas de intervenção inovadoras.

Ainda sobre os pontos menos positivos, tenho pena que no meu local de trabalho as prioridades, os múltiplos afazeres, as reuniões frequentes, tudo com prazos reduzidos de apresentação de outros projetos, tenham condicionado e limitado, a nível profissional e até pessoal, a concretização do que foi planificado a médio prazo, durante o programa de mentoria do INA.

Considero que este programa de mentoria contribuiu significativamente para proporcionar experiências indutoras da aquisição e reforço de competências de inovação e de empreendedorismo a que me propus. Contribuiu para ampliar competências e acrescentar valor na minha instituição e nos *stakeholders*, nomeadamente com os procedimentos para a criação e implementação de um laboratório aberto à

experimentação (LAE) que nunca existiu nos serviços. Relativamente às características do PMIL que mais apreciei, em primeiro lugar, o “*matching*” previamente feito pelo INA, que encontrou uma mentora adequadíssima e interessada. Conseguiram juntar um par oriundo de áreas e serviços diferentes, com formações de base e experiências profissionais distintas, sem se conhecerem e sem termos qualquer ligação à instituição e trabalho uma da outra. Isso foi, na minha perspetiva, ousado e benéfico. Outro aspeto que me pareceu muito positivo foi o diagnóstico feito das minhas necessidades de mentoria, o que permitiu selecionar a mentora certa para me acompanhar, permitindo, assim, uma abordagem mais personalizada. Quanto às características do programa que menos apreciei, foi o facto de o horário das sessões de mentoria não estar incluído no meu período laboral, os prazos, a barreira do tempo que acaba sempre por condicionar os resultados, ficando a sensação de que se poderia ter feito mais qualquer coisa. Tenho mesmo pena que não tenha sido possível concluir e pôr em prática o projeto, durante os oito meses do PMIL. Por outro lado, acho que a minha unidade orgânica não se envolveu e não participou, de forma mais empenhada e responsável, de modo a poder ver implementadas as ideias e o projeto delineado durante o Programa de Mentoria, em que fiquei desperta para tantos outros aspetos a ter em linha de conta, para conseguir inovar no meu serviço.

No que diz respeito às características que o mentor e o mentorado devem possuir, de modo a aumentar o impacto do programa, destaco a disponibilidade, a vontade de aprender, de refletir conjuntamente e de fazer melhor, até para quebrar a monotonia das ações. Esta posição é corroborada por Penim e Catalão (2021), que nas suas formações, defende que é essencial “ter interesse e vontade de contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas, evidenciando uma atitude positiva e de abertura”.

Na minha organização é valorizado o esforço para introduzir novas práticas e novas parcerias, porque a área de inovação faz parte integrante do modelo de gestão, por Decreto-lei, mas a sua operacionalização ainda não está estruturada. Parece-me que existe pouco envolvimento da parte dos dirigentes e julgo que seria necessário envolver outras estruturas internas, para em conjunto definir o projeto. Admito que durante o programa de mentoria nem sempre tive a disponibilidade de tempo necessária para as sessões semanais e sei que isso constituiu a minha maior dificuldade. Devo dizer que

me sentia sempre muito condicionada pela agenda semanal, que não permitiu sessões mais longas, apesar de toda a generosidade e compreensão da minha mentora.

O impacto deste programa de mentoria na promoção da inovação pretendida por mim e pelo organismo promotor foi positivo, apesar de eu precisar de mais tempo para que sejam efetivamente implementadas ações inovadoras. O Plano de ação foi compreendido e aceite, mas não foi ainda priorizado nem levado à prática como eu gostaria. No meu ponto de vista, a rentabilização do capital humano e dos conhecimentos existentes nos saberes tradicionais impõe-se, no meu serviço e na comunidade.

Relativamente aos obstáculos e dificuldades que podem ter diminuído o impacto esperado do PMIL, penso que foi a gestão do tempo, das equipas e alguma dispersão causada por reuniões diárias e semanais, no meu local de trabalho. Algumas vezes, essas sobreposições de tarefas impediram-me de conseguir participar nas sessões semanais com a mentora, sempre flexível e disposta a alterar o horário, mas não me permitiram implementar e testar as diferentes etapas planificadas, causando-me alguma frustração. Para diminuir ou eliminar barreiras e dificuldades (do meu lado enquanto mentorada), seria necessário criar um espaço de debate das necessidades, que envolvesse as diferentes áreas do meu serviço, de modo a que todos conhecessem o projeto e pudessem dar contributos. Poderiam ter usufruído das vantagens e contributos do meu programa de mentoria.

O que me parece que pode ser melhorado neste formato de mentoria, como referi anteriormente, é a inclusão das sessões de mentoria no horário laboral, uma vez que em pós-laboral condiciona muito a participação e concentração nas sessões de trabalho, por haver sobreposição com outras solicitações, no meu emprego e provavelmente no da mentora que o faz em regime voluntário. Agradeço tudo o que aprendi e aquilo que despertou em mim e o incentivo a querer sempre atualizar-me, fazer de diferentes formas e inovar, em consciência.

A mentorada A com quem trabalhei, tal como o mentorado B do segundo par de mentoria, coincidem nos seus relatos, quando atribuem a este modelo de mentoria o valor de um trabalho de acompanhamento, de cocriação, que contribui para acelerar aprendizagens e colocar novos desafios. Acerca dos aspetos em que este programa se revelou de maior utilidade no seu desempenho profissional, a mentorada A refere a

reflexão conjunta sobre o “problema e as possíveis soluções ou alternativas.” Defende que as sessões de mentoria possibilitaram uma pausa para refletir conjuntamente sobre formas de rentabilização e disseminação do conhecimento e da experiência das tradições ancestrais da população da sua cidade/distrito. Neste sentido, foi incentivada a constituir um repositório para posterior registo numa base de dados acessível à comunidade educativa e, mais tarde, a construção do laboratório (LAE), por si idealizado, para uso da comunidade, dos alunos dos cursos profissionais de hotelaria e turismo, que pretende venha a ser futuramente alargado às diferentes escolas de hotelaria e turismo do país.

O balanço final é bastante positivo, uma vez que, tanto a mentorada como a mentora voltariam a participar no PMIL e recomendam a experiência por facilitar a aceleração das aprendizagens ao longo da vida, contribuindo inequivocamente para o desenvolvimento pessoal e profissional de ambas as partes.

Narrativa C - Mentor que constituiu par de mentoria com o mentorado B

Exerço a minha atividade profissional na Administração pública, há 33 anos e dispus-me a participar no Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA, I.P. (PMIL), em ambas as áreas (Inovação e Liderança), onde sinto que podia dar o meu contributo. Manifestei, de pronto, a minha concordância em colaborar com o estudo de uma colega também mentora, através da assinatura do documento de consentimento informado. Tenho 54 anos de idade e sou Quadro Superior da Administração pública central, com vasta experiência profissional em liderança na Administração pública e já trabalhei em sete Ministérios, tendo sido tutor de jovens, num dos organismos onde exerci funções de liderança intermédia.

Para mim, o conceito de mentoria é sinónimo de um tipo de acompanhamento, uma orientação, em determinadas áreas, feita num determinado momento da vida profissional de uma pessoa, neste caso, nas áreas de inovação e liderança, por outro indivíduo experiente e disposto a ajudar e a partilhar. A função dos mentores é

colaborar, dialogar e abrir caminhos. Apesar de ser diferente da tutoria, penso que tem semelhanças. Ao comparar estas funções com as de tutor, vejo muitos pontos em comum e, talvez, a maior diferença seja a experiência mais vasta e o nível de mais elevado de conhecimentos dos mentorados, em relação aos alunos que acompanhei enquanto tutor, porque pela experiência do mentorado esta orientação acaba por não ter que ir tanto ao pormenor, de termos de explicar como é que se fazem as coisas. Se bem que possa chegar a esse pormenor em algumas áreas em que o mentorado não está à vontade, como algumas competências não desenvolvidas. Nesta experiência, eu trabalhei com o meu mentorado na inovação e a sua ideia era desenvolver um sistema de informação inexistente no seu organismo. Em algumas áreas tivemos que ir mais ao “como é que se faz”, o que é revelador da utilidade do mentor em relação aos domínios em que o mentorado pretende trabalhar e crescer. O mentorado sabia o que pretendia, o que procurava em mim como orientador e pertencemos a áreas diferentes.

É um facto que os mentorados que nos são atribuídos, no *matching* que o INA faz, muito bem feito, quando chegam até nós, trazem os grandes objetivos de desenvolvimento definidos e é para isso que pretendem ajuda e acompanhamento. Estou convicto de que o PMIL é um programa inovador, no contexto da Administração pública, por isso também é que me disponibilizei, porque acredito na entreaajuda, no trabalho colaborativo e ainda acho mais interessante que seja entre pessoas que não se conhecem e que pertencem a diferentes organismos. Há aquela frase que diz: “Nós pensamos melhor que eu” e que também se aplica aqui nesta mentoria.

Eu também me inscrevi neste programa de mentoria por uma questão de *networking* e por uma questão de aprender, porque eu acabo também por aprender, quando estou a trabalhar com uma pessoa numa área diferente e, portanto, nesta mentoria, rapidamente passamos do papel de mentor para o de mentorado, em alguns dos aspetos do trabalho que estamos a realizar. Reconheço que num par de mentoria ambos fazem aprendizagens, ambos acrescentam, o que é muito bom!

Os nossos mentorados não são nossos colegas, não são formandos, não são tutorandos e têm uma outra profissão. Ora, o exemplo da colaboração entre serviços também não é muito frequente e poderia ser. Este modelo formativo é um programa que tem regras e em que a inovação vai acontecer, não por acaso, mas porque o programa tem aquelas regras, junta aquelas pessoas e tem como objetivo também esta área da inovação,

portanto não só o programa é inovador, como vai produzir inovação, sem dúvida. Em meu entender, o processo de mentoria possibilita inovação e o PMIL está desenhado de forma inovadora, porque neste formato, mentor e mentorado trabalham de forma inovadora, produzem elementos inovadores. Efetivamente, como existe monitorização e uma avaliação a meio do processo, no final, é possível medir resultados e perceber se os objetivos foram definidos com propriedade e se foram suficientemente claros para ser executados. É evidente que os mentorados aspiram a dar o salto, a voar mais alto nos seus organismos e nas suas carreiras, mas habitualmente não procuram os seus pares, porque não há ainda essa prática na Administração pública, muito hierarquizada, como é sabido.

Na qualidade de mentor, considero que a duração deste programa de mentoria corresponde a um período adequado para delinear, manter o foco e não nos dispersarmos (mentorado e mentor). Permite rever, reavaliar e dar *feedback* recíproco, para a eventualidade de ter de se alterar, ou melhorar os desafios que cada plano coloca e requer. Isso é bastante estimulante para os dois lados, penso eu.

Por outro lado, constata-se que outra das motivações mais fortes é tentar envolver outros colegas das equipas dos mentorados, estimulando o trabalho colaborativo, com vista a acrescentar valor, a atingir objetivos, de forma mais célere e eficaz. No que diz respeito aos meus objetivos pessoais e profissionais para estar disposto a participar neste programa de mentoria, preocupei-me mais em ir ao encontro dos objetivos profissionais do mentorado, por ser feito em regime de voluntariado e porque o meu serviço acaba por não dar nenhum reconhecimento profissional a este trabalho que eu faço com agrado. Talvez porque não está enquadrado ainda nos procedimentos da Administração pública, onde não existem programas formais (nem informais) de mentoria. Recordo o que ouvi/ouvimos nós os mentores, na entrevista de seleção de mentores e nas sessões de capacitação e o que o INA nos disse no início do Programa é que ser mentor seria prestigiante para a instituição onde trabalhamos. Mas para isso era importante que a instituição também reconhecesse e desse condições para isso acontecer e não aconteceu. No entanto, reafirmo que as expectativas que tinha como mentor, no início do programa, foram alcançadas. O primeiro interesse e um dos meus objetivos era o *networking* e, nesse aspeto, acabei por conhecer uma série de outros mentores do INA, incluindo agora tu, e acabei por conhecer este mentorado que

acompanhei e também fiquei a conhecer melhor um pouco a instituição em que ele trabalha, para poder comparar, aproveitarmos as boas práticas de um e de outro organismo, etc.

Acredito que, além de ter sido uma nova experiência, foi uma experiência muito positiva que me permitiu ficar a conhecer melhor outro Ministério, onde nunca trabalhei, apesar de já ter trabalhado em sete Ministérios diferentes. Permitiu-me ficar a saber mais um bocadinho sobre outra área governativa e a procura conjunta de outras formas de fazer foram desafiadoras.

Ainda sobre as expectativas que tinha e temos todas as vezes que vamos iniciar uma nova experiência de aprendizagem, de parceria de trabalho, a maior era conseguir ajudar e conseguir fazer qualquer coisa nova, com alguém de outro organismo que não aquele onde estou a exercer funções. Penso que fui útil ao meu mentorado, desde o início, para estruturar o Plano individual e apraz-me concluir que acabamos por fazer o que tínhamos planeado. E na avaliação intermédia também vimos logo que íamos atingir os objetivos, refiro-me ao primeiro momento da monitorização feita pelo INA. Portanto, esta experiência formativa significou para mim a rentabilização dos conhecimentos, da vontade de mudar para que os organismos possam cruzar experiências, partilhar o que está testado, de forma a tornar o trabalho mais “*learningful*”. Se constituiu uma estratégia indutora de desenvolvimento pessoal e profissional, penso que sim, que gerou formas diferentes de fazer, impulsionou a eficácia e fica a certeza de que dei o meu exemplo ao mentorado com quem trabalhei e dei-lhe muitos exemplos também de outras experiências que tive anteriormente, noutros Ministérios. Por seu lado, o mentorado revelou interesse espírito de iniciativa ao inscrever-se no PMIL. Isso já mostra algum empreendedorismo e acho que também está a inovar ao participar num programa inovador. É com grande satisfação que relato em que consistiu a minha ação de mentoria e o acompanhamento que fiz. A ideia inicial era o desenvolvimento de sistemas de informação e conseguimos que aquela aplicação fosse instalada, em prol de maior eficiência na comunicação interna e externa na unidade orgânica onde o mentorado trabalha.

E sobre o modo como julgo ter contribuído para proporcionar ao mentorado experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação e de empreendedorismo, passou pela abundante troca de ideias, muito diálogo, o levantar de

questões com vista à reflexão e à procura de melhores respostas. Houve aporte prático, mas também algum apoio técnico, porque também lhe expliquei como funcionam os sistemas de informação; algumas áreas específicas dos sistemas de informação; do armazenamento; como se pode gerir a informação. Sem dúvida que esta experiência teve uma parte técnica e outras muito práticas. Acabámos por também tocar alguns pontos que permitiram o desenvolvimento pessoal dele, sei que também o ajudou a tomar decisões, iniciar um novo ciclo na sua instituição, *latus sensus*.

Relativamente às características do programa que menos apreciei, lamento não ter conseguido formalizar internamente, na minha unidade orgânica, a participação nesta ação de mentoria e as suas vantagens para ambas as partes e respetivos serviços. Por este motivo, que considero ter sido um contratempo, decidi fazer sempre as sessões com o mentorado fora do horário laboral. Neste modelo, em regime de voluntariado para ambas as partes, acaba por ser a forma mais usual, o que não me parece correto. O alheamento e desvalorização por parte dos meus serviços, não ajudou nada, pois poderiam também aprender, melhorar práticas. Para colmatar esta situação, sugiro algumas medidas de melhoria, por exemplo, que este tipo de programa de mentoria pudesse ter uma obrigatoriedade maior. Poderia ser o INA a contactar os nossos organismos, isso poderia ser uma solução para levar estes programas a sério e tirar partido das suas múltiplas aprendizagens para todos crescermos. A solução que eu me atrevo a sugerir a nível da formalização do Programa passaria por ser criado um Despacho, ou um Decreto-Lei, uma lei, uma resolução do Conselho de Ministros a dizer que a área da inovação é uma área estratégica para o país. Algo que formalizasse e, assim, conferisse outro valor a estas ações de Mentoria. Em meu entender, a área da inovação é essencial para o país, nos dias que correm, por isso o Conselho de Ministros deveria determinar que todos os funcionários com mais de 20 anos de serviço fossem obrigados a despender uma hora ou, no mínimo, duas horas por semana, para participarem neste programa do INA, I.P. Poderia ser uma medida positiva, por forma a dar mais visibilidade ao Programa e fazer com que os organismos onde os mentores trabalham também mais facilmente incorporem e valorizem esta modalidade, cujos benefícios profissionais e pessoais são comprováveis. Falta ainda agilizar a mentoria entre pares, para o desenvolvimento de carreira e maior colaboração entre as pessoas.

Quanto às mudanças ou melhorias que me parecem necessárias no PMIL, passam por medidas tomadas superiormente, para tornar a mentoria uma obrigação de toda a Administração pública. Afigurasse-me mudar uma característica do programa, que poderia passar a contar com mentores obrigatoriamente tivessem que estar disponíveis para este tipo de acompanhamento entre serviços e entre unidades orgânicas dos vários setores do Estado.

As características que mais apreciei no PMIL, destaco a duração do programa e a liberdade dos mentores relativamente à periodicidade das sessões, uma vez que nos é dada liberdade e autonomia para definirmos a periodicidade com que fazemos o acompanhamento, aspetos muito positivos. O facto de ser uma modalidade formativa em regime de *e-learning*, com sessões online, acabou por ser igualmente uma vantagem, o facto de não ser presencial, porque se o fosse talvez não tivesse acontecido, se calhar não se teria feito, porque eu, por exemplo não teria possibilidade de ir até ao norte semanalmente e o mentorado, se calhar não teria disponibilidade para vir a Lisboa. Assim decorreu de forma ágil e proveitosa.

Acerca das características que o mentor e o mentorado deverão possuir, por forma a aumentar o impacto do programa, uma delas é ter iniciativa para se inscrever e participar no programa. Efetivamente, têm que ser empreendedores, dinâmicos, têm que ter disponibilidade. Os mentores temos que ter empatia, experiência, pelo menos na área em que se está como mentor. As características que potenciam e promovem as competências de inovação, desde logo, é querer participar num programa inovador e que vai com certeza que vai conduzir à inovação. E reforço que os candidatos a mentorados têm que ter curiosidade, saber ouvir, serem pessoas disponíveis, tanto o mentor como o mentorado. Os papéis acabam por se tocar em áreas específicas, eu também fiquei a saber mais, a aprender, com base na experiência do mentorado. Neste tipo de programa abordamos aspetos inovadores e pragmáticos, falamos de alguns modelos, por exemplo aquelas análises *swot* e outra das coisas que abordei nas sessões foi um site com todas as ferramentas, modelos para aplicar no quotidiano para o desenvolvimento pessoal também.

Para além do mais, penso que o mentor tem que ser um líder porque o principal papel de um líder é formar líderes e dar o exemplo. Recomendo que os mentorados, mas também os outros profissionais, se preocupem em fazer mudanças, em experimentar

outras formas de fazer, mais eficazes. Têm de ter interesse e querer experimentar fazer de outra forma, até porque para ser inovador não tem que se ser sempre disruptivo. As coisas feitas de outra forma podem por si ser inovadoras. Ao ir procurar, ao ousar implementar casos de sucesso, de outros sítios num novo sítio, pode ser uma coisa que não é inovadora na administração pública, mas é inovadora num outro organismo. Outra vantagem é o *networking*, que permite colocar as pessoas a falar, logo potencia a inovação nos serviços de ambos, de mentor, como de mentorado.

Relativamente ao impacto do programa, no que diz respeito à promoção da inovação, aquando da implementação do projeto individual do mentorado (no seu contexto de trabalho), acho que foi positivo, porque ao utilizar aquela aplicação, desconhecida nos serviços do mentorado, alguns trabalhos que não seria possível fazer sem esta nova forma de comunicação, passaram a ser feitos e com grande economia de tempo. Trata-se de uma ferramenta que permite relacionar documentos e processos diferentes, de que dei conhecimento ao meu mentorado, o que lhe permitiu quase "revolucionar" o trabalho que se propunha apresentar e a rentabilização de tarefas na sua unidade orgânica. A ferramenta permite chegar a resultados que de outra maneira não chegariam, pois a nível interno, numa única pesquisa, passa a ser possível encontrar e cruzar logo a informação. O projeto desenvolvido nas sessões de mentoria, com o novo sistema de informação, permite aumentar a eficiência da comunicação interna.

Sobre o que considero ser uma competência de inovação, ocorre-me António Damásio, n' *O Erro de Descartes* e *O sentimento de si*, para estabelecer uma analogia entre a investigação do autor e a forma como introduz inovação, na sua área de estudo que é o cérebro humano, o professor acaba por pegar em estudos antigos, a que aplica ferramentas novas, que lhe permitem concluir se um estudo anterior estava certo ou errado, e com uma nova ferramenta, com imagens de ressonância magnética, por exemplo, permite-lhe fazer uma análise diferente, introduzindo sempre elementos de inovação, o que o torna o maior cientista português da atualidade. Em seu entender, de facto, podem introduzir-se elementos inovadores, a partir de modelos já existentes, desde que haja abertura para confrontar ideias e práticas, ousando experimentar fazer de outras formas. Isso para mim é inovar e foi elemento de discussão nas sessões com o meu mentorado, em que o desafiei a fazer de outras formas. Não é preciso inventar para ser inovador!

P. Senge (1990), falava exatamente do valor acrescido de uma organização que aprende, e onde uma ideia passa de invenção a inovação, ao juntar as diversas componentes. São contextos profissionais em que é possível expandir continuamente a sua capacidade de criar, por vezes apenas fazendo de outra forma, e os resultados que desejam surgem e podem ser extraordinários.

Acerca dos obstáculos e dificuldades que podem ter diminuído o impacto do programa no contexto de trabalho do mentorado, penso que foram sobretudo questões de ordem logística e financeira. Foi apenas isso que atrasou a implementação do novo sistema de informação em que o nosso par de mentoria trabalhou, com vista a uma maior rapidez e eficácia dos serviços. "Mas estes obstáculos têm que ver com as capacidades de processamento que aquela aplicação tem, isso são questões que se resolvem com dinheiro e comprando máquinas novas! Eu nem me refiro aos contratempos de ordem burocrática e outros que, como sabemos, são comuns a toda a Administração pública. O que foi importante para o mentorado e que o deixou mais realizado, foi poder facilitar o trabalho dele e o dos colegas e, conseqüentemente, melhorar os resultados da própria instituição, o que, no final do PMIL (que ainda não ficou encerrado), lhe deu grande satisfação.

Verdadeiramente, para eliminar ou diminuir as barreiras e dificuldades em causa, recomendo que os programas de mentoria se possam estender a toda a Administração pública, por deliberação superior. Reitero aquela ideia de uma resolução do Conselho de Ministros, a dar uma liberdade maior para cada um procurar um mentor que possa impulsionar o salto na carreira. Defendo, agora ainda com maior convicção, que se promova na Administração pública, a existência de mais mentores e de mais intercâmbio entre toda a AP. Também me parece importante e necessário diminuir a excessiva hierarquização que existe nos nossos serviços públicos e aumentar a partilha de experiência, dar mais formação, mas formação como esta, que permita cruzar saberes, juntar pessoas de áreas diferentes em que todos aprendem.

Para concluir, o balanço deste modelo de mentoria parece-me muito oportuno e bem feito. Alguns aspetos que poderiam ser alterados e melhorados não se prendem com o modelo do INA, mas antes com legislação inexistente sobre mentoria para o desenvolvimento profissional. O meu par de mentoria ainda não deu por terminado o projeto, porque gostávamos agora de ver mesmo a situação implementada, já na nova

máquina, para além de mero teste. estamos expectantes em ver o resultado no terreno, uma utilização diária. A certa altura eu até tive a expectativa de levar este exemplo para outras unidades orgânicas, para outras regiões do país, outros serviços públicos, mas depois desisti porque era um trabalho novo, era outra vez o trabalho inicial, embora numa escala maior. Enquanto eu não tiver outro mentorado, posso continuar com este. Os aspetos a melhorar estão fora do PMIL, para mim seria com outra legislação que enquadrasse melhor a mentoria na Administração pública central. Ao nível do INA acho que o programa está bastante bem.

Narrativa D - Mentorado do segundo par de mentoria

Tenho 42 anos, sou do Norte do país e desenvolvo a minha atividade profissional como analista, na Função pública, há 21 anos. Decidi candidatar-me ao Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA, I.P., na procura de novos conhecimentos, mas, acima de tudo, por ter em mente a introdução de algo inovador nos meus serviços. Fiz par de mentoria com um mentor dirigente na Administração pública, com longa experiência, disponível formidável. Fico satisfeito com o *matching* feito pela entidade que criou este Programa, porque acertou!

Mostrei desde o recrutamento, o meu interesse e até um certo entusiasmo para aprender e para desenvolver capacidades que me pareciam estar adormecidas. Não me agrada a estagnação e acredito que podemos sempre ir mais além, se tivermos interesse, iniciativa e gosto pela nossa atividade profissional. Neste momento não está ainda formalizada a conclusão do meu projeto, por me encontrar a aguardar a implementação do novo sistema de comunicação, desenvolvido com as orientações e ajuda do mentor.

Relativamente ao objetivo principal que, como funcionário público, me levou a inscrever num Programa de Mentoria, como já disse, foi a aquisição de novos conhecimentos, conhecer novos procedimentos, para ser melhor constantemente, em busca da satisfação que obtenho com o reconhecimento do meu empenho profissional, com motivação e desejo de progredir na carreira.

Este propósito é atestado por diversos autores, desde logo, por Kathy Kram, (1985), que afirma que a mentoria profissional surge em contexto de trabalho, com vista ao crescimento pessoal e profissional.

Constato que tem vindo a aumentar o interesse e a procura dos profissionais, os mais antigos, mas também os que como eu estão a meio das carreiras, por programas de mentoria, acompanhados por um aumento da investigação dedicada aos processos e resultados que suportam a sua eficácia. Tenho lido um pouco sobre o assunto.

As expectativas que eu tinha no início do programa, esperava receber do mentor soluções e respostas para satisfazer as minhas questões mais recentes, sobre formas de melhorar o meu serviço. Claramente eu achava que iria ter acesso, que me iria ser “entregue” pelo mentor a solução dos meus problemas, ou as respostas para as minhas necessidades. Entretanto, após as primeiras sessões com ele, percebi que o melhor que podia absorver do meu mentor, seria a sua opinião, a partilha da sua experiência, que me mostrava os caminhos a seguir, as alternativas que existem, muitas delas desconhecidas para mim. Assumo que, no decurso das sessões de mentoria, fui compreendendo que, em todos os encontros e sessões *online*, o mentor levantava sempre questões para reflexão, que me foram ajudando, aos poucos, a alcançar objetivos. Com efeito, eu procurei neste programa de mentoria, ajuda para ser capaz de fazer mudanças e melhorar alguns procedimentos enraizados, estagnados e que habitualmente ninguém questiona. Mas não nego que também esperava reconhecimento profissional.

Esta perspetiva corroborada por Seema e Sujatha (2014), ao referirem que um dos benefícios da orientação fornecida na mentoria é o aumento da satisfação dos mentorados, que contribui positivamente para o sucesso profissional.

De acordo com a minha experiência, neste ano, no trabalho com um mentor que me apoiou, ensinou, partilhou, trocou muitas impressões comigo, penso que a relação entre mentor e mentorado deve ser de confiança profissional, de respeito e de total abertura. Trabalhei entusiasticamente, a partir de um plano de ação elaborado a par e passo com o mentor, para me ajudar a direcionar a ideia do projeto inovador que eu tinha em mente, com vista a melhorar o departamento onde trabalho. Rapidamente passei a encarar o PMIL como um trabalho colaborativo, formativo, mas diferente das tradicionais formações que se fazem para cumprir horas. Este Programa de Mentoria possibilitou-me explorar diferentes abordagens comunicativas, em sessões bastante

diálogo e discussão, conducentes à melhoria de um serviço que é público. [Esse é um dos objetivos do INA, I.P., que “Possui um Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), estabelecido pela Portaria nº 186/2018, de 27 de junho, que compreende incentivos diversos que “visam estimular a inovação nos seguintes domínios: a) valorização dos recursos humanos, (...)”], entre outros.

Entre os aspetos que mais apreciei nesta experiência formativa, destaco o *matching* feito pela entidade organizadora e que constituiu a primeira vantagem, na medida em que foi feita uma excelente avaliação das minhas necessidades de mentoria, foi uma mentoria customizada. Isso contribuiu para desenvolver o meu projeto com um mentor que estava por dentro do assunto e que tem muito mais experiência profissional e de vida do que eu. Outro aspeto positivo foi o valioso contributo para o desenvolvimento dos meus objetivos como mentorado. Penso que este é um aspeto importante para que os programas de mentoria resultem e acrescentem conhecimento, porque em várias sessões foram abordados aspetos técnico/operacionais que conduziram à exploração de novas ferramentas. Por outro lado, a modalidade de sessões a distância, por videoconferência, revelou-se muito vantajosa e útil. Eu no Norte, o mentor em Lisboa, todas as semanas reunimos, via Zoom.

O programa de mentoria foi útil na medida em que, com a ajuda e orientação do meu mentor, novos serviços estão a ser implementados no meu local de trabalho. Essa é a minha grande conquista, não individual, mas conjunta com um mentor que eu nem conhecia.

Vivenciei experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências, sem dúvida. [Ora, é esse exatamente um dos objetivos do programa do INA, I.P., onde pode ler-se: “O PMIL visa proporcionar experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação, de empreendedorismo e de liderança, através da mentoria (...) contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional do Mentorado/a, incluindo a melhoria do seu desempenho e da sua trajetória profissional.” Além de se pretender, com este modelo formativo, “Promover o desenvolvimento de competências de gestão da inovação nos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, designadamente, naqueles que estejam envolvidos em programas, projetos ou iniciativas de inovação”], como foi o caso.

Sobre as características que menos apreciei e foram muito poucas, devo dizer que lamento que a entidade promotora do PMIL não tenha feito a mediação entre a minha unidade orgânica e a instituição parceira, para a instalação do novo *software*. Considero que poderia ter sido mais rápido e eficaz, o trabalho de implementação da nova ferramenta, mas a ausência do INA, enquanto parceiro de projeto de inovação junto da minha entidade empregadora, não ajudou a agilizar esta instalação que vem melhorar, modernizar bastante o nosso trabalho. O meu projeto tem um ponto central que consiste na instalação de uma nova ferramenta de *software*, fundamental para todos poderem constatar o ganho de tempo e as vantagens deste sistema inovador de gestão da informação e de novas formas de comunicar interna e externamente. Por isso, senti-me em desvantagem, no momento da pressão para “fazer acontecer” junto de outros órgãos facilitadores de *hardware*, por exemplo. Acredito que se houvesse uma intervenção do INA, oficial, institucional, talvez a minha instituição fosse mais rápida em alguns processos que tive de realizar.

Acerca das características que os mentores e os mentorados devem possuir, por forma a aumentar o impacto do programa, parece-me que a resiliência e a forte vontade de fazer melhor pela causa pública e de aprender continuamente, são impulsionadores dos profissionais que tomam a iniciativa de se inscrever num programa de mentoria, como eu decidi fazer, por sentir necessidade de evoluir. Outra característica é a capacidade de cada um se automotivar e autodisciplinar, porque o projeto não avança à velocidade imaginada, mas sim à velocidade possível. Quanto aos mentores, as características que mais valorizei foram a capacidade de ouvir as necessidades do mentorado, bem como o domínio do assunto, da área em que se vai desenvolver o projeto.

No meu ponto de vista, o que potencia o impacto do programa nas competências de inovação, é a combinação entre características do programa e características dos participantes, que mais podem evidenciar o sucesso do programa. Neste caso, é uma mentoria customizada, adaptada às necessidades de cada mentorado. A grande experiência e significativo domínio da área em que se desenvolve o projeto de inovação e, por fim, a automotivação e autodisciplina do par mentor/mentorado. Para mim, a relação e o à vontade com o mentor é importantíssima. Quanto ao impacto do programa no terreno, isto é, nos meus serviços, nomeadamente no que respeita à

promoção da inovação, são de notar as mudanças operadas e as novas dinâmicas. Teve rapidamente um impacto prático, uma vez que, com o que se conseguiu implementar operacionalmente, aconteceram mudanças de rotina laboral, novas dinâmicas e melhor desempenho. Estou mesmo satisfeito com a forma como decorreu e ainda está a terminar este processo, esta experiência de mentoria e o impacto que já se faz sentir na minha unidade orgânica.

Relativamente aos obstáculos e às dificuldades que podem ter diminuído o impacto do programa no meu local de trabalho, o principal é (e foi) a grande resistência institucional à mudança e à disponibilização de ferramentas para projetos inovadores. Porque muitas vezes a mudança e as transformações, são incómodas para os dirigentes e alterar a cultura da organização requer muito tempo. Mas considero que são obstáculos externos ao programa de mentoria. E estas barreiras ou dificuldades podem ser diminuídas ou eliminadas através da disseminação da ideia chave de que todos os locais deviam apostar em técnicas de inovação e desenvolvimento, pois estas possibilitam verdadeira evolução, verdadeiro progresso na Administração pública, com introdução de novas formas de fazer e de novas ferramentas para tornar o trabalho e a comunicação mais eficientes.

Evidentemente que o balanço que faço é extremamente positivo e gostaria até de trabalhar com um mentor, de tempos a tempos, iniciando novos projetos em colaboração e implementando-os, com mais recursos. Sugiro, no entanto, como elementos a melhorar que possa haver uma maior intervenção junto dos organismos públicos onde os mentorados exercem funções, mais conhecimento dado às chefias intermédias para, de alguma forma, “dar força” aos programas de mentoria e aos projetos neles desenvolvidos.

CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 A importância deste estudo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional

A experiência como mentora, no segundo ano de funcionamento do Programa (já fui convidada a continuar este trabalho, no INA, I.P.), após vários anos de experiência como orientadora pedagógica na formação inicial de professores e enriquecida com a pesquisa que tive oportunidade de realizar, tiveram um impacto muito positivo a nível pessoal, desde logo, pelo interesse, iniciativa própria e envolvimento, de forma voluntária, neste estudo. E em termos profissionais, acredito que contribuiu para uma ainda maior abertura a novas práticas, o aprimoramento de competências de comunicação, liderança e resolução de problemas, tornando-me mais habilitada, ou mais apta, para cargos de liderança e gestão, na minha área de atuação.

Por outro lado, o conhecimento adquirido a partir da pesquisa e da experiência como mentora do PMIL, possibilitou uma perspetiva mais ampla sobre as práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo-me atualizar e aprofundar conhecimentos, não apenas na minha área de atuação (ensino e comunicação), mas também na área da mentorada com quem trabalhei em par, para além de uma certa diferenciação e crescimento, em relação aos colegas que desconhecem esta modalidade formativa e os seus resultados, também nas organizações. A minha participação, em regime de voluntariado e em horário sempre pós-laboral, também pode ser vista como uma demonstração de comprometimento com a aprendizagem ao longo da vida e o desenvolvimento profissional, o que acrescenta o meu currículo, as minhas aptidões e aumenta a atratividade de eventuais mudanças de carreira.

Na qualidade de mentora do PMIL, constatei que exercer mentoria é mais do que aconselhar e partilhar conhecimentos. Partindo deste pressuposto, procurei, desde o início, estabelecer uma relação de trabalho aberta ao diálogo, sem constrangimentos. Mantive-me disponível para ouvir e ajudar a desbloquear impasses, apresentei sugestões, estímulos capazes de introduzir novidade, e senti que isso foi bem entendido e bem recebido por parte da mentorada. Defendo que a função de um mentor é encorajar

o desenvolvimento pessoal e profissional do mentorado, através da partilha de conhecimento, especialização e experiência. Como mentora, procurei ter um olhar atento e empático, trabalhei sempre com verdade e disponibilizei conhecimentos passíveis de serem aplicados na prática, ciente de que não estava a lecionar numa sala de aula ou a conduzir um curso de formação. Considero que a relação e o trabalho com o mentorado oferece benefícios para ambas as partes. E o ponto de partida deve ser a reflexão conjunta em torno daquilo que é necessário ao processo de mudança. Além disso, acredito que a existência de pares de mentoria contribui para criar uma cultura de aceitação de mudanças.

Consciente de que aquilo que dizemos e fazemos tem impacto no outro, neste caso no mentorado, esforcei-me também para contribuir para o desenvolvimento pessoal, para a construção positiva da mentorada que acompanhei, enquanto ser humano, na esperança de gerar futuros comportamentos e atitudes mais construtivas também. Na realidade, pude vivenciar uma experiência de mentoria que permitiu concluir que, para ser eficaz, esta relação requer compromisso, tempo, atenção, esforço, *feedback* dialógico e construtivo para potenciar o crescimento do mentorado. Revisito Paulo Freire, “Há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender”. Foi assim que vivenciei esta experiência como mentora e que procurei por em prática aprendizagens feitas ao longo das minhas experiências profissionais, mas também de ensinamentos para a vida, como os de Edgar Morin, (1999) "todo o conhecimento hoje necessita de refletir sobre si mesmo, reconhecer-se, situar-se, problematizar-se, contextualizar-se histórica e geograficamente e estabelecer relações com outros conhecimentos".

Recordo, a propósito, alguns benefícios da mentoria, enunciados nas ações de capacitação de mentores, dinamizadas pelo INA, no mês de julho de 2021:

- a oportunidade de refletir sobre as próprias práticas e objetivos;
- o contacto com outro contexto profissional (outro serviço público) e novas perspetivas, ideias e abordagens;
- o reconhecimento como especialista e exemplo para o/a mentorado/a;
- o aumento do seu desenvolvimento profissional,
- o aprofundamento de questões teórico-práticas (a pesquisa),
- a aprendizagem mútua com boas práticas.

É pertinente refletir sobre os benefícios também para o mentor, que deve reconhecer o valor do tempo que investe no processo de mentoria, evidenciando uma atitude positiva de abertura, de partilha e com foco no mentorado. Para além destes contributos, a sua imagem pessoal e profissional engrandece-se, valoriza-se, ganha visibilidade e prestígio, de acordo com os criadores do PMIL. Também para os mentores abrem-se novas oportunidades de *networking*. Em meu entender, um mentor habilitado deve possuir competências de comunicação interpessoal, de sincronização e abertura. Deve ainda saber lançar desafios com propósito e capazes de inovar e transformar.

Para enfatizar a importância deste estudo, destaco os pontos-chave, as descobertas feitas e o modo como contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mentores e dos mentorados. Assim, a pesquisa realizada contribuiu, obviamente, para o meu próprio crescimento profissional, mas também pessoal, ajudou a desenvolver competências de investigação e análise e a refletir para poder sugerir e implementar melhorias. A prática num Programa Inovador da Administração pública, como mentora, foi enriquecedora, permitiu a atualização da minha própria visão de liderança e desenvolvimento profissional, contribuiu para a autoconsciência do meu próprio valor, do perfil ou marca pessoal, ajudou a desenvolver competências de comunicação e de *networking*, inspirou novas ideias e oportunidades de carreira.

Em síntese, a pesquisa realizada e a experiência como mentora acrescentaram conhecimentos, capacidade de análise de dados e espírito crítico, especialmente para funções que envolvem tomada de decisões baseada em evidências. Foram, sem dúvida, enriquecedoras e tiveram impacto não apenas no campo de estudo, mas também nos desempenhos na vida pessoal e profissional.

Ao refletir sobre a importância deste estudo de mentoria para o meu desenvolvimento pessoal, sinto que impactou algumas crenças e valores que tinha em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional. Permitiu desenvolver competências interpessoais e compreender melhor a importância da empatia e da escuta ativa. Indubitavelmente, contribuiu para o autoconhecimento sobre os meus próprios objetivos de carreira. Durante o processo de mentoria, refletimos em conjunto sobre os objetivos de carreira da mentorada e formas inovadoras de os alcançar. Isso ajudou-me a concentrar-me nas minhas próprias metas e a trabalhar em direção a elas.

Concluindo, estou certa que esta modalidade formativa contribuiu para a aprendizagem contínua. Ao conduzir a pesquisa sobre a mentoria como estratégia inovadora, aprofundei tópicos relacionados com psicologia, liderança e desenvolvimento pessoal. Claramente ambos os elementos do par de mentoria estava motivado, desde o início, para novas áreas de interesse. Agrada-me constatar que esta experiência fortaleceu a minha convicção pessoal de que é fundamental fazer a diferença e que o facto de me envolver em atividades de mentoria e pesquisa trará benefícios para a minha carreira, a médio e a longo prazos. E, por último, potenciou o desenvolvimento de confiança e autoestima ao desafiar-me a sair da minha área específica, o que pode ter contribuído para aumentar a autoconfiança e a autoestima das duas.

4.2 Respostas às questões de investigação

Consideramos estar na posse de matéria que permite dar resposta às questões de investigação que foram colocadas no capítulo 1, no início deste estudo.

No que concerne a primeira questão (Q1), sobre os objetivos formativos e as motivações profissionais que frequentemente conduzem à procura de um programa de mentoria, nomeadamente no caso de trabalhadores de carreiras na administração pública, conclui-se que o objetivo principal é o apelo por experienciar um novo modelo de formativo que ajude a desenvolver pensamento, competências, projetos, por forma a avançar nas carreiras, rumo ao sucesso, à excelência e ao reconhecimento. Mentorados e mentores manifestam o mesmo desejo de entrar num programa estruturado que permita entregar e receber valor, resultante da partilha, do diálogo e da construção colaborativa de novos projetos, com profissionais experientes de outras áreas, de outras organizações públicas e/ou privadas. A maior motivação é a necessidade de mudança e de introduzir inovação nas respetivas unidades orgânicas.

No Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) do INA, I.P., os pares de mentoria são constituídos pela instituição, a partir do cruzamento de dados resultantes da análise atenta dos currículos, de entrevistas prévias e da manifestação de

preferências, bem como do apuramento de necessidades de apoio que cada candidato a mentorando tem e da visão global resultante das sessões de capacitação.

Partimos da constatação unânime de que o mundo mudou incomparavelmente e já não é previsível, muito pelo contrário, passou a ser volátil, incerto e ambíguo e é neste mundo que estamos a trabalhar, portanto é necessário acompanhar as mudanças e fazer diferente, fazer de outras formas. Esta é a pedra de toque que estimula alguns indivíduos a procurar um mentor para os orientar na descoberta de outras oportunidades que sentem que podem ser exploradas fora do que sempre fizeram, nos seus contextos de trabalho, com curiosidade, com iniciativa, com desejo de ampliar a sua visão e de fazer a mudança. Um programa de mentoria para a inovação e liderança é certamente uma nova fonte de motivação, uma nova razão ou impulso para fazer algo de novo no seu trabalho. Percebeu-se que é necessário energia, clarividência e espírito de iniciativa para sentir esse ímpeto de transformar, de inovar. Para os elementos de ambos os pares deste estudo foi. De facto, esta experiência de mentoria foi vivenciada com entusiasmo, abertura e disponibilidade pelos quatro elementos. Sabiam bem o que pretendiam e enaltecem o matching dos pares, feito pelo INA, I.P. com pessoas de profissões totalmente distintas, que funcionaram, num diálogo muito produtivo e em formato de criação de valor para todos.

Q2.1 - O que o PMIL contém de diferenciador, enquanto programa de mentoria inovador, é precisamente o facto de deliberadamente constituir pares formados por indivíduos com diferentes percursos profissionais, pertencentes a organismos da Administração pública e do setor privado muito diferenciados, que não se conhecem entre si e que não tiveram qualquer contacto anterior com o setor profissional uns dos outros. Trata-se de um programa formal, estruturado pelo INA, I.P., mas exercido em regime de voluntariado, logo, sem custos, com liberdade de gestão do tempo (duração e periodicidade das sessões), apenas com indicação do período mínimo e máximo de duração do programa, com monitorização em dois momentos e possibilidade de se realizar a distância, fomentando uma ainda maior diversidade. Nos dois pares do estudo, ambos os mentores trabalham na Administração pública central, em Lisboa, e os seus mentorados em cidades das regiões norte e sul do país. O trabalho colaborativo, ágil e focado no projeto individual de inovação de cada mentorado, implicou sincronismo

horizontal de competências e responsabilidades, portanto não hierárquico, uma vez que os mentores não eram dirigentes/chefias, nem colegas de trabalho dos mentorados. Indubitavelmente, os mentorados beneficiaram da longa experiência dos seus mentores, discutiram a viabilidade das mudanças e melhorias que desejavam implementar nos seus contextos de trabalho, planejaram, avaliaram riscos e benefícios, cocriaram e desenvolveram projetos portadores de novidade, reconhecida nas suas organizações. Afirmaram ter executado uma parte do projeto, a implementar mais tarde, por razões de ordem financeira e logística. O impacto do trabalho colaborativo e dos projetos dele resultantes foi reconhecido por todos. Os dois mentorados manifestaram a sua satisfação e testemunharam que criar é também gerar um sistema de relações novo e funcional, com os seus pares. Em suma, os programas de mentoria permitem evoluir para poderes partilhados, lógicas de parcerias, de interorganizações, de corresponsabilidade. O PMIL, em particular, permite dar atenção ao contexto, às necessidades e desejos do mentorado; refletir sobre os impactos das suas ações; a criação de conexões, passando de uma lógica individual para uma dimensão mais relacional, uma visão partilhada. Quando isto acontece entra-se num clima de bem-estar motivacional que permite crescimento, não apenas profissional, mas também pessoal.

Claramente, o modelo *top down*, desnecessariamente hierárquico e centralizado, já não resolve os problemas dos profissionais. Os mentores ajudam a transformar boas ideias em ações transformadoras. É possível identificarmos algumas vantagens e desvantagens do formato de mentoria em estudo.

Assim, recordamos que Seema e Sujatha (2014), afirmam que um dos muitos benefícios da orientação na mentoria é o aumento da satisfação no trabalho dos mentorados, afetando positivamente o seu sucesso profissional. Os relatos dos dois pares permitem aferir que, após a conceção do plano individual dos mentorados, é com satisfação acrescida que estes o procuram implementar nas suas unidades orgânicas. Existem várias outras pesquisas, de outros autores, como as de Hezlett, Gibson, (2007), que exploraram os benefícios da orientação por um mentor, concluindo que a mentoria está relacionada com resultados positivos de crescimento na carreira, como promoção e permanência no emprego/estabilidade.

Dado que o mentor tem as funções de acompanhar, orientar e estimular, pode considerar-se que contribui para o desenvolvimento profissional do mentorado. É visto

como uma mais valia, na medida em que ajuda o mentorado a alinhar os seus objetivos e metas, capacitando-o para gerar resultados diferenciadores. Trata-se de uma espécie de aconselhamento aberto e genérico, com base em reflexões e transferência de experiências, com a intenção de tornar o mentorado mais apto e qualificado, como se lhe disponibilizasse 'lições de vida'. Por isso, a relação de confiança e, por vezes de quase admiração, é outra mais-valia. Contam-se entre outras vantagens: a maior abertura às mudanças; a flexibilidade; o estímulo à criatividade; o olhar mais contemplativo da vida; um despertar para a inovação no ambiente de trabalho e maior harmonia entre o desenvolvimento pessoal e profissional.

Relativamente aos benefícios pessoais e profissionais do processo de mentoria no desenvolvimento profissional do/a mentorado/a, no domínio da inovação, apurou-se que em função do objetivo deste, se for um tema transversal aos setores/áreas de atividade é, sem dúvida, interessante um mentor que tenha ampla experiência e diversa, em diferentes áreas profissionais e em diferentes contextos, porque a essência da mentoria é poder cruzar ideias, aspirações, projetos, com a experiência de vida de um mentor, não necessariamente um par, que possa trazer outras perspetivas, novos estímulos para fazer diferente, para introduzir inovação, para enriquecer o mentorado. Se falarmos de um tema específico, como por exemplo a cibersegurança, fará sentido identificar um mentor com conhecimentos sólidos e experiência relevante nessa área. Por outro lado, os contributos para o desenvolvimento pessoal prendem-se sobretudo com a predisposição para não se acomodar, o espírito de iniciativa dos mentorados que se mobilizam para mudar práticas e que encontram no mentor o suporte, o olhar de forma mais global e o garante de não estar só nos projetos transformadores. Esta atitude proativa de querer fazer a diferença no seu local de trabalho, de aprender a priorizar constituem também benefícios ao nível do desenvolvimento pessoal, em termos de alteração de comportamentos. Na mentoria partilham-se vivências, questiona-se, problematiza-se, para se ir clarificando e ajustando o processo, de formas mais eficazes. Eis o grande benefício que acrescenta valor, em termos profissionais, mas também de maturação pessoal.

4.3 Análise do projeto segundo os Princípios do Design da Inovação Educacional (OCDE, 2017)

Com base nos sete Princípios, podemos concluir que o programa de mentoria em análise, com pares constituídos por profissionais de diferentes áreas profissionais, corresponde ao que é preconizado para a Educação, a saber,

1 - “Encara os alunos como elemento central dos espaços de aprendizagem e promove a sua participação ativa”.

No Regulamento do PMIL pode ler-se, no Artigo 2.º, que o objetivo deste Programa “visa proporcionar experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação, de empreendedorismo e de liderança, através da mentoria, enquanto processo de apoio e orientação, facilitador da aquisição de conhecimentos e da melhoria das capacidades individuais, baseado na relação estabelecida entre Mentor/a e Mentorado/a, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional do Mentorado/a, incluindo a melhoria do seu desempenho.” Sem dúvida que o mentorado está no centro deste modelo formativo, porquanto necessita de um mentor para o orientar, impulsionar e acelerar o crescimento na sua carreira. O Plano Individual de cadamentorado vai sendo coconstruído pelo par, com apoio e orientação do elemento com maior experiência, para o desenvolver, alterar e melhorar, se for necessário. E todas as sessões do programa giram em torno das necessidades, interesses e projeto do mentorado, que diz onde pretende ser ajudado e acompanhado, onde pretende atingir melhores resultados e maior realização pessoal e profissional.

2 - “Baseia-se na natureza social da aprendizagem”.

É uma responsabilidade social da Administração pública gerar conhecimento para estar ao serviço das pessoas e estimular a aprendizagem/formação ao longo da vida. Este é um bom exemplo de esforço deliberado de trazer e partilhar conhecimento, visando a melhoria e a modernização de uma organização “pesada” e demasiado hierarquizada, que aprende e que faz parcerias.

O programa de mentoria não é alheio ao facto de o mundo em que vivemos e trabalhamos se ter tornado volátil, incerto, complexo. O rumo das aprendizagens entre o par, desenvolve a autonomia do mentorado e contribui para serviços mais participados. Até porque criar qualquer mudança de longo prazo, sustentável e significativa, requer que se acredite nas interações organizadas e refletidas, com tempo, com intenção, nos contextos potenciadores de aprendizagens, de aprofundamento, de transformação das organizações, da sociedade e, conseqüentemente, do mundo.

3 - “Corresponde às motivações e emoções dos alunos”.(leia-se dos mentorados).

O acompanhamento dos mentorados é feito por mentores capacitados e experientes, com qualidades de empatia, escuta ativa, assertividade no aconselhamento, sabendo ouvir as expectativas dos mentorados, de forma a aprofundar e exponenciar o processo de desenvolvimento pessoal, relacional e profissional.

São respeitadas as ideias e as aspirações do mentorado e são colocadas as perguntas fundamentais para se ouvir o sentir do mentorado e ajudar na mudança que pretende.

Ambos os elementos do par de mentoria estão focados no presente e no futuro e em obter resultados concretos, mediante a ação. Importa tomar decisões mais conscientes e eficazes.

4 - “É sensível às diferenças individuais dos alunos”. (leia-se dos mentorados).

Neste modelo formativo pretende-se o desenvolvimento profissional, através do acompanhamento por um mentor, que guia o mentorado a gerar um projeto novo e consolidado. O trabalho de mentoria faz-se respeitando e reconhecendo a singularidade daquele mentorado, a sua realidade pessoal, a especificidade do seu trabalho e do seu contexto.

O mentor faz uma análise da situação do mentorado e são definidos objetivos, em conjunto, e tarefas necessárias ao cumprimento do plano individual de ação.

Existe um grande respeito pela diferença, até por se partir do pressuposto que cada um desenvolve pensamento crítico de maneira diferente, logo, necessita de um plano pessoal, dinâmico e transformador, partindo da proatividade daquele mentorado, daquele indivíduo, em particular.

São discutidos os domínios em que o mentorado quer (e pode) crescer e até onde pode atingir o sucesso.

5 - “É exigente para todos, constituindo um desafio, mas evitando a sobrecarga”.

Dado que neste Programa de Mentoria o acompanhamento é feito no sentido de uma alavancagem dos pontos fortes e dos que exigem treino e maior aprendizagem, em prol da melhoria e expansão dos resultados pessoais e profissionais, a curto ou a longos prazos, o trabalho em par de mentoria permite aceder a informação crucial e aprofundar questões, estimular a tomada de decisões e, conseqüentemente a autonomia. Cada nova informação ou etapa, coloca-se em relação a outras dimensões, tornando mais eficaz o processo de acompanhamento e melhorando os resultados.

Inclusivamente o horário e a periodicidade das sessões são estabelecidos de comum acordo, respeitando as ocupações dos dois elementos do par.

6 - “Utiliza avaliações adequadas e baseia-se no feedback formativo”.

A duração do PMIL é adequada e permite ir medindo resultados dos domínios onde o mentorado pretende crescer. Permite ir verificando se é necessário redefinir objetivos, rever, reavaliar, dar e receber retorno frequente que permita alterar os desafios, se for o que a situação requer.

A função do mentor tem um objetivo mais abrangente que é o de responder à realidade pessoal do mentorado, às suas aspirações, ajudá-lo a desenvolver um projeto inovador e a ter capacidade de (auto)avaliar o seu processo, em vez de ser o mentor a avaliá-lo.

7 - “Promove a conexão horizontal entre disciplinas, áreas de conhecimento e contextos”.

O PMIL estimula também o diálogo entre o par e incentiva-se a que haja envolvimento de outros colaboradores, no contexto do mentorado, promovendo a comunicação e o trabalho colaborativo, juntando pessoas de áreas profissionais

diferentes, com formações diferentes e colocando-as em diálogo. São criadas oportunidades de partilha de saberes, de debate, de proximidade.

Porém, o mundo muda e já não é previsível, logo, deve-se acompanhar o processo, mas não se pode controlá-lo. O plano não é unidirecional nem linear, pelo contrário, é multidimensional e admite-se mesmo beneficiar com o erro. As etapas são dinâmicas e o mentorado deve ter ousadia de criar um sistema novo e funcional de relações entre os saberes, estabelecendo metarrelações, até chegar à excelência. Por outro lado, o programa também capacita o mentorado a saber aceder a informação teórica e técnica/prática, que poderá aplicar na sua vida pessoal, em qualquer altura, para melhoria do seu plano e sua implementação com sucesso.

Sintetizamos, assim, as considerações relativamente ao PMIL: Efetivamente, a mentoria de pares permite um processo personalizado e adaptado às necessidades individuais dos mentorados, promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal. O programa é desenhado de forma a atender às necessidades específicas dos mentorados, aos seus objetivos de carreira e às suas preferências, tendo em conta as suas competências e características pessoais. O PMIL tem como objetivo central o desenvolvimento dos mentorados da Administração pública, dando resposta às suas expectativas e desejos. Tem em consideração as motivações dos mentorados, para garantir que as suas expectativas sejam atendidas e que se possam envolver, de forma significativa. É um programa inclusivo em que se reconhecem e respeitam as diferenças individuais dos mentores e mentorados, incluindo as suas competências, conhecimentos, experiências e estilos de aprendizagem. Promove a diversidade e a inclusão, proporcionando oportunidades para que os mentorados aprendam com as experiências e perspectivas dos mentores (de outras áreas profissionais). Está orientado para a prática e para o desenvolvimento profissional, fornecendo aos mentorados *feedbacks* concretos e estratégias para melhorar a sua prática profissional. O plano de ação é cocriado pelos mentores e mentorados, de forma que ambos possam contribuir para o seu desenho e para a construção de uma relação de confiança e colaboração. É flexível e adaptável, permitindo que se façam ajustes, no decurso das sessões. Além de ser aberto à experimentação e inovação, de modo a serem testadas novas abordagens e metodologias de mentoria, com base no *feedback* e monitorização. À semelhança de outros programas de mentoria, o PMIL promove a colaboração e a construção de redes

profissionais (*networking*), proporcionando oportunidades para que os mentorados possam trabalhar em conjunto, em projetos interdisciplinares.

Por outro lado, o programa de mentoria desafia os mentores e os mentorados a expandirem os seus conhecimentos e capacidades, mas também garante que o trabalho seja exequível para todos os envolvidos. É um modelo formativo que fomenta a inovação e a criatividade, estimulando a aprendizagem através da experimentação e da resolução de problemas, de forma colaborativa. Conta ainda com outras valias, pois acredita-se que possa ser sustentável a longo prazo, com recursos e estratégias de financiamento adequados, para garantir que o programa possa ser mantido e aprimorado ao longo do tempo, e que possa ser acessível a todos os que dele necessitem.

E, por fim, promove a conexão horizontal, entre áreas de conhecimento e contextos, ao criar oportunidades para que os mentores e os mentorados possam conectar-se com profissionais de outras áreas de conhecimento e contextos, permitindo-lhes adquirir novas perspetivas e competências transferíveis.

4.4 Discussão em torno do conceito de inovação

Numa revisão sistemática de pesquisas recentes sobre a relação entre mentoria e inovação nas organizações, os autores destacam a importância dos programas formais de mentoria no processo de inovação, fornecendo suporte e orientação aos inovadores e criando um ambiente de aprendizagem e colaboração, bem como a melhoria da produtividade e a qualidade do trabalho em equipa.

Parece-nos evidente e prioritária a tomada de consciência sobre aquilo que constitui a visão e a definição dos objetivos do Instituto Nacional de Administração (INA) para este Programa de Mentoria. Porque, indubitavelmente, um projeto de mentoria inovador deve ter uma visão clara e objetivos bem definidos, que reflitam as necessidades, os anseios e aspirações dos participantes. A visão que deve passar por promover a aprendizagem e o desenvolvimento profissional contínuo entre profissionais de diferentes áreas da administração pública, enquanto os objetivos parecem ser aprimorar habilidades específicas, adquirir novos conhecimentos e expandir redes

profissionais. Uma inequívoca vantagem é, acima de tudo, trabalhar em equipa, uma vez que num processo de mentoria existe sempre colaboração entre os mentores e os mentorados, além de poder estender-se a outros profissionais envolvidos no projeto. A colaboração começa com a troca de ideias, de experiências e conhecimentos e culmina na cocriação de soluções para desafios profissionais, com o propósito de otimizar recursos, ampliar conhecimento, com vista ao crescimento pessoal e da organização. Para além do mais, a mentoria é uma abordagem baseada em evidências sólidas, uma vez que o projeto deve assentar em pesquisas bem fundamentadas sobre os benefícios de um determinado programa de mentoria, para garantir a sua eficácia e o impacto positivo nos mentorados. Estes, ao tomarem a iniciativa de participar num programa de mentoria, estão ativamente empenhados em garantir a relevância e adequação da mentoria às suas necessidades profissionais.

O projeto de mentoria deve ser flexível e adaptável às necessidades e contextos específicos dos mentorados, mas também dos mentores. Pode oferecer diferentes formatos de mentoria, no caso do PMIL trata-se de mentoria individual, embora sejam conhecidas outras modalidades como mentoria em grupo ou mentoria virtual, para atender às necessidades e contextos dos diferentes participantes. Desejavelmente, configura uma aprendizagem experiencial, porque o processo de mentoria deve incluir oportunidades para que os mentorados experimentem e aprendam por meio da resolução de problemas e de outras atividades práticas. Podem, por exemplo, ser convidados a desenvolver projetos profissionais em cocriação, ou a participar em eventos de *networking* com outros profissionais. E, finalmente, é expectável que o projeto de mentoria tenha condições para crescer e até ser sustentável, para poder ser ampliado e mantido a longo prazo e, assim, alcançar o maior impacto possível. Eventualmente, o programa pode vir a ter continuidade para se poder implementar o que se planeou e pode mesmo motivar e desenvolver oportunidades para que os mentorados se tornem mentores no futuro, contribuindo para a expansão do projeto.

Após análise atenta e participação empenhada no PMIL, é possível elencar algumas características que tornam este programa de mentoria inovador, designadamente, o foco em competências de pensamento criativo, ao incentivar os mentorados a questionar e a explorar novas ideias. A possibilidade de aceder a recursos e ferramentas inovadoras que ajudam os mentorados a desenvolver novas soluções para

os seus desafios, o contacto com experiências e práticas de inovação, como estudos de caso, práticas inovadoras e a oportunidade de construir redes de trabalho (*networking*) com outros empreendedores, investidores e especialistas em inovação. Tudo contribui para tornar a abordagem colaborativa, envolvendo mentores, mentorados e outros profissionais para desenvolver soluções inovadoras. Além do acompanhamento contínuo dos mentorados, que os ajuda a criar e implementar soluções inovadoras e a avaliar os seus resultados.

Relativamente ao plano individual, pode ser inovador e ajudar o mentorado a definir os seus objetivos e a estabelecer um caminho para alcançá-los. Trata-se de um trabalho personalizado, feito com as orientações do mentor para atender às necessidades e aspirações do mentorado. Juntos, começam por identificar objetivos específicos e mensuráveis, depois avaliam competências e recursos, desenvolvem um plano de ação com etapas detalhadas, incorporam novidade e cabe ao mentor acompanhar o progresso do plano, em relação aos objetivos. Indubitavelmente, a mentoria é uma fantástica metodologia de relacionamento para desenvolver pessoas, partilhando o conhecimento e as experiências que foram sendo acumuladas no trabalho e na vida. No fundo, é fundamental estar disponível para ser parte do programa de mentoria, contribuir para o desenvolvimento de outros profissionais e vê-los evoluir, aprendendo e evoluindo também.

Note-se que a inovação pode ser aplicada a uma variedade de áreas, desde serviços, a tecnologia (pode incluir a adoção de novas tecnologias disruptivas, como a inteligência artificial, a realidade virtual e aumentada, enquanto novas formas de comunicar) até à mudança na cultura organizacional.

4.5 Conclusões e Sugestões de Melhoria

Neste estudo, procurou-se refletir, aprofundadamente, sobre os benefícios de um Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança, analisando-o como modelo de desenvolvimento pessoal e profissional, mas também tentando perceber como a cultura organizacional de aprendizagem ao longo da vida, na Administração pública, pode influenciar o processo de mentoria. A partir das narrativas dos elementos dos dois pares

de mentoria, pode concluir-se que a cultura das diferentes unidades orgânicas a que os mentores e mentorados pertencem influencia a dinâmica da mentoria, em três categorias de valores ligados à valorização técnico-profissional, à aceleração da carreira, ao nível do desenvolvimento humano e ao nível da interação social.

Desde o início da pesquisa, partindo do trabalho inicial e inspirador de Kathy Kram (Kram 1985; Kram & Isabella 1985), a investigação sobre a mentoria tem vindo a procurar explorar o impacto dos programas de mentoria, reconhecendo o seu potencial para beneficiar as carreiras dos mentorados. Atestam-no, por exemplo, as revisões de Allen *et al.* 2008, incluindo no domínio do empreendedorismo (por exemplo, Gimmon, 2014). A discussão tem vindo a ser feita em torno do desenvolvimento pessoal, do crescimento e da mudança que os programas de mentoria proporcionam. Uma lente mais ampla sobre as relações de mentoria e os resultados permite também refletir sobre a forma como as relações de mentoria contribuem para o desenvolvimento dos adultos a outros níveis, designadamente na melhoria das capacidades cognitivas e afetivas. Alguns investigadores analisam como as fases do desenvolvimento do adulto afetam e são afetadas pelas relações de mentoria. Por se tratar de relações interpessoais dinâmicas, encorajantes e não hierarquizadas, que conduzem a processos de desenvolvimento e de melhoria, a nível pessoal como da própria organização, é importante que exista articulação entre a prática reflexiva e a autonomia crescente dos mentorados. Tem-se observado que algumas relações de mentoria permitem que os mentores e os mentorados passem por fases cada vez mais complexas do desenvolvimento cognitivo e mental, e que a aprendizagem é tanto um processo como um resultado das relações de mentoria bem-sucedidas.

Através dos relatos obtidos, identificamos e analisamos as vantagens e desvantagens e a operacionalização da mentoria, apresentando-a como uma oportunidade de orientação profissional para trabalhadores empreendedores, neste caso, do setor público. A primeira constatação é a de que a modalidade de voluntariado, em que decorre o PMIL, cujos candidatos a participar, como mentores e mentorados, num programa formal, o fazem livremente, favorece o processo e é revelador da disponibilidade e do espírito de iniciativa de ambos para trabalhar em par e fazer novas aprendizagens, com o desejo de implementar mudança nas suas organizações. Por outro

lado, a cultura organizacional de aprendizagem ao longo da vida e a abertura para aprender com mentores experientes, oriundos de áreas profissionais diferentes das dos seus mentorados, em alguns setores da Administração pública, funciona como fator muito motivador. Porque favorece o desenvolvimento do processo de mentoria e, conseqüentemente, a introdução de inovação.

É, pois, de sublinhar que o PMIL se apresenta como uma vantajosa via de aprendizagem organizacional, marcadamente socio-prática e interacionista, como está patente nas narrativas. Efetivamente, o ambiente organizacional e o cruzamento dos pares de mentoria (o *matching* previamente feito pela entidade organizadora) constituem fatores contextuais fundamentais, que afetam os resultados da aprendizagem nas relações de mentoria. Também podemos concluir que existem múltiplas formas de aprendizagem nas relações de mentoria e que estas ocorrem ao longo de ciclos de aprendizagem, portanto, os seus efeitos manifestam-se ao longo da(s) carreira(s). Além disso, diferentes tipos e combinações de relações de desenvolvimento oferecem diferentes processos de aprendizagem e resultados diferentes, tanto para os mentores como para os mentorados.

Por outro lado, estudos sugerem que a mentoria pode aumentar ou impedir o crescimento individual, dependendo da posição de desenvolvimento de cada membro do par e das suas motivações. Assim, verificamos que a mentoria tem o potencial de ser uma ferramenta de apoio, de reflexão, como alicerce para a melhoria da qualidade das práticas e para o desenvolvimento de todos os envolvidos. Como resultado de um programa desenhado à medida das necessidades do mentorado, por exemplo, pode ocorrer a transição para uma fase superior de desenvolvimento ou de progressão na carreira. Isto também aponta para a importância de avaliar os efeitos da escolha/cruzamento dos pares de mentoria. Pensamos, por exemplo, que poderia ter relevância estudar os efeitos entre pares de mentoria constituídos por homem /mulher; mulher/homem, ou homem/homem e mulher/mulher, apurando o impacto que o(a) mentor(a) tem no(a) seu(sua) mentorado(a).

Se pensarmos em acrescentar à literatura sobre mentoria novas possibilidades e áreas de estudo relacionadas com o crescimento pessoal, nomeadamente tirando partido dos contributos da psicologia positiva, do incremento do bem-estar no trabalho,

podemos admitir que os estudiosos desta temática irão chegar a resultados benéficos, sobre as relações de mentoria. Acreditamos que podem exponenciar as emoções positivas, de felicidade e contribuir para a saúde mental dos profissionais, envolvendo maior optimismo, confiança e resiliência (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007; Ragins & Verbos, 2007). Os investigadores também podem estudar resultados associados a conexões importantes que alavanquem a carreira, mas também os contributos da mentoria para a felicidade e o estado psicológico de prosperidade, que é sinónimo de entusiasmo, vitalidade e comprazimento na aprendizagem no trabalho. De facto, após a vivência positiva de uma experiência de mentoria, parece-nos que é um recurso, um modelo formativo potenciador de desenvolvimento ao nível do conhecimento profissional, mas também ao nível do bem-estar pessoal. Embora a experiência possa não resultar e ter efeitos inversos, caso o par não funcione.

Sugerindo a continuidade da investigação/do estudo, parece-nos que na fase anterior ao processo de mentoria, os dois organismos devem ter conhecimento do programa de mentoria e fazer a articulação com o(s) mentor(es), de forma a existir um compromisso formal e flexibilidade nos horários para poderem exercer essas funções com a regularidade necessária. Consideramos que o mentor deve receber informações sobre o contexto profissional do mentorado e saber previamente de que área profissional vem o seu mentorado e vice-versa, para elencarem antecipadamente dúvidas pontuais. Durante as sessões mentoria, o mentor deve preocupar-se com a organização do tempo e com a metodologia a ser usada, assegurando a produtividade do processo e o cumprimento do Plano Individual de Mentoria. No final do programa, devem ser estabelecidas as formas de avaliar a efetividade do conhecimento partilhado, com lugar ao levantamento das dificuldades do projeto, o tempo e o acompanhamento, durante e posterior à mentoria. Obviamente, recomenda-se que os Programas de Mentoria, como o que foi objeto deste estudo, prevejam tempo para a implementação dos projetos coconstruídos em par de mentoria.

Para investigação futura sugere-se que se possa pensar em mentoria para mentores, estudando desafios e possibilidades; que a relação dialógica entre mentor e mentorado possa abrir-se aos contributos dos colegas (de secção, de departamento, de

divisão de serviço); que pudessem também ser analisados os efeitos e a eficácia da mentoria, usada como recurso estratégico, em programas de apoio a empreendedores, por exemplo, a *startups*; que uma outra vertente a investigar possa ser a dos critérios de emparelhamento, optando por juntar pessoas que não pertençam ao mesmo setor profissional e perceber como resulta o cruzamento entre o setor público e o setor privado, ou constituir pares com elementos de áreas profissionais ligadas à Ciência com profissionais da Educação, das Artes, por exemplo, ou ainda que se avalie se as relações de mentoria têm efeitos na promoção de trabalho colaborativo entre organizações e se têm efeitos ao nível da saúde e do aumento da felicidade.

REFERÊNCIAS

- Afonso, N. (2014). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Fundação Manuel Leão.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2007). "The state of mentoring research: A qualitative review of current research method sand future research implications". *Journal of Vocational Behavior*, 110, 343-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.012>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). *Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals*. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267.
- Almeida, Jorge Fonseca de (2013), "Ética da investigação em ciências sociais", *Sociologia online*, nº 6, junho 2013.
- Amado, J. (2014) *Manual de investigação qualitativa em educação*, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Arendt, S. W., Ellison, N. B., & Wright, C. (2021). *The impact of mentoring on protégés: A narrative analysis of mentees' stories*. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103498. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103498>
- Arzhanykhe, V. (2017). *Role of Mentoring System in Professional Development of Entry-Level Teachers*. *Психологическая наука и образование*, 22(4), 27-37. <https://doi.org/10.17759/pse.2017220405>
- Brookfield, S. D. (2017). *Aprendizagem de adultos: Um guia definitivo para educadores e formadores*. Artmed Editora.
- Calheiros, A. (2019). *A mentoria no contexto organizacional: práticas e desafios*. *Revista de Ciências da Administração*, 21(52), 117-126. doi: 10.5007/2175-8077.2019.v21n52p117
- Campos, R.C. Cappelle, M.C.A.; Silva, T.M. (2017). *Coaching: uma ponte no abismo relacional e gerencial em organizações*. *Revista Gestão em Análise*, [S.l.], v. 6, n. 1/2, p. 287- 299.

- Clynes, M., Corbett, A., & Overbaugh, J. (2016). *What in your view is good and effective mentoring?* *The Nurse Educator*, 41(4), 168-171. doi: 10.1097/NNE.0000000000000232
- Clynes, M., Corbett, A. & Overbaugh, J. *Why we need good mentoring*. *Nat Rev Cancer* 19, 489–493 (2019). <https://doi.org/10.1038/s41568-019-0173-1>
- Clynes, M. (2019). *Mentoring in academia: A roadmap for mentoring excellence*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring for Innovation: A Practical Guide for Executives, Entrepreneurs, and High Potentials*. Londres, Reino Unido: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2019). *Mentoring in Action: A Practical Guide*. Kogan Page Publishers.
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- Dikici, A. (2019). *Why we need good mentoring*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/334755228_Why_we_need_good_mentoring.
- DuBois, D. L., Neville, H. A., Parra, G. R., & Pugh-Lilly, A. O. (2002). *Testing a new model of mentoring*. *New Directions for Youth Development*, 2002(93), 21-57.
- DuBois, D. L., & Karcher, M. J. (2005). *Youth Mentoring: Theory, Research, and Practice*. In D. L. DuBois & M. J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 2–11). Sage PublicationsLtd.
- Eby, L. T. (1997). *The mentoring relationship as a developmental context for adults*. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15-37. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1600>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). *Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals*. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2011). *The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender*. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 253–266. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.008>

- Fernandes, D. (2011). *Biografias profissionais e pedagógicas: Narrativas de experiências de formação*. In S. B. Cordeiro, D. Fernandes, & S. Esteves (Orgs.), *Biografias profissionais e pedagógicas: Narrativas de experiências de formação* (pp. 33-52). Edições Afrontamento.
- Fonseca, J. J. S., (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.
- Francisco, Susanne. (2022). *Supporting the Work place Learning of Vocational and Further Education Teachers Mentoring and Beyond*, Routledge, London.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 2ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gregory Lyons (2021) *Focus on Education and Mentoring* [President's Column], Microwave Magazine 22(8):10-12.
- Hakaraia, L., Iqbal, A., (2017). *What role does “Coaching and Mentoring” play in HRM?* Human Resource Management. 21, 28–30.
- Helleve, I., Ulvik, M., & Roness, D. (2019). *Expectations to mentoring as support for professional development*. *NordiskTidsskrift for Utdanning OgPraksis*, 13(2), 56-75. DOI:10.23865/up. v13.1971.
- Henn, S. K. (2006). *Career mentoring: Is it worth the investment?* Journal of Extension, 44(2), 1-4.
- Henriques, Paulo Lopes, Carla Curado, 2009. "Pushing the boundaries on mentoring: can mentoring be a knowledge tool?". Journal of Business Economics and Management, 10(1):85-97
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). *Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development*. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384–411. <https://doi.org/10.1177/1523422307304102>.
- Instituto Nacional de Administração. (s.d.). *Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança*. INA. Recuperado de <https://www.ina.pt/index.php/component/content/article/242-inovacao-ap/2592-programa-de-mentoria-para-a-inovacao-e-lideranca>
- Jamieson, J., & Loh, J. M. I. (2016). *Cross-disciplinary mentoring relationships: Na exploratory study of their nature and impact*. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1216-1231.

- Josselson, R. (2019). *The narrative study of lives* (Vol. 10). Sage.
- Josso, C. (2010). *La transformation de soi par la formation tout au long de la vie*. In A. Nóvoa & M. Finger (Orgs.), *Le biographique et l'éducation*. Grenoble: La pensée sauvage.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. Recuperado de https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Kram_Mentoring-Alternatives.pdf
- Kram, K. E. & Bragar, M. C. (1991). *Career development through mentoring: A strategic approach for the 1990s*. *Mentoring International*, 5(1-2), 12-18.
- Kram, K. E., & Higgins, M. C. (2019). *A new mindset on mentoring: Creating developmental networks within organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Larrosa, J. (2011). *Sobre la experiencia*. Ediciones Godot.
- Liu, S. (2017, 24 de outubro). Why the Power of Mentoring can Change the World [Vídeo]. TEDx EDHEC Business School. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=H5o5YYF-5kl>
- Loudenback, T. (2018, 28 de fevereiro). *The 5 types of mentors you need in your life*. TED Ideas. Recuperado de <https://ideas.ted.com/the-5-types-of-mentors-you-need-in-your-life/>
- Murray, S. A., et al. (2022). *Mentoring future science leaders to thrive*. *Trends in pharmacological sciences*, 43(6), 457-460. DOI: 10.1016/j.tips.2022.03.012.
- Nóvoa, A. (2009). *Educação 2021: Para uma história do futuro*. Recuperado de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/670/1/21232_1681-5653_181-199.pdf
- Nóvoa, A. (2016). *Desafios na educação do século 21* [ficheiro em vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rp9ILAccfyQ>
- O'Neil, J., & Marsick, V. J. (2009). *Peer mentoring and action learning*. *Adult Learning*, 20(1-2), 19-24.
- Paralta, P. L. (2019). *A inovação de serviço no setor público: um estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (2013). *The psychology of coaching and mentoring*. In J. Passmore, D. Peterson & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell*

- Hand book of the Psychology of Coaching & Mentoring* (pp. 3-11). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2021). *Ferramentas de Mentoring*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Phillips-Jones, L., & Bedeian, A. G. (2011). *Mentoring and career development*. In F. T. L. Leong & A. Barak (Eds.), *Handbook of Research in Career Development* (pp. 201-222). Springer Science+Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9787-2_11
- Phillips-Jones, A. J., & Neault, R. A. (2019). *Diversity in mentoring relationships: An overview*. In B. R. Ragins, K. E. Kram, & K. T. Clutterbuck (Eds.), *The Sage Handbook of Mentoring* (2nd ed., pp. 156-169). ThousandOaks, California: Sage Publications.
- Ponte, J., (2002). *Refletir e investigar sobre a prática profissional*, GTI, Associação de professores de Matemática.
- Ragins, B., & Kram, K. (2009). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. ThousandOaks, California: Sage Publications.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. ThousandOaks, California: Sage Publications.
- Rickett, B., & Riddell, P. (2018). *Exploring the narrative in mentorship: The role of storytelling in the mentoring relationship*. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(1), 22-36.
- Rhodes, J. E. (2005). A model of youth mentoring. In D. L. DuBois & M. J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30-43). ThousandOaks, CA: Sage Publications.
- Rocha, B. (2019). *Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento (Projeto de Mestrado, Universidade do Minho)*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1822/6112>.
- Roldão, M. (2011). *Formação de professores na investigação portuguesa – Um olhar sobre a função do professor e o conhecimento profissional*. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 10, 139-156.
- Santos, N. M. B. F. dos, Juer, M., Munhoz, I. P., Akkari, A. C. S., Motta, R. G., & Miyashiro, M. K. (2021). *Mentoring process: an assessment of career*,

- psychosocial functions and mentor role model*. In Y. Iano, R. Arthur, O. São Tomé, G. Borges Monteiro, & A. C. Kemper (Eds.), *Proceedings of the 5th Brazilian Technology Symposium: Smart Innovation, Systems and Technologies* (Vol. 202, pp. 515-525). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57566-3_51. ISBN 978-3-030-57565-6.
- Sataloff, R. T., Johns, M. M., & Kost, K. M. (2016). *Research on Educational Innovations* (1st Edition). Routledge.
- Seema, A., & Sujatha, S. (2014). *A conceptual framework of mentoring on career success*. IRJBM, 7, 13-22.
- Seminário "Educação Relacional Fontán - Uma inovação para o século XXI". 25/jan. 2023 Lisboa, F. Calouste Gulbenkian
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* [Livro em formato PDF]. New York: Doubleday.
- Souza, D. (2002). *Os benefícios da mentoria*. Jornal do Comércio. Recuperado de <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a8.htm>
- Taran, Y., & Ruskovaara, E. (2020). *The role of mentoring in innovation processes: A systematic review of recent research*. Journal of Knowledge Management, 24(2), 282-301. doi: 10.1108/JKM-04-2019-0202
- UNESCO. (2017). *Design principles for education innovation: Exploring relationships among innovation, education, and technology*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>
- Zachary, L. J. (2019). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. John Wiley & Sons.

ANEXOS

GUIÃO orientador	
Tema	O programa de Mentoria do INA, I.P. (PMIL), como estratégia inovadora de desenvolvimento pessoal e profissional.
Âmbito	Mestrado em Educação (especialização em Inovação)
Entrevistados	Dois pares de mentoria (2 mentores + 2 mentorados)
Data e local	novembro 2022 / Lisboa
Natureza da investigação	Conhecer as perceções dos mentores e dos mentorados sobre a experiência de mentoria de pares, vivenciada durante o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança, (PMIL), enquanto modelo inovador de formação. A implementação do PMIL como forma de descentralização, na Administração pública, em Portugal, no que respeita às condições da sua execução, expetativas e dificuldades sentidas.

Bloco introdutório	
Objetivos específicos	Procedimentos
Legitimar a narrativa Explicitar os objetivos Motivar os participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Efetuar breve apresentação dos participantes; - Informar acerca dos objetivos do estudo; - Sensibilizar os participantes para a importância do seu testemunho, sobre a vivência do programa de mentoria, essencial para o presente trabalho; - Garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados a recolher; - Solicitar autorização para proceder à gravação áudio do testemunho; - Agradecer a disponibilidade e colaboração; - Estar disponível para prestar os necessários esclarecimentos no decorrer do estudo.

Bloco A – Aspetos da experiência profissional do mento/ mentorador no domínio da formação de pares e expectativas		
Objetivos Específicos	Questões	Tópicos orientadores
A1 Conhecer o percurso do mentor /mentorado na Administração pública	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação na qualidade de trabalhador da Administração pública e mentor/ mentorado do PMIL, em regime de voluntariado. - O significado atribuído ao conceito de mentoria - Referência aos objetivos pessoais 	<p>Experiência profissional Outros cargos</p> <p>Motivação para se candidatar ao cargo de mentor</p> <p>Expectativas no início do PMIL</p>

<p>A2 Perceber as expectativas enquanto mentor/mentorado e os objetivos pessoais e profissionais</p>	<p>e profissionais quando se disponibilizou para acompanhar este programa. - As expectativas que tinha como mentor/mentorado, no início do programa. Referir se foram alcançadas e as razões.</p>	<p>Objetivos pessoais e profissionais</p>
<p>Bloco B – A visão como mentor /como mentorado acerca das mais-valias do programa (PMIL)</p>		
<p>Conhecer a opinião do mentor sobre este modelo formativo e B1 o modo como contribui para proporcionar experiências indutoras de inovação</p>	<p>- O que significou este programa de mentoria, na qualidade de mentor/mentorado. - Os aspetos em que este modelo de programa de mentoria em inovação constituiu uma estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional. - A forma como esta experiência contribuiu para proporcionar experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação e de empreendedorismo. - As características do programa que mais/menos apreciou e a justificação.</p>	<p>O significado que atribui ao programa na perspetiva de mentor. Os aspetos apontados para que o PMIL seja um exemplo de estratégia inovadora de desenvolvimento pessoal e profissional. O que mais apreciou neste programa /experiência e os motivos. O que menos apreciou e os motivos.</p>
<p>Bloco C – A perceção do mentor/mentorado sobre a implementação e impacto do PMIL</p>		
<p>Conhecer a perceção do mentor/mentorado sobre as características que mentor e mentorado devem possuir para potenciar o PMIL C1 Aferir do impacto do PMIL na promoção de competências de inovação</p>	<p>- Ponto de vista pessoal sobre as características que o mentor e o mentorado devem possuir para aumentar o impacto do programa. - As características de cada um que potenciam e promovem as competências de inovação. - O impacto do programa, no que diz respeito à promoção da inovação.</p>	<p>Características do mentor e do mentorado que contribuem para aumentar o impacto do programa. Características que potenciem e promovam a inovação.</p>
<p>Bloco D – Balanço dos obstáculos/dificuldades e propostas de melhoria do programa</p>		
<p>Conhecer os obstáculos que possam ter</p>	<p>- Indicação dos obstáculos e dificuldades que possam ter diminuído o impacto do programa</p>	<p>Avaliação do programa: dificuldades e obstáculos à sua implementação.</p>

<p>diminuído o impacto do programa no contexto de trabalho</p> <p>D1</p> <p>Elencar o que pode ser melhorado</p>	<p>no contexto de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponto de vista pessoal sobre como se podem eliminar ou diminuir as dificuldades em causa - Os aspetos que poderiam ser alterados/melhorados neste modelo de mentoria. 	<p>Aspetos a melhorar/alterar.</p>
---	--	------------------------------------

ACORDO DE MENTORIA para a Inovação e Liderança

Os signatários, participantes no Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança, na qualidade de mentor/a e mentorado/a, acordam:

- Desenvolver o processo de mentoria em conformidade com o respetivo guia de orientação (“Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança – Guia de Orientação; julho de 2020);
- Observar os princípios do programa e as responsabilidades respetivas dos participantes;
- Manter o foco das atividades do processo de mentoria no desenvolvimento do/a mentorado/a no domínio da (*inovação, liderança ou inovação e liderança*).
- Definir e consolidar o plano de ação e o plano de desenvolvimento do mentorado/a, na primeira sessão, para o período de tempo do processo de mentoria até (*indicar a data prevista de conclusão, com duração compreendida entre três a seis meses*);
- Realizar as sessões de mentoria estabelecidas (*indicar número de sessões previstas, a regularidade e a duração*).
- Realizar as sessões de mentoria na modalidade (*à distância quando for possível presencial*);
- Efetuar a avaliação intercalar e final do processo, disponibilizando o respetivo resultado à entidade gestora do programa;
- Contactar a entidade gestora do programa sempre que justificado, nomeadamente para: apoiar o processo, para o interromper ou concluir;
- Manter confidencialidade relativamente ao processo de mentoria.

Data: 03/02/2022

Mentor/a
Josete Perdigão

Mentorado/a

Assinatura
(nome)

São anexos a este acordo:

- *Plano de Ação de Mentoria*
- *Plano Individual de*



Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança

PLANO DE AÇÃO DE MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA

Mentor/a: **Josete Maria dos Santos Perdigão**

Mentorado/a: **xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**

Data: **03/02/2022**



PLANO DE AÇÃO DE MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA

Nome do/a Mentor/a
Josete Maria dos Santos Perdigão

Nome do/a Mentorado/a	Área de Governo	Cargo ou Carreira	Unidade Orgânica

Acordo de Mentoria estabelecido em:	04/02/2022	ID do Processo:	

Foco do processo de Mentoria*		
Inovação	Liderança	Inovação e Liderança
X		

*Colocar X no foco correspondente do processo de mentoria

Objetivos Específicos do Plano
<ul style="list-style-type: none"> - Partilhar conhecimento nas temáticas ██████████. - Promover a investigação de alunos, ex-alunos e PME's do setor. - Analisar situações tipo. - Ponderar os riscos de um projeto inovador nas ██████████ - Delinear estratégias inovadoras.

Calendarização**		
Ano/Mês/Dia	Hora	Duração
2022/02/10	17h	1h
2022/02/17	17h	1h
2022/03/02	18h	1h
2022/03/16	18h	1h
2022/03/30	18h	1h
2022/04/13	18h	1h
2022/04/27	18h	1h.30
2022/05/12	18h	1h
2022/05/26	18h	1h.30
Ao longo do programa em sessões assíncronas pontuais ou esclarecimentos/ sugestões via telefone ou correio eletrónico.		17h

** Inserir linhas de acordo com o necessário

Temáticas para as sessões de mentoria

- Cruzamento entre a formação científica e a prática profissional;
- O papel das lideranças no apoio à reflexão, análise e ação;
- Entreajuda e trabalho colaborativo;
- Conceção do pré-projeto;
- Um projeto em coconstrução;
- Regulamentos;
- Partilhas intergeracionais;
- Uniformização de procedimentos;
- Resolução de problemas.



Programa de mentoria para a inovação e liderança

PLANO INDIVIDUAL DE DESENVOLVIMENTO

Mentora: **Josete Perdigão**

Mentorada: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Data: 4 de fevereiro de 2022



Plano Individual de Desenvolvimento

Nome da Mentora
Josete Perdigão

Nome do/a Mentorado/a	Área de Governo	Cargo ou Carreira	Unidade Orgânica

Acordo de Mentoria estabelecido em:		ID do Processo:	
--	--	------------------------	--

Áreas de Desenvolvimento / Competências a Desenvolver	Objetivos de Desenvolvimento	Ações a realizar	Datas
INOVAÇÃO COLABORATIVA	<p>Aplicar as abordagens da inovação aberta e da cocriação de soluções;</p> <p>Identificar, promover e participar em redes de inovação colaborativa, percebendo os principais obstáculos a enfrentar e conhecendo algumas ferramentas para a sua implementação.</p>	<p>Criar equipa multidisciplinar do projeto.</p> <p>Analisar quais os potenciais parceiros na criação de um repositório;</p> <p>Fazer <i>benchmarking</i> a nível digital das melhores práticas;</p> <p>Analisar parcerias colaborativas a nível pedagógico e científico (Ex.Institutos Politécnicos, Universidades);</p> <p>Estimular os parceiros da rede a co-criar soluções para que o repositório seja uma ferramenta útil de partilha de conhecimento.</p>	janeiro 2022

<p>GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO</p>	<p>Criar e gerir o projeto ao longo do seu ciclo de vida;</p> <p>Planear o projeto, estabelecer objetivos realistas e mensuráveis e utilizar as melhores técnicas e metodologias;</p> <p>Criar sistemas de monitorização, controlo e avaliação do projeto;</p> <p>Verificar condições de aplicação do conhecimento à prática profissional</p>	<p>Definir o propósito, e os potenciais utilizadores do projeto;</p> <p>Analisar as potenciais plataformas de suporte para carregar os trabalhos académicos;</p> <p>Estudar as limitações</p> <p>Estudar as potencialidades e os riscos;</p> <p>Estudar a estrutura de custos;</p> <p>Estudar uma estratégia de comunicação e envolvimento da comunidade;</p> <p>Criar uma comissão de avaliação de modo a validar os documentos científicos a publicar;</p> <p>Definir quais os <i>stakeholders</i> para enriquecimento e validação dos conteúdos</p> <p>...</p>	<p>fevereiro 2022</p>
<p>AVALIAÇÃO DA INOVAÇÃO</p>	<p>Definir processos, resultados e impactos de modo a permitir a medição da Inovação.</p>	<p>Definir os Indicadores para validação (Exemplo: contabilização de artigos científicos);</p> <p>....</p>	<p>março 2022</p>
			<p>abril 2022</p>
			<p>...*</p>

*Inserir linhas caso necessário

<p>Observações</p>
<p>A mentorada manifestou que pretende adquirir e desenvolver competências específicas na área da inovação, ao longo do ciclo de vida, tendo em conta as fases de planeamento, execução, monitorização e avaliação, de modo a dinamizar a produção e divulgação científica através da construção de uma ferramenta /"repositório" que seja alimentado e utilizado [REDACTED]</p> <p>Foco de Mentoria: Inovação</p>

Programa de mentoria para a inovação e liderança

PLANO DE AVALIAÇÃO

Mentor/a:
Mentorado/a:

Data:



PLANO DE AVALIAÇÃO DE MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA

Nome da Mentora
Joseite Perdigão

Nome da Mentorada	Área de Governo	Cargo ou Carreira	Unidade Orgânica

Acordo de Mentoria estabelecido em:		ID do Processo:	
--	--	------------------------	--

MONITORIZAÇÃO (INTERCALAR)

Avaliação do Processo
Registo de ocorrências relevantes (Indicar apenas se aplicável)
Execução das sessões de mentoria (indicar o número de sessões realizadas e/ou atualizar a calendarização)

Resultados
(Apreciação considerando o acordo de mentoria e os indicadores de execução do plano de ação e do plano individual de desenvolvimento)

AVALIAÇÃO (FINAL)

Avaliação do Processo
Registo de ocorrências relevantes (Indicar apenas se aplicável)
Execução das sessões de mentoria (indicar o numero de sessões realizadas e/ou atualizar a calendarização)
Lições aprendidas

Resultados
(Apreciação global considerando o acordo de mentoria e os indicadores de execução do plano de ação e do plano individual de desenvolvimento)

Identificação de oportunidades de melhoria do Programa

Bom dia, caro colega

Espero encontrá-lo bem.

Sou a Josete Perdigão, mentora do INA e entro em contacto para lhe endereçar um convite de colaboração com o meu estudo, para efeitos de dissertação de Mestrado em Educação, na especialidade de Inovação em Educação.

Tenho presente a sua participação nas sessões de capacitação de mentores, que já contactei, e decidi enviar esta mensagem para lhe pedir que possa colaborar comigo, relatando e dando testemunho da sua recente experiência como mentor, no PMIL.

De acordo com os critérios de seleção dos participantes para a minha investigação qualitativa, e tratando-se de uma seleção por conveniência, pensei que outro par, no caso constituído por dois elementos masculinos, seria interessante, visto que o meu par de mentoria é composto por duas mulheres!

Obviamente que, se ambos aceitarem, enviarei a declaração de Consentimento informado, garantindo, desde já, que estão salvaguardadas todas as informações recolhidas de modo sigiloso e confidencial, nomeadamente a identidade e demais dados pessoais, preservando o anonimato e a privacidade na publicação dos resultados (e mesmo durante o processo de investigação). Todas as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente no âmbito deste estudo.

Na expectativa de poder contar com o sua/vossa colaboração, fico a aguardar resposta para agendarmos um encontro, que pode ser pessoal, ou via Zoom, como lhe for mais favorável.

Antecipadamente grata,

Com os melhores cumprimentos,

Josete Perdigão

Declaração de Consentimento Informado

A investigação académica em curso sobre o Programa de Mentoria em Inovação e Liderança do INA, IP. (PMIL) tem como propósito produzir uma dissertação de mestrado para o Instituto de Educação (IE) da Universidade de Lisboa (UL), da autoria de Josete Perdigão, sob orientação académica do Prof. Doutor Pedro dos Reis, com o título “O Programa de Mentoria do INA, como estratégia inovadora de desenvolvimento pessoal e profissional”, no intuito de analisar os benefícios deste programa para a Administração pública.

Especificamente, a partir de testemunhos gravados e da narrativa biográfica, este estudo procurará compreender os aspetos inovadores e o que pode ser melhorado neste modelo, com vista à introdução de elementos de inovação no contexto de trabalho dos mentorados.

Para tanto, o investigador solicitará aos profissionais de dois organismos públicos o relato oral (com gravação apenas em áudio).

Tendo já a anuência de dois mentorados e um mentor, além de mim que também exerci esse cargo em regime de voluntariado, junto este documento “Declaração de Consentimento Informado” a ser assinado em duas vias – uma para o profissional que colabora neste estudo e outra para a investigadora – a qual autorizará a recolha, uso e publicação dos seus relatos e opiniões, a partir do seguintes pressupostos:

- 1- todas as informações serão recolhidas de modo sigiloso e confidencial quanto ao nome e demais dados pessoais das fontes, preservando o anonimato e a privacidade de todos os participantes na publicação dos resultados (e mesmo anteriormente, durante o processo de investigação);
- 2- todas as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente no âmbito deste estudo.

Eu, _____
 (nome completo), portador(a) do documento de identificação (CC) nº _____, declaro que concordo com a utilização das minhas opiniões na investigação em questão, nos moldes acima descritos.

Lisboa, ____ / ____ / _____.

Assinatura do(a) Mentor(a)/Mentorado(a)

Assinatura do Investigador

Será assinado um compromisso, por escrito, entre os participantes e a investigadora.

3.10. O projeto utiliza instrumentos de autores próprios, que foram contactados e autorizaram a sua utilização?

Sim Não X

Explicita como procedeu ou irá proceder.

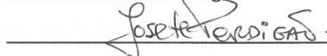
4. Coloque em anexo os instrumentos de recolha de dados, utilizados ou a utilizar (inquérito por questionário, guião de entrevista), caso já estejam elaborados.

5. Outras informações

Caso considere oportuno, inclua outras informações relevantes, de ordem ética (1000 caracteres com espaço, no máximo):

Data: 4 de agosto de 2022

Assinatura Josete Perdigão



Assinatura do Orientador (se aplicável)

Assinado por: **PEDRO GUILHERME ROCHA DOS REIS**

Num. de Identificação: 07020383

Data: 2022.08.12 16:31:20 -0100



Aluno n.º _____

REGISTO DO TÍTULO E DO TEMA:

Dissertação / Relatório de Estágio / Trabalho de Projeto

Nome: <u>Josefe Maria Dos Santos Perdigão</u>	
Natural de: <u>Lobito - Angola</u>	Data de nascimento: <u>12/01/1966</u>
Filho(a) de: <u>Manuel Nicolau da Silva Perdigão</u> e de <u>Dulcília Dias Dos Santos</u>	
Portador(a) do B.I./C.C. n.º <u>07455102</u> emitido pelo Arquivo de Identificação de <u>Lisboa</u>	
Válido até: <u>03/08/2031</u>	
Residente em: <u>Rua Carlos Daniel, n.º 3 - Azeda</u>	Código postal: <u>2910 - 028</u>
<u>Setúbal</u>	telefone n.º: <u>927941080</u> , e-mail: <u>jimperdigao@dgae.medu.pt</u>
Mestrado em: <u>Educação</u>	Área de especialidade de: <u>Inovação em Educação</u>
Modalidade: <input checked="" type="checkbox"/> Dissertação <input type="checkbox"/> Relatório de Estágio <input type="checkbox"/> Trabalho de Projeto	
Tema: <u>O Programa de Mentoria do INA, IP, como estratégia inovadora de desenvolvimento pessoal e profissional</u>	
Palavras-Chave: <u>Mentoria, programa de mentoria, mentor, mentorado, competência, desenvolvimento profissional, inclusão</u>	
Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, em <u>03</u> de <u>novembro</u> de <u>2022</u>	
Assinatura do(a) Mestrando(a): <u>Josefe Perdigão</u>	

Informação dos Serviços Académicos: _____
Data da conclusão do Curso de Mestrado: <u> / / </u>
Classificação do Curso de Mestrado: _____
Observações: _____
Assinatura do(a) Funcionário(a): _____

Nome do orientador(a) proposto: _____
Instituição*: _____
Aceito orientar o(a) candidato(a) (Assinatura): _____ N.º B.I./C.C.*: _____
Confirmo o tema e orientador(a) (Assinatura do Coordenador do Mestrado): _____
<small>* Indicar no caso de não ser Professor do IE/UL</small>

Declaro que autorizo a utilização do meu endereço eletrónico para fins de comunicações/notificações do Instituto de Educação.

DESPACHO	
<input type="checkbox"/>	Aprovo o registo e designo o orientador
<input type="checkbox"/>	Não aprovo
O Presidente do Conselho Científico (*)	
_____ / ____ / ____	
<small>(*) Por delegação de competências do Conselho Científico Deliberação n.º 478/2018, publicada no DR, 2ª série, n.º 73 de 13 de abril de 2018.</small>	

Instituto de Educação	
Universidade de Lisboa	
ENTRADA	
Data ____ / ____ / 202__	
N.º _____	Proc.º _____

Recebido e conferido: _____
_____ / ____ / ____

Formulário II

