



Paulo Pimenta / Público

Pedro Barbosa Ribeiro Girão

## O MENTORING NO ENSINO SUPERIOR

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Setembro de 2013







• U C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Pedro Barbosa Ribeiro Girão

# O Mentoring no ensino superior

## O caso da FEUC

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à  
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora de estágio: Dra. Ana Isabel Santos  
Orientador académico: Professor Doutor Paulo Miguel Gama

Coimbra, 2013



*Once in a dry time, Howard Thurman asked me: “What do you want, Sam? What are your dreams?” He had previously warned me about the proper order of... priorities. “The first question an individual must ask is ‘What is my journey?’ Only then it is safe to ask the second question: ‘Who will go with me?’ If you get the questions out of order, you will get in trouble.*

Sam Keen em *The Passionate Life: Stages of Loving*, 1983



---

## Agradecimentos

Com a entrega deste relatório encerra-se um ciclo. Depois de cinco anos nos quais tive o orgulho de estudar numa instituição como a Universidade de Coimbra, diria que estou capaz de responder às perguntas essenciais: “*What are my dreams? What is my journey?*”. Agradecer a todos os que tornaram isto possível obrigaria a que o relatório se prolongasse infinitamente. Restrinjo, por isso – de forma injusta – o meu agradecimento aos que tiveram um papel directo neste estágio e/ou na elaboração do relatório:

À Direcção da FEUC, pela oportunidade.

Aos mentores e aos *mentorandos*, por tornarem possível o *Mentoring FEUC*, pelo seu empenhamento e pela sua generosidade.

À Professora Doutora Lina Coelho, por ao longo do estágio ter tido a sensibilidade que se espera de um mentor, estando presente e apoiando-me nos (muitos) momentos decisivos, e concedendo, também, a liberdade de opção, de decisão, de erro e de correcção na construção de algo palpável e significativo;

Ao Professor Doutor Paulo Gama, por exigir sempre mais e melhor (no estágio e no relatório) e por me ter dado a oportunidade de integrar um programa no qual acredito muito;

Ao Paulo Pimenta, fotojornalista do Público, por me ter permitido utilizar a fotografia , única, que é capa deste relatório.

A todos aqueles com quem trabalhei na Faculdade, por me terem feito sentir em casa;

Aos meus amigos, por terem estado presentes nos momentos mais exigentes e pela ajuda na implementação do projecto;

Ao Filipe, por já há muitos anos ser o meu mentor – apesar de só mais tarde eu ter descoberto que havia uma palavra para designar esta relação.

À minha mãe, por tudo.

À minha família.

*Pedro Barbosa Ribeiro Girão*





## Resumo

Neste momento, os jovens licenciados enfrentam grandes dificuldades de entrada no mercado de trabalho em Portugal e nada faz crer que a situação se altere para melhor nos próximos anos. Importa encontrar soluções. E quem melhor os pode ajudar, nessa fase de transição, do que aqueles que já percorreram o caminho que liga o mundo académico ao profissional? Este trabalho é o aprofundar de uma das respostas possíveis – a criação de programas de *mentoring* nas instituições de Ensino Superior. O desafio foi fazer a reflexão teórica e, depois, aplicá-la num projecto que envolvesse actuais e antigos alunos, estes já inseridos no mercado de trabalho. Este foi, precisamente, o trabalho que desenvolvi no estágio curricular, entre 13 de Fevereiro e 7 de Junho de 2013, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este relatório tem como objectivo apresentar de uma forma articulada a reflexão de vários autores sobre o *mentoring* e a construção, no terreno, do programa, esperando que ele possa servir como um ponto de partida outras instituições de Ensino Superior que desejem adoptar esta solução. Na realização deste projecto, o *Mentoring FEUC*, foram envolvidas 140 pessoas, entre alunos e ex-alunos. A receptividade de uns e de outros permite concluir que o estreitamento de relações entre os meios académico e profissional é uma necessidade e deve ser uma aposta das instituições de ensino.

**Palavras-chave:** *Mentoring*, Ensino Superior, Universidade, Transição; Mercado de Trabalho.



## Abstract

At the moment, young graduates face great difficulties when entering the labor market in Portugal and nothing makes us believe that the situation will change for the better in the coming years. Solutions must be found. And who can help them better in this transition phase than those who have already walked the path between the academic and the professional world? This paper represents the development of one of the possible answers – the creation of mentoring programs in Higher Education institutions. The challenge was to make the theoretical analysis on the subject and then apply it in a project that would involve current and former students who are already in the job market. This was precisely the work I have done during my curricular internship, between February 13<sup>th</sup> and June 7<sup>th</sup> 2013, at *Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*. This report aims to present, in an articulated manner, the reflection of various authors on mentoring and on building this Program in the field, hoping that it can serve as a starting point for other Higher Education institutions wishing to adopt this solution. In this project, *Mentoring FEUC*, 140 people were involved, including students and alumni. The acceptance of both parties shows that close relations between academia and the professional environment are a need and that educational institutions should invest in those relations.

**Keywords** Mentoring, Higher Education, University, Transition, Labor Market.



## Índice

Índice de Figuras .....	xii
Índice de Quadros .....	xiii
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – MENTORING: DA ORIGEM DO CONCEITO À ACTUALIDADE.....	3
1    A origem do <i>mentoring</i> .....	3
2    O que é o <i>mentoring</i> .....	4
3 <i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i> .....	6
4    Tipos de <i>mentoring</i> .....	8
5    O papel do mentor na relação de <i>mentoring</i> .....	9
6    A <i>CBT</i> como técnica de <i>mentoring</i> .....	12
7    Implementação de um programa de <i>mentoring</i> .....	13
8    O <i>mentoring</i> na era das novas tecnologias .....	15
PARTE II – A FEUC E O ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO.....	17
1    A FEUC .....	17
2    Enquadramento do Estágio .....	18
PARTE III – O ESTÁGIO.....	19
1    O <i>Mentoring FEUC</i> .....	20
1.1    Preparação do <i>Mentoring FEUC</i> .....	21
1.2    Implementação do <i>Mentoring FEUC</i> .....	23
2    A <i>Rede Parceiros FEUC</i> .....	27
PARTE IV – ANÁLISE CRÍTICA .....	29
1.    O Estágio na FEUC .....	29
2.    Os testemunhos do <i>Mentoring FEUC</i> .....	31
3.    O <i>mentoring</i> .....	33
4.    A Faculdade .....	35
CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
ANEXO 1 – NOTÍCIA SOBRE <i>MENTORING FEUC</i> .....	47
APÊNDICE 1 – BROCHURA DA <i>REDE PARCEIROS FEUC</i> .....	48
APÊNDICE 2 – TESTEMUNHOS .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do Estágio .....	19
Figura 2 - Preparação do <i>Mentoring FEUC</i> .....	21
Figura 3 - Implementação do <i>Mentoring FEUC</i> .....	24
Figura 4 - <i>Rede Parceiros FEUC</i> .....	27
Figura 5 - Proposta de Valor Actual .....	36
Figura 6 - Proposta de Valor Sugerida .....	37
Figura 7 - FEUC como ligação entre segmentos .....	37

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do Estágio .....	19
Quadro 2 - Preparação do <i>Mentoring FEUC</i> .....	21
Quadro 3 - Implementação do <i>Mentoring FEUC</i> .....	24

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AAEFEUC – Associação de Antigos Estudantes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

AIIESEC - *Association Internationale des Etudiants en Sciences Économiques et Commerciales*

APEU – Associação para a Extensão Universitária

CBT – *Cognitive Behavioral Techniques*

CV – *Curriculum Vitae*

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

JEEFEUC – Júnior Empresa de Estudantes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

UC – Universidade de Coimbra



## INTRODUÇÃO

Este trabalho podia ser apenas o relatório de um estágio curricular feito na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) para obter o grau de mestre. Mas, principalmente porque me foi dada a oportunidade de desenvolver uma proposta muito concreta que apresentei à Direcção da Faculdade – a criação de um programa de *mentoring* – é muito mais do que isso. É a partilha do que aprendi e do que me foi dado a aprender durante esse estágio, que formalmente decorreu entre 13 de Fevereiro e 7 de Junho de 2013.

Esta é uma história de dádivas, de generosidade. De pessoas muito ocupadas, com funções de relevo em empresas nacionais, multinacionais e estrangeiras que, numa época de crise, marcada por uma elevadíssima taxa de desemprego, aceitaram doar o seu tempo, os seus conhecimentos e a sua experiência a terceiros.

É ainda uma história sobre a conjugação de vontades, institucionais e pessoais; sobre encontros; e sobre a abertura dos jovens ao saber dos mais velhos, prova de que o conflito de gerações não é inevitável.

Ao longo deste trabalho recuaremos à Grécia Antiga, através da Odisseia, para conhecer Mentor, que acompanhou Telémaco, filho de Ulisses, quando este deixou Ítaca ao encontro do pai. Mentor, que nessa longa viagem apoiou Telémaco na tomada de decisões, contribuindo para a definição do seu carácter e dos seus valores, conduzir-nos-á ao momento actual. E, mais concretamente, ao projecto que neste momento reúne 70 ex-alunos e outros tantos actuais estudantes da FEUC, que numa fase de transição entre o meio académico e o mundo profissional, são apoiados pelos primeiros – os seus mentores.

Dito, agora, de maneira mais ortodoxa, este trabalho tem como objectivo central a descrição dos trabalhos de revisão teórica, concepção, desenho, desenvolvimento e implementação desse projecto, o programa *Mentoring FEUC*, que pode ser generalizado a qualquer instituição de Ensino Superior.

Na primeira parte será apresentada a revisão teórica. Esta permitirá clarificar o conceito de *mentoring*, distingui-lo do mais popular *coaching* e identificar os vários tipos de relações de *mentoring* e de papéis que o mentor pode ou deve desempenhar.

É também descrita a perspectiva dos autores sobre a forma como se deve implementar um programa formal de *mentoring* numa organização e sobre o impacto das chamadas novas tecnologias neste tipo de relação.

A pesquisa foi um ponto de partida, como se perceberá nas partes seguintes do relatório.

Depois do obrigatório enquadramento do estágio na organização, são descritos os passos dados na construção do *Mentoring FEUC* – desde a preparação do programa ao seu lançamento público. Também é feita uma referência às tarefas de apoio ao desenvolvimento de um outro projecto em curso, a *Rede Parceiros FEUC*, que tem igualmente como objectivo estreitar as relações da Faculdade com o mundo do trabalho.

Na análise crítica efectuada são temas de reflexão o estágio em si mesmo; a visão pessoal dos participantes no projecto *Mentoring FEUC* (antigos e actuais alunos da Faculdade); o futuro deste tipo de programa; e a própria Faculdade, do ponto de vista de quem nela estudou durante cinco anos.

A conclusão só poderia resultar no entretecer de todas as linhas anteriormente seguidas.

# PARTE I – MENTORING: DA ORIGEM DO CONCEITO À ACTUALIDADE

## 1 A origem do *mentoring*

Numa altura em que cada vez mais se ouve falar em *mentoring*, é relevante recuar no tempo para perceber a origem do conceito. Esta viagem leva-nos à Grécia Antiga.

O termo “mentor” remete-nos para a *Odisseia*, de Homero (Murray e Staniland, 2010), que conta a história de Ulisses, rei de Ítaca, que deixa a sua terra para combater na Guerra de Tróia. Nesta epopeia, Mentor é-nos apresentado como o “companheiro do nobre Ulisses, a quem, ao partir nas suas naus, confiou toda a sua casa: ao ancião todos deveriam obedecer; e ele tudo deveria guardar” (Homero, 2012: 44).

Ulisses enfrenta vários obstáculos que o obrigam a passar vinte anos fora de Ítaca. Com a cidade sem rei, vários pretendentes a um novo casamento com a sua mulher, Penélope, procuram tomar o poder.

Telémaco, filho de Ulisses, decide partir à procura do pai. Sendo ainda muito jovem, é acompanhado por Atena (deusa da sabedoria), que adopta o corpo de Mentor. É este que lhe presta o suporte necessário e lhe serve de referência, orientando-o para o seu objectivo e apoiando-o na tomada de decisões, contribuindo para a definição do seu carácter e dos seus valores. O facto ser Atena a tomar a forma de Mentor no seu apoio a Telémaco, reforça o simbolismo de uma relação que é uma “dádiva dos deuses”<sup>i</sup> (Duffy, 1994, *apud* Barondess, 1994: 5).

A relação entre o filho de Ulisses e Mentor é explorada no livro *As Aventuras de Telémaco*, escrito por Fenélon no final do século XVII. Aquela obra tem como acção central a relação entre Mentor e Telémaco, que virá a inspirar muitos pedagogos do século XVIII. É através deste livro e da influência que teve, que a palavra “mentor” regressa para ficar no nosso vocabulário até aos dias de hoje (Bellodi e Martins, 2006).

---

<sup>i</sup> Tradução livre do autor. No original “gift of the gods” (Duffy, 1994, *apud* Barondess, 1994: 5).

## 2 O que é o *mentoring*

Conhecida a origem da palavra, importa entender o seu significado contemporâneo. Consultando o termo "mentor", no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2010) deparamo-nos com a seguinte informação:

mentor |ô|

(latim Mentor, -oris, do grego Méntor, antropónimo [amigo e conselheiro de Ulisses na Odisseia])

s. m.

1. Guia e conselheiro de outrem.
2. Pessoa que inspira outras.

O mentor surge, então, como aquele que guia e aconselha outra pessoa, que tem o poder de a inspirar. Embora a definição seja genérica, é evidente a relação entre o uso actual do termo e a sua origem, na Odisseia.

Na língua portuguesa não existe um termo específico para designar a pessoa apoiada pelo mentor nem a relação entre ambos. No entanto, já é de uso corrente o neologismo “*mentorando*” (como tradução da palavra inglesa “*mentee*”, referente à pessoa que é apoiada pelo mentor) e o termo “*mentoring*” (para significar a relação entre mentor e *mentorando*).

No que se refere às definições, há que destacar a que apresenta o mentor como “um indivíduo influente no seu ambiente de trabalho, com experiência e conhecimento mais avançados e que está empenhado em proporcionar apoio e mobilidade ascendente” ao *mentorando* (Scandura e Williams, 2001 *apud* Rego *et al.*, 2007: 98).

Já Baldoni (2003, *apud* Rego *et al.*, 2007: 98) põe a tónica na relação pessoal ao definir mentor como “um amigo, um colega, um conselheiro, todos num só”: um amigo por se preocupar com a prossecução dos melhores interesses do *mentorando*; um colega por não ter receio de lhe dizer o que ele precisa de ouvir; e um conselheiro por se focar nas necessidades futuras do *mentorando*.

Na mesma linha, Daloz (1999, *apud* Law *et al.*, 2007: 50) sublinha o papel dos mentores no crescimento global dos respectivos *mentorandos*, ao afirmar que “mentores

são guias de confiança, que percebem a teoria de desenvolvimento pessoal e têm experiência em traduzi-la para a prática”<sup>ii</sup>.

A dificuldade em definir *mentoring* advém em grande parte da sua ambiguidade e do facto de ser uma prática multifacetada e que se altera consoante o contexto em que é aplicada (Gallucci *et al.*, 2010 *apud* Fletcher *et al.*, 2012: 9).

Em certa medida, a realidade dá razão a este autor: a diversidade das práticas prende-se, desde logo, com os variados contextos em que o *mentoring* tem vindo a ser aplicado, nomeadamente, e por exemplo, em escolas primárias, em bairros problemáticos, na fase final de cursos de Medicina e de Gestão e no seio das próprias empresas.

Ainda assim, do ponto de vista teórico verifica-se que há pontos em comum que permitem identificar as características essenciais do *mentoring*. Uma delas é o facto de exigir sempre a relação entre uma pessoa mais experiente e outra menos experiente. Mas há outras.

O *mentoring* é uma ajuda dada por uma pessoa a outra na realização de transições significativas de contexto (Megginson e Clutterbuck, 1995, *apud* Clutterbuck 2004: 12). Seja ela uma criança a mudar de nível de escolaridade, um jovem adulto prestes a ingressar no mundo do trabalho ou um trabalhador que inicia novas funções numa empresa – todas atravessam momentos críticos, de mudança no que respeita ao desenvolvimento pessoal e/ou profissional.

É também comum a vários autores a consideração de que “o *mentoring* deve ser flexível e interactivo... não uma actividade unilateral, em que o mentor possui conhecimento que pode optar por partilhar com o *mentorando*”<sup>iii</sup> (Hansman, 2012: 273).

Também é consensual que a relação de *mentoring* é limitada no tempo, na medida em que fazê-la perdurar seria um contra-senso em relação ao objectivo de tornar o jovem capaz de agir de forma autónoma. O *mentoring* deve, então, ser entendido como um investimento nos mais jovens e como uma jornada que termina quando o mentor tiver cumprido o seu papel (Fletcher, 2010).

---

<sup>ii</sup> Tradução livre do autor. No original: “Mentors as trusted guides, who understand theory of personal development and have experience in translating it into practice” (Daloz, *apud* 1999, Law *et al.*, 2007: 50).

<sup>iii</sup> Tradução livre do autor. No original: “Mentoring should be flexible and interactive, not... a self-absorbed activity where only the mentor possesses knowledge that he or she can choose to share with protégés” (Hansman, 2012: 273).

### 3 *Mentoring e Coaching*

Associado ao termo *mentoring* surge, muitas vezes, o de *coaching*. E, com essa associação, alguma confusão entre os conceitos. Afinal, o que os distingue? A resposta a esta questão contribui para uma definição mais precisa do que é o *mentoring*.

Tal como acontece com *mentoring*, a palavra inglesa *coaching* não tem tradução em português. Apesar de o termo ser inglês, a palavra *coach* (“treinador”, em português) “tem origem no francês “*coche*”, uma espécie de carruagem, fazendo referência à pessoa que a conduz” (Executive Digest, 2001 *apud* Rego *et al.*, 2007: 62).

Conduzir como e com que objectivos? Alguns autores tendem a sublinhar a distinção entre os conceitos de *mentoring* e de *coaching*, outros a concluir que a diferença não é significativa. Entre os que fazem parte deste último grupo estão os que se prendem à definição clássica de Gallwey, segundo a qual “*coaching* é libertar o potencial de uma pessoa para maximizar a sua performance. É ajudá-la a aprender, mais do que ensinar-lhe”<sup>iv</sup> (Gallwey, 1992 *apud* Law *et al.*, 2007: 51).

Esta definição pode explicar por que razão *mentoring* e *coaching* são muitas vezes confundidos. A formulação de Clutterbuck sobre este tema, por sublinhar o condicional, é, neste aspecto, significativa. Apesar de defender que é fundamental clarificar cada um dos conceitos, refere que

se há uma diferença genérica (por favor note o “se”), é que o *coaching*, na maior parte dos casos, aborda a performance em alguns aspectos do trabalho ou da vida dos indivíduos; enquanto o *mentoring* é mais frequentemente associado com um desenvolvimento muito mais amplo, holístico e com progresso na carreira.<sup>v</sup> (Clutterbuck, 2008: 9)

Para muitos autores, contudo aquela diferença é tão significativa que não permite dúvidas. Clapson (2013) considera que o *coaching* tem como foco a melhoria da performance com vista a uma meta específica, enquanto o *mentoring* enfatiza a estimulação do desenvolvimento da pessoa como um todo.

---

<sup>iv</sup>Tradução livre do autor. No original: “Coaching is unlocking a person’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them.” (Gallwey, 1992 *apud* Law *et al.*, 2007: 51)

<sup>v</sup> Tradução livre do autor. No original: “If there is a generic difference (please note the if) it is that coaching in most applications addresses performance in some aspect of individual’s work or life; while mentoring is more often associated with much broader, holistic development and with career progress” (Clutterbuck, 2008: 9)

Na mesma linha, Stone (1999, *apud* Rego *et al.* 2007: 95) considera que o *coaching* é uma forma de um empregador levar os seus trabalhadores a exercerem as tarefas de uma forma mais eficaz, e foca o papel do ensino neste processo. Quando se refere ao *mentoring*, e ainda que mantenha a perspectiva de um líder em relação aos seus trabalhadores, realça o papel de apadrinhamento relativamente a colaboradores que pelas suas capacidades podem vir a assumir papéis-chave na empresa. Neste caso, já não se trata de o ensinar, mas de o guiar na organização e de o promover junto dos mais influentes (Stone 1999, *apud* Rego *et al.* 2007: 95).

Foi precisamente a preocupação de distinguir os conceitos que levou Starcevich (1998) a partir para o terreno, fazendo um inquérito aos elementos mais jovens de relações de *mentoring* e de *coaching* sobre a sua percepção quanto às características de um mentor e de um *coach*. Chegou a conclusões relevantes.

No que respeita ao foco da relação, Starcevich (1998) conclui através do inquérito que se o mentor tem um interesse pessoal e de longo prazo no *mentorando*, o *coach* se foca apenas em desenvolver competências específicas para determinadas tarefas.

O papel desempenhado por mentor e *coach* é, também, diferente. Os inquiridos encaram os mentores como facilitadores, na medida em que os apoiam mas os incentivam a fazer opções e a definir de forma autónoma o seu caminho; ao *coach*, os elementos que participaram no inquérito atribuem um interesse e um objectivo específicos, que podem passar pelo reforço de determinadas competências ou pela alteração de comportamentos daqueles com quem interagem (Starcevich, 1998).

Os inquiridos também distinguem a forma como se estabelece a relação. No caso do *mentoring* são tidas em conta as características pessoais e há a preocupação de fazer corresponder a personalidade e os interesses de mentor e *mentorando*. Já o *coach* é a pessoa que, independentemente da sua personalidade, ocupa uma posição que inclui fazer aquele papel (Starcevich, 1998).

É, aliás, da posição ocupada pelo *coach* que resulta o seu poder de influência, indicam os inquiridos. Já no *mentoring*, consideram, não é relevante a posição hierárquica – o poder do mentor resulta do seu valor pessoal e, mais precisamente, da forma como esse valor é percebido pelo *mentorando* (Starcevich, 1998).

O retorno, no *coaching* é considerado tanto mais positivo quanto melhor funciona a equipa e mais eficazes são os trabalhadores; na relação de *mentoring* há

reciprocidade: também o mentor está num processo de aprendizagem, conclui Starcevich (1998).

A distinção estende-se aos campos de actuação do *mentoring* e do *coaching*. Independentemente do contexto, o primeiro foca-se num desenvolvimento mais pessoal, a longo prazo, do indivíduo. O segundo aparece relacionado com a melhoria de performance no desempenho de tarefas específicas (Starcevich, 1998).

#### 4 Tipos de *mentoring*

As formas de *mentoring* são diversas não só em número de intervenientes, mas também na organização da relação e nos meios e frequência de contacto. Para além do *mentoring tradicional* (de um-para-um) é importante analisar o *e-mentoring*, o *mentoring entre pares*; o *mentoring de equipa* e o *mentoring de grupo* (MENTOR, 2005).

O *mentoring tradicional*, o mais comum, verifica-se quando uma pessoa acompanha outra que tem menos experiência (MENTOR, 2005). Aplica-se em diferentes contextos, das comunidades religiosas às universidades, passando pelas empresas.

Este tipo de *mentoring* é frequentemente adoptado porque proporciona ao *mentorando* uma atenção personalizada. A grande desvantagem é que tendo apenas um *mentorando* por mentor são necessários muito mais mentores do que noutros tipos de programa. (Clapson, 2013).

O *e-mentoring*, também conhecido por *mentoring virtual* corresponde ao estabelecimento de uma relação de *mentoring* através de internet (MENTOR, 2005). Neste tipo de relação é essencial que mentor e *mentorando* se sintam à vontade na utilização das tecnologias escolhidas.

O *mentoring entre pares* coloca um jovem a acompanhar outro jovem (MENTOR, 2005). É aplicado em escolas e universidades nas quais um estudante mais velho acompanha outro em fases de integração.

O *mentoring de equipa* corresponde ao trabalho de vários adultos com pequenos grupos de jovens – no máximo quatro por cada mentor (MENTOR, 2005).

No *mentoring de grupo* há apenas um mentor que ajuda normalmente mais do que quatro *mentorandos*, assumindo-se como líder e factor de coesão entre estes (MENTOR, 2005). Este modelo obriga a uma grande coordenação e a uma cuidada



programação de actividades e é adequado a organizações com muita procura para um número reduzido de mentores.

O *mentoring de grupo* tem como vantagem proporcionar uma maior diversidade de relações, uma vez que os *mentorandos* recebem *feedback* de todos os participantes (Clapson, 2013); são desvantagens a dificuldade em desenvolver uma relação pessoal entre mentor e *mentorando* e em coordenar as agendas de tantas pessoas para a realização de reuniões regulares. Por forma a aproveitar as vantagens de ambos, o *mentoring de grupo* e o *tradicional* são muitas vezes conjugados (Clapson, 2013).

## **5 O papel do mentor na relação de *mentoring***

Vários autores reflectiram sobre a relevância das características pessoais dos mentores, as competências que estes devem adquirir e as posturas que podem assumir para o sucesso do *mentoring*.

Barondess (1994) destaca a relevância das publicações de um grupo de cientistas sociais da Universidade de Yale dirigidos por Levinson, que em 1978 vieram a público com o título *The Seasons of a Man's Life*, da autoria daquele psicólogo. A obra, indica Barondess, refere-se à análise, pelos cientistas, do percurso de vida de quarenta homens. Desses estudos emergiu a importância das relações de *mentoring* para os jovens adultos.

Na obra de Levinson (1978 *apud* Barondess, 1994: 7) o mentor é caracterizado como alguém que é mais velho, que conhece bem o mundo em que o *mentorando* está prestes a entrar e que desempenha os papéis de professor, de patrocinador, de anfitrião, de conselheiro e de modelo.

Professor na medida em que promove o desenvolvimento das competências intelectuais do *mentorando*; patrocinador porque recorre ao seu poder de influência para o introduzir num meio em que aquele se está a estrear; anfitrião e guia por o receber e encaminhar num meio profissional e social que tem uma cultura específica e hábitos e costumes próprios e enraizados; de conselheiro por motivos óbvios; e de exemplo porque a própria conduta do mentor e o modo como este se move e comporta servem de referência ao *mentorando* (Levinson, 1978 *apud* Barondess, 1994: 7).

É precisamente o papel do mentor como exemplo ou como modelo que é sublinhado pelo próprio Barondess (1994), que a propósito de um programa de *mentoring*

na área da Medicina considera, mesmo, que o que de mais relevante os mentores transmitem aos *mentorandos* não é disponibilizado de forma consciente. Refere-se, concretamente, ao estilo pessoal, às prioridades, à capacidade de decisão, à autenticidade e ao modo como os mentores estabelecem as relações interpessoais – tudo aspectos que o mentor não ensina, propriamente, mas transmite, pelo exemplo.

Na área da Medicina, em particular, refere que o modo como o mentor se relaciona com os doentes (em termos de empatia, de atenção, de respeito, de cortesia) é mais valioso em termos de influência no *mentorando* do que os conhecimentos que o mentor transmite de forma organizada e explícita (Barondess, 1994).

Na mesma linha, outros autores reflectem sobre a multiplicidade de papéis do mentor e sobre os diferentes tipos de aprendizagem que este proporciona ao *mentorando* consoante transmite a sua mensagem através das palavras ou dos actos. Isto para realçar a importância da coerência, ou seja, da necessidade de que os mentores incorporem as competências que proclamam, sob pena de minimizar o impacto que a mensagem pode ter no *mentorando*. (Goleman, 1998 *apud* Clapson, 2013: 9).

Barondess (1994) reflecte, a este propósito, que a relação entre mentor e *mentorando* tem alguns elementos comuns à que se estabelece entre um pai e um filho. Nesse contexto, chama a atenção para o papel do *mentorando* na relação, frisando que é essencial que aquele tenha a capacidade de se focar nos aspectos em que o mentor corresponde às suas mais profundas necessidades e que fazem com que com ele sinta uma maior afinidade.

Daloz (1986), que também alude à figura parental, assume o ponto de vista do mentor. Defende que é necessário que este entenda o processo educativo como uma viagem transformadora e que deve, antes de mais, ouvir os sonhos do viajante, do *mentorando*, para perceber o que o move e como se vê a si próprio.

Também Cohen (1995), quando enumera seis posturas possíveis do mentor face ao *mentorando*, tem em conta a de modelo. E refere, a este propósito, que ao partilhar as suas experiências de vida e os seus sentimentos o mentor não só serve de exemplo ao *mentorando* como personaliza e enriquece a relação.

Para que sirva de modelo, defende Cohen (1995), é determinante que o mentor actue de forma genuína, enfatizando o valor de experiências que possam parecer ao *mentorando* desnecessárias ou difíceis. Sugere, em concreto, que o mentor seleccione

alguns exemplos de situações por que ele próprio tenha passado e as relate, com o objectivo de contribuir para a motivação do *mentorando* e para o reforço da confiança deste em relação à sua própria capacidade para atingir os objectivos traçados.

A postura do mentor como modelo é, contudo, apenas uma das apontadas por Cohen (1995). Assim, descreve também as restantes cinco, que, ressalva, podem ser adoptadas simultaneamente ou de acordo com a evolução do relacionamento. As posturas distinguem-se de acordo com o aspecto no qual o mentor se foca: na relação, na informação, na facilitação, no confronto ou no estímulo do espírito crítico do *mentorando*.

Cohen (1995) explicita o impacte que cada postura pode ter na gestão da relação. Mais concretamente considera que ao colocar a ênfase na relação, valorizando os momentos em que escuta e mostra compreender e aceitar o que o *mentorando* defende ou diz sentir, o mentor cria um clima de confiança que favorece a sua influência. Por outro lado, ao enfatizar a informação, pedindo directamente dados sobre o *mentorando*, o mentor tem a possibilidade de o conhecer melhor e de garantir que os conselhos que oferece se adaptam àquela pessoa, em particular.

Já quando coloca o foco na facilitação (guiando o *mentorando* numa reflexão exaustiva sobre as suas capacidades, os seus interesses e os seus ideais, por exemplo) o mentor contribui para que o *mentorando* considere as várias alternativas que se lhe colocam. Nessa medida, ele será mais capaz de tomar as suas próprias decisões de forma ponderada, estejam em causa questões pessoais, académicas ou relacionadas com a carreira (Cohen, 1995).

Se a postura do mentor for a de apostar no confronto o *mentorando* é levado a analisar as suas acções e decisões, o que lhe permitirá identificar escolhas, atitudes ou actos pouco produtivos ou mesmo negativos e também a necessidade de mudança (Cohen, 1995).

Por fim, a postura a que Cohen (1995: 192) chama “visão do *mentorando*”<sup>vi</sup> refere-se ao resultado de uma atitude, por parte do mentor, que visa estimular o pensamento crítico do *mentorando* e um papel activo de construção do seu próprio futuro e do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Para estimular esta atitude do *mentorando*, o mentor pode estabelecer um diálogo que o leve a reflectir sobre o seu presente e o seu

---

<sup>vi</sup> Tradução livre do autor. No original: “mentee vision” (Cohen, 1995:192)

futuro e a clarificar a percepção das suas capacidades de adaptação a novas situações (Cohen, 1995).

## 6 A *CBT* como técnica de mentoring

“Acreditamos que há uma magia na arte do *coaching/mentoring*”<sup>vii</sup> (Law *et al.*, 2007: 222) – é significativo que seja precisamente esta frase que encerra um dos primeiros livros que tentam dar uma fundamentação científica ao *coaching* e ao *mentoring* na perspectiva da Psicologia.

Ao mesmo tempo que anunciam o desenho de um quadro que visa unificar a psicologia subjacente àqueles dois processos, os autores admitem de forma explícita que no *coaching* e no *mentoring* há uma dimensão – a tal magia – que escapa à abordagem científica. Isso não os impede, contudo, de redigir uma obra que entendem como um guia prático para os indivíduos e organizações de diferentes culturas aplicarem as técnicas da psicologia no *mentoring* e no *coaching* (Law *et al.*, 2007).

De entre as várias técnicas enunciadas, destaca-se a terapia cognitivo-comportamental (em inglês *Cognitive Behavioural Therapy – CBT*), em articulação com a Psicologia Positiva. Esta última tem como objecto central a identificação de factores de bem-estar e do modo como estes podem ser potencializados com vista a promover a qualidade de vida e o sentimento de felicidade. A *CBT* assenta no pressuposto de que são as nossas cognições, ou seja, a forma como percebemos as situações – e não as situações em si mesmas – que desencadeiam as nossas emoções e os nossos comportamentos (Law *et al.*, 2007). Envolve, assim, um conjunto de técnicas e estratégias terapêuticas com a finalidade de mudança de padrões de pensamento e, conseqüentemente, das emoções e comportamentos considerados negativos.

Ao relacionar a utilidade da aplicação da *CBT* ao *mentoring* e ao *coaching*, os autores (Law *et al.*, 2007) sublinham que aquela terapia está igualmente focada no futuro. No entanto, tem como ponto de partida a experiência passada e vê o presente como uma oportunidade para planear a mudança. Consiste, assim, em três passos: o primeiro é revisão de acontecimentos e experiências anteriores; o segundo consiste na avaliação dos

---

<sup>vii</sup> Tradução livre do autor. No original: “We believe that there is a magic in the art of coaching/mentoring” (Law *et al.*, 2007: 222)

pensamentos e sentimentos actuais e na mobilização da capacidade cognitiva para planear a mudança; o terceiro implica o trabalho do presente com vista a resultados futuros.

Defendem os autores (Law *et al.*, 2007) que a aplicação da *CBT* ao *mentoring* e ao *coaching* deve ser feita em sete passos: a definição de uma meta (na primeira sessão entre mentor e *mentorando*); a avaliação da sua utilidade; a definição de objectivos específicos; a avaliação das perspectivas e emoções de mentor e *mentorando* em relação aos objectivos; a identificação de possíveis obstáculos; o desenvolvimento de estratégias que permitam ultrapassá-los; e, por fim, a revisão do progresso alcançado.

De realçar que é proposto que mentor e *mentorando* desenhem em conjunto um plano de acção e que marquem reuniões regulares destinadas a rever e a analisar os progressos, a assegurar que eles conduzem ao objectivo previsto e, eventualmente, a corrigir estratégias.

De acordo com os princípios da aplicação da *CBT* ao *mentoring*, os *mentorandos* devem, nas reuniões, descrever o que já fizeram e aprenderam até ao momento. Aos mentores cabe levá-los a fazer um balanço do progresso feito em relação ao cumprimento do plano de acção que estava definido e perspectivar os passos a dar para atingirem os objectivos estabelecidos (Law *et al.*, 2007).

## **7 Implementação de um programa de *mentoring***

Num programa de *mentoring*, como em qualquer novo projecto a implementar numa organização, os promotores têm de começar por provar à direcção que o investimento compensa (Law *et al.*, 2007). Para o fazer, é preciso entender bem a organização e a sua cultura para, a partir daí, desenvolver um *business case* que permita avaliar a sustentabilidade do programa (Clapson, 2013).

O *business case* deve incluir os seguintes elementos: o caso estratégico, no qual se define a estratégia do programa de *mentoring*; o caso económico, que inclui técnicas como a análise de custo-efectividade e de custo-benefício; o caso financeiro, em que se verifica se há orçamento disponível para implementar o programa; o caso comercial, que revela o impacto do *mentoring*, em termos comerciais, para a organização; e o caso de gestão de projecto, no qual se identificam os factores-chave de sucesso e fazem estudos que demonstrem a viabilidade do projecto (Law *et al.*, 2007).

Uma vez aprovada a proposta de implementação, é necessário passar ao desenho do programa, cujas etapas fundamentais são: análise dos *mentorandos*; definição de objectivos motivacionais; concepção de uma estratégia motivacional; implementação do plano de acção; avaliação e revisão (Law *et al.*, 2007).

O passo seguinte prende-se com o recrutamento e orientação de mentores. Cohen (1995) explica que o facto de pessoas em posições de topo apoiarem o programa ajuda a atrair mais participantes. Acrescenta que caso o programa já esteja em funcionamento se pode pedir aos mentores para convidarem outros colegas a participar.

Uma vez garantidos os mentores, começam o recrutamento e a orientação dos *mentorandos*. Explica Cohen que “simplesmente anunciar a disponibilidade de mentores e depois assumir que os *mentorandos* vão responder imediatamente pode muitas vezes ser irrealista”<sup>viii</sup> (Cohen, 1995:125), até porque os menos assertivos na procura de um mentor podem ser os que mais beneficiariam da relação. Torna-se, assim, importante utilizar diversos meios de contacto com os potenciais *mentorandos* e encorajar a sua participação (Cohen, 1995).

E eis-nos chegados a um dos momentos-chave: o *matching* (ou a “correspondência”, numa linguagem menos técnica) entre mentores e *mentorandos*. São várias as soluções que podem ser utilizadas. Uma delas é a utilização de brochuras ou questionários em que os mentores indicam quais os seus interesses e especialidades para que os *mentorandos* possam, com base nessas informações, seleccionar os mentores com os quais se identificam. É de realçar, em alternativa, a selecção feita pelo administrador do programa com base em informações fornecidas por mentores e *mentorandos*, como os campos de interesse ou preferências de carreira (Cohen, 1995).

Para preparar o início do programa deve ser agendada uma sessão de orientação para os *mentorandos* e ser-lhes oferecido um manual básico que serve de preparação para as reuniões iniciais com o mentor (Cohen, 1995). Deve ainda ser oferecida uma sessão aos mentores para os informar do funcionamento do programa e de como gerir uma relação de *mentoring*.

O programa está, então, em condições de ser iniciado. A partir desse momento torna-se importante fazer a sua monitorização, que exige que se contactem os *stakeholders* chave de forma a garantir que tudo decorre conforme o planeado (Law *et al.*, 2007).

---

<sup>viii</sup> Tradução livre do autor. No original: “Simply advertising the availability of mentors and then assuming that mentees will immediately respond may often be unrealistic” (Cohen, 1995: 125).

É ainda conveniente avaliar o programa, confrontando-se os resultados atingidos com os objectivos previamente estabelecidos. Esta avaliação permite identificar erros e corrigi-los. Deve ser também incentivado o *feedback* dos intervenientes, por forma a ter acesso às suas sugestões de melhoria (Law *et al.*, 2007).

## 8 *O mentoring na era das novas tecnologias*

A previsão de Clutterbuck, feita em 2004, veio rapidamente a revelar-se profética:

Como a tecnologia se torna mais sofisticada é razoável assumir que a sua utilização será feita de forma mais ampla e inteligente. Em particular com um maior uso de videoconferências através de PCs e *webcams*. Parece legítimo pensar que no futuro a maioria das relações serão híbridas, compostas por um misto de cara-a-cara remoto e trocas de texto não simultâneas.<sup>ix</sup> (Clutterbuck, 2004 *apud* Law *et al.*, 2007: 14)

Tal veio a verificar-se devido à massificação das *webcams* e a tecnologias como o *Skype*. Parece também confirmar-se o que Clutterbuck já sublinhava: o valor e potencial das interações virtuais para o enriquecimento do diálogo e da relação entre mentores e *mentorandos*.

É este potencial que leva ao nascimento de empresas como a Moreme ApS (2013), que apresenta vantagens e desvantagens do *e-mentoring* e *e-coaching*, através dos quais desenvolve o seu negócio.

A primeira vantagem apresentada reside na possibilidade de um *matching* muito mais eficaz. Através do *e-mentoring* os *mentorandos* deixam de estar limitados a mentores locais, o que aumenta as probabilidades de encontrar alguém com um perfil adequado às suas necessidades (Moreme ApS, 2013).

Para além disso, o *e-mentoring* é compatível com um estilo de vida mais ocupado, uma vez que os intervenientes podem contactar-se a qualquer altura e a partir de qualquer lugar, seja através de *e-mail*, chamada telefónica, videochamada ou mensagem instantânea. Isto permite a um ocupado profissional de Hong Kong ou de Sidney ajudar

---

<sup>ix</sup> Tradução livre do autor. No original: “As technology becomes more sophisticated it’s reasonable to assume that there will be much broader and more intelligent use of technologies. There will in particular be more use of video conferencing through desktop PC’s and web cameras. In the future it seems likely that the majority of relationships will be hybrids of face-to-face remote and asynchronous textual exchanges” (Clutterbuck, 2004 *apud* Law *et al.*, 2007: 14)

alguém que esteja em Boston, Helsínquia ou em qualquer outra parte do mundo, durante o seu dia de trabalho (Moreme ApS, 2013).

Esta flexibilidade favorece a rentabilização do tempo, providencia um feedback muito mais rápido do que em relações que se desenvolvam apenas de forma presencial e reduz os custos de transporte (Moreme ApS, 2013).

Nos casos em que é utilizada a comunicação por *e-mail* ou mensagens instantâneas, as conversas ficam registadas. Isto permite a mentores e *mentorandos* reler os seus pensamentos, metas e progressos efectuados durante o *mentoring* (Moreme ApS, 2013).

Mas não há só vantagens. Há vários aspectos que podem levar os intervenientes a optar por relações de *mentoring* mais tradicionais.

Alguns autores argumentam que o esforço que o mentor faz ao viajar para se encontrar com o *mentorando* aumenta o seu compromisso na relação (Ensher *et al.*, 2003 *apud* Moreme ApS, 2013:8). Também as interrupções podem ser um problema: no *mentoring tradicional*, quando se reúnem, mentor e *mentorando* fazem-no em sítios específicos para o efeito e focam-se unicamente na relação; já o *e-mentoring* permite mais interrupções e distrações (Moreme ApS, 2013), dado que pode ocorrer a partir de qualquer o lugar.

Pode também afirmar-se que a construção de uma relação de confiança via internet é mais lenta, na medida em que exclui a linguagem não-verbal. As expressões faciais, os gestos, o tom de voz, a forma de olhar e mesmo a postura corporal são aspectos que influenciam o modo como cada um se relaciona com outro. Tudo isto está excluído quando os contactos se fazem através de mensagens escritas, com prejuízo para a construção da relação e com aumento do risco de mal-entendidos (Moreme ApS, 2013).

A este risco, é necessário acrescentar aqueles que derivam da dependência de tecnologias. Por um lado, mentor e/ou *mentorando* podem não ter conhecimentos informáticos suficientes, por outro, as tecnologias não são infalíveis, já que um computador pode avariar e o acesso à internet pode ser deficiente ou ser interrompido, por exemplo (Moreme ApS, 2013).



## PARTE II – A FEUC E O ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

### 1 A FEUC

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) é relativamente recente, tendo em conta a antiguidade da instituição na qual está integrada. A Universidade de Coimbra, recentemente classificada como Património Mundial, foi fundada em 1290, a FEUC está este ano a comemorar o seu 40º aniversário.

Pode dizer-se que a Faculdade – instalada na Avenida Dias da Silva, em Coimbra – beneficia da dinâmica própria das organizações jovens e em fase de crescimento e conta, simultaneamente, com a experiência, o saber, a História e o prestígio da universidade de que faz parte.

A oferta formativa é bastante mais extensa do que aquela com que foi inaugurada: a licenciatura em Economia, no ano lectivo de 1973/74. O crescimento foi gradual: em 1989 iniciou a licenciatura em Sociologia, à qual se seguiram as licenciaturas em Gestão, em 1990, e em Relações Internacionais, em 1995. A Faculdade oferece ainda dezassete programas de mestrado, doze programas de doutoramento e outras pós-graduações não conferentes de grau.

Dirigida pelos Professores Doutores José Reis (director), Lina Coelho, Patrícia Moura e Sá, Paulo Gama e Paulo Peixoto (subdirectores) a FEUC tem uma população escolar de cerca de 2800 alunos, 100 docentes e 27 funcionários.

As suas mais recentes apostas focam-se no desenvolvimento da investigação, no alargamento da oferta do ensino pós-graduado, na integração profissional dos seus alunos e na diversificação e consolidação de estratégias de aproximação ao mercado de trabalho.

Em 2012, a FEUC promoveu 51 estágios curriculares que envolveram 30 entidades diferentes e proporcionaram aos seus alunos 36162 horas de formação em ambiente profissional. Dentro da mesma política de ligação ao mundo profissional promove, em 2012 e 2013, três iniciativas: os ciclos de conferências *Gente da FEUC no Mundo*, que convida ex-alunos com carreiras internacionais a voltarem à sua Faculdade

para partilhar a sua experiência; o programa *Mentoring FEUC* e a *Rede Parceiros FEUC* (que serão objecto de tratamento mais detalhado neste relatório).

## **2 Enquadramento do Estágio**

O estágio curricular na FEUC surgiu devido a uma proposta que que fiz à Direcção no sentido de desenvolver um programa de *mentoring* que juntasse antigos e actuais alunos. Esta foi aprovada e os objectivos fixados foram conceber e montar este programa e apoiar a criação de um outro: a *Rede Parceiros FEUC*

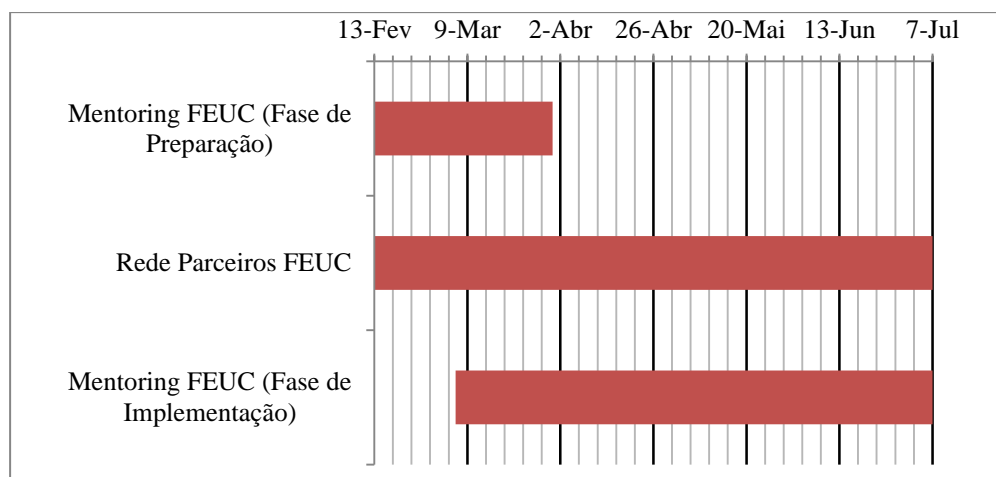
Este último projecto foi concebido e liderado pelo Professor Doutor Paulo Gama. Neste caso, fui integrado numa equipa de trabalho que apoiou a preparação e implementação do programa, da qual fizeram parte a Dra. Ana Raquel e a Dra. Alexandra Sousa.

No caso do *Mentoring FEUC* – tema central deste relatório – trabalhei em conjunto com a Professora Doutora Lina Coelho e desempenhei um papel muito mais activo na sua construção e implementação.

O estágio começou no dia 13 de Fevereiro de 2013 e terminou 20 semanas depois, no dia 7 de Julho sob supervisão da Dra. Ana Isabel Santos, Coordenadora Executiva da FEUC.

## PARTE III – O ESTÁGIO

Os projectos *Mentoring FEUC* e *Rede Parceiros FEUC* foram desenvolvidos de forma simultânea durante o período de estágio, como mostra a Figura 1 - Fases do Estágio.



**Figura 1 - Fases do Estágio**

O Quadro 1 permite ter uma melhor percepção da duração de cada uma das actividades desenvolvidas durante o estágio. A Parte III deste relatório visa descrever pormenorizadamente as diferentes fases de cada um dos programas.

**Quadro 1 - Fases do Estágio**

Tarefas	Data de Início	Duração	Data de fim
<i>Mentoring FEUC</i> (Fase de Preparação)	13-Fev-13	46 dias	31-Mar-13
<i>Rede Parceiros FEUC</i>	13-Fev-13	127 dias	7-Jun-13
<i>Mentoring FEUC</i> (Fase de Implementação)	6-Mar-13	123 dias	7-Jul-13

## 1 O Mentoring FEUC

Dado tratar-se de um projecto recente e ainda não divulgado entre a comunidade académica torna-se essencial começar a parte prática pela parte final do estágio, ou seja, por explicar em que consiste o *Mentoring FEUC*.

Como vimos, o *mentoring* é uma relação limitada no tempo em que uma pessoa mais experiente (mentor) apoia, guia, aconselha e acompanha o desenvolvimento de alguém com menos experiência (*mentorando*), surgindo como uma figura importante em fases de transição de contexto.

O *Mentoring FEUC* é um programa que permite aos actuais alunos da FEUC serem acompanhados e apoiados durante um ano por antigos alunos da Faculdade que tenham um reconhecido percurso profissional. É um processo de desenvolvimento pessoal e um complemento da formação académica que estabelece uma ponte com o mundo profissional que o estudante está prestes a integrar.

Cada mentor tem apenas um *mentorando* e a relação, que pode ser presencial ou estabelecida à distância, tem a duração de um ano (passível de renovação). Durante este período é incentivada uma reflexão sobre o passado e o presente do *mentorando* sempre com os olhos postos nos seus objectivos futuros. Pretende-se que no final da relação o jovem esteja mais preparado para os atingir do que estava no seu início.

Ao longo do programa, os mentores não só participam na reflexão feita pelos estudantes, como procuram ajudá-los a desenvolver todo o seu potencial. Sendo pessoas que já estiveram no lugar em que hoje estão os actuais estudantes, a partilha das suas experiências pode ajudar a responder a muitas das dúvidas dos *mentorandos* e a incentivá-los a procurar novos desafios.

O *Mentoring FEUC* tem ainda um grupo privado no *LinkedIn*. Este, para além de uma óptima oportunidade para esclarecer dúvidas e partilhar experiências ao longo do programa, permite a comunicação directa entre profissionais de sucesso e alunos que lutam para um dia o vir a ser. Mentores e *mentorandos* contam com o apoio da FEUC durante todo o processo sempre com o objectivo de tornar a relação mais proveitosa para ambas as partes.

O programa *Mentoring FEUC* foi desenvolvido durante todo o período do estágio. Para uma melhor organização da informação, dividi o projecto em duas etapas: a preparação e a implementação.

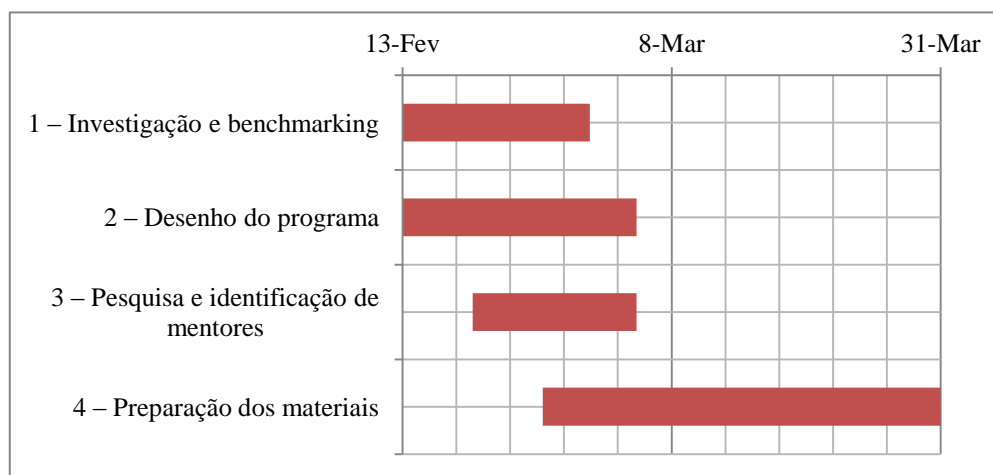
### 1.1 Preparação do *Mentoring FEUC*

A fase de preparação do *Mentoring FEUC* decorreu durante 46 dias, período durante o qual foram desempenhadas as seguintes tarefas: investigação e *benchmarking*; desenho do programa; identificação de potenciais mentores; e preparação de materiais de apoio. A duração de cada uma delas é apresentada no Quadro 2.

**Quadro 2 - Preparação do *Mentoring FEUC***

Tarefas	Data de Início	Duração	Data de fim
1 – Investigação e <i>benchmarking</i>	13-Fev-13	16 dias	1-Mar-13
2 – Desenho do programa	13-Fev-13	20 dias	5-Mar-13
3 – Pesquisa e identificação de mentores	19-Fev-13	14 dias	5-Mar-13
4 – Preparação dos materiais	25-Fev-13	34 dias	31-Mar-13

A projecção temporal das actividades desenvolvidas na preparação do *Mentoring FEUC* pode ser verificada na Figura 2 - Preparação do *Mentoring FEUC*.



**Figura 2 - Preparação do *Mentoring FEUC***

A investigação sobre *mentoring*, já referenciada, foi essencial para a concepção e desenho do programa; o *benchmarking* permitiu seleccionar um conjunto de melhores práticas aplicadas nesta área em universidades nacionais e estrangeiras.

Seguiu-se o desenho do programa, uma das tarefas de maior responsabilidade, por influenciar todas as fases seguintes. Exigiu o domínio do tema, no aspecto teórico, mas também um conhecimento profundo da estrutura, da estratégia e da cultura da organização, neste caso a FEUC. Todo o desenho foi feito em debate e colaboração permanentes com a Professora Doutora Lina Coelho.

Foi decidido restringir os mentores aos ex-alunos da FEUC por, entre outras razões, se considerar que as experiências em comum, embora em momentos diferentes, contribuiriam para gerar empatia entre mentor e *mentorando*, essencial para a construção da relação.

Dentro do universo de recrutamento, foram identificadas pessoas um percurso profissional de reconhecido valor e com qualidades como a capacidade de empatia, a generosidade e a abertura a novas experiências. Foram condições para o convite, também, a disponibilidade e a motivação para participarem no programa.

Para diminuir o grau de subjectividade da selecção dos mentores foi decidido baseá-la no seu currículo e nas recomendações de terceiros. Definiu-se, também, que no momento do convite seria explicitado que a inscrição era voluntária e não remunerada, pelo que a aceitação seria garantia de que também os restantes requisitos – disponibilidade e motivação – estavam preenchidos.

A consciência de que o sistema contém falhas levou a que o projecto fosse desenhado apostando numa melhoria contínua. Assumiu-se que o primeiro ano do projecto teria as características de um projecto-piloto (algo que foi explicado a todos os intervenientes) e que as edições subsequentes seriam melhoradas com base no *feedback* e na avaliação feita por mentores e *mentorandos*. Para que fosse possível acompanhar o programa de forma adequada e fazer a sua avaliação com base num número significativo de opiniões, ficou estabelecido o número de 70 pares mentor-*mentorando* como ponto de partida para o projecto.

Foi definido que não haveria um número mínimo de reuniões pessoais e de contactos a efectuar por mês entre mentor e *mentorando* e que os contactos poderiam ser feitos exclusivamente através de meios de comunicação à distância. Por outro lado, estabeleceu-se que se exigiria aos participantes que fossem claros em relação às suas expectativas e ao tempo disponível, para que fosse possível construir a relação a partir dessa base de compromisso.

O passo seguinte foi delinear a estratégia de sensibilização dos mentores para participarem no programa e para a sua divulgação junto dos estudantes.

A possibilidade de o número de candidaturas de estudantes ser superior ao de mentores disponíveis obrigou à estipulação de critérios de selecção dos alunos. Ficou assente que, no futuro, o objectivo é que cada aluno que se candidate tenha um mentor,

desde o primeiro ano de licenciatura. Nesta primeira edição, foi decidido dar prioridade aos estudantes que estavam mais próximos de acabar os respectivos cursos, uma vez que, para estes, era a última oportunidade de participar.

Para controlar o bom funcionamento do programa foram previstos diversos contactos entre a equipa de apoio da FEUC e os *stakeholders*. Planeou-se ainda a inclusão dos *mentorandos* e dos mentores num grupo de uma das redes sociais à disposição, para fomentar a discussão e promover o *networking*.

A avaliação do programa ficou também preparada. Esta será feita através de formulário e incentiva mentores e *mentorandos* a fazerem críticas e sugestões que serão tidas em conta para fazer correcções nas edições seguintes.

A identificação de possíveis mentores foi realizada através de uma pesquisa intensa com cruzamento de informações das bases de dados dos ex-alunos registados na AAEFEUC e no *LinkedIn*, uma rede social que liga profissionais de todas as áreas e permite visualizar o currículo dos seus utilizadores.

Com as várias ferramentas de pesquisa, foram analisados, um a um, mais de 2000 perfis de utilizadores, para seleccionar, num primeiro momento, 150 pessoas. Em colaboração com a Professora Doutora Lina Coelho, este número foi reduzido para 83, a serem contactadas numa primeira fase.

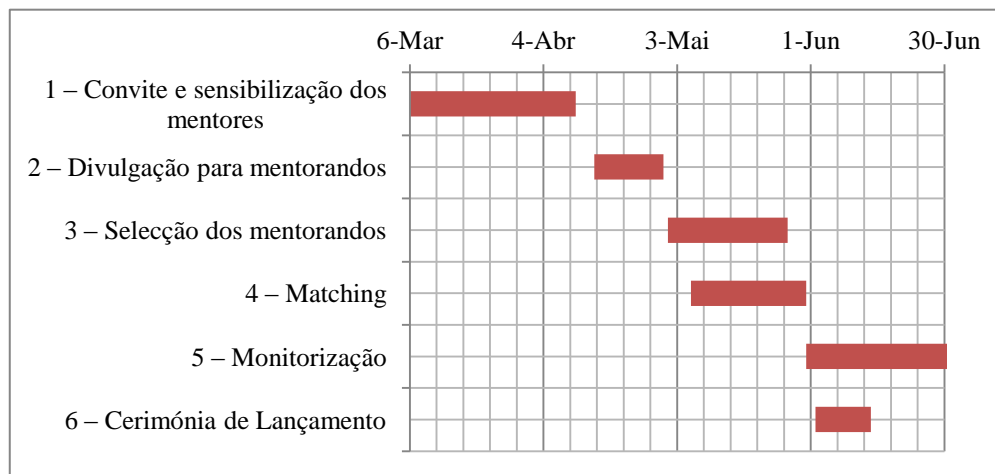
Este grupo continha mentores de diversas faixas etárias, com carreiras nacionais e internacionais e com uma ampla variedade de sectores de actividade e funções. Ou seja, era suficientemente heterogéneo para poder responder às necessidades dos *mentorandos*.

Ainda na fase de preparação, foram produzidos os seguintes materiais: o documento de apresentação do *Mentoring FEUC*; a página de apresentação do programa do *website* da FEUC; o formulário de inscrição dos mentores; o formulário de candidatura dos *mentorandos*; o *Manual do Mentor*; o *Manual do Mentorando*; a ficha de apresentação do mentor; a ficha de apresentação do *mentorando*; e a ficha de avaliação do programa.

## **1.2 Implementação do *Mentoring FEUC***

De 6 de Março até 30 de Junho de 2013, período durante o qual decorreu a etapa de implementação do *Mentoring FEUC*, foram realizadas as seguintes tarefas: convite e sensibilização dos mentores; promoção do programa e sensibilização dos

*mentorandos*; selecção; *matching*; organização do evento de lançamento e promoção externa; e entrega dos materiais de apoio e preparação da primeira reunião (Figura 3).



**Figura 3 - Implementação do Mentoring FEUC**

A duração de cada uma das actividades desenvolvidas durante a implementação do *Mentoring FEUC* pode ser vista no Quadro 3.

**Quadro 3 - Implementação do Mentoring FEUC**

Tarefas	Data de Início	Duração	Data de fim
1 – Convite e sensibilização dos mentores	6-Mar-13	36 dias	11-Abr-13
2 – Divulgação para <i>mentorandos</i>	15-Abr-13	15 dias	30-Abr-13
3 – Selecção dos <i>mentorandos</i>	1-Mai-13	26 dias	27-Mai-13
4 – <i>Matching</i>	6-Mai-13	25 dias	31-Mai-13
5 – Monitorização	31-Mai-13	37 dias	7-Jul-13
6 – Cerimónia de Lançamento	2-Jun-13	12 dias	14-Jun-13

A apresentação do projecto aos mentores foi feita por *e-mail*, telefone ou *LinkedIn*. A resposta foi quase sempre positiva e alguns dos mentores aconselharam outros ex-alunos, o que permitiu garantir as 70 participações.

Para formalizarem a sua inscrição, os mentores preencheram um formulário *online* que teve como função recolher informações sobre os seus interesses pessoais e profissionais, para posteriormente tornar possível a adequação do seu perfil ao de um *mentorando*.

Por ser o primeiro ano do projecto, e dado o pouco tempo disponível para a os alunos se inscreverem, foi feita uma intensa campanha de comunicação. A promoção foi feita através de evento público no *Facebook*, no qual eram esclarecidas dúvidas



diariamente; de um pedido aos núcleos de estudantes para que divulgassem o programa; de uma sessão pública de esclarecimento de dúvidas; da exposição, na FEUC, de cartazes a divulgar o programa; de uma acção de esclarecimento à entrada da FEUC; da apresentação do programa no *website* da FEUC; e da comunicação do programa aos alunos no início de algumas aulas.

Para se inscreverem, os candidatos tiveram de preencher um formulário no *website* da FEUC. Nele eram pedidas informações curriculares (curso, ciclo de estudos, média académica), pessoais (explicação da razão por que queriam participar no programa e a redacção de um texto de apresentação ao seu mentor) e informações sobre as suas áreas de interesse (*hobbies* e áreas de interesse profissional), entre outras. Estas informações serviram para a avaliação e, tal como no caso dos mentores, para o *matching*, a correspondência de mentor e *mentorando*, da responsabilidade da FEUC.

Candidataram-se 105 alunos, mais 35 do que as vagas disponíveis. Após a confirmação dos dados curriculares dos alunos, iniciou-se o processo de selecção.

Como havia sido definido, na selecção foi dada prioridade aos alunos finalistas e utilizou-se um método de iterações sucessivas. Os critérios divulgados estabeleciam que os estudantes seriam divididos em dois grupos: o primeiro (com um máximo de 50 pessoas) formado com base numa avaliação focada nos dados académicos; o segundo (com um mínimo de 20) tendo apenas em conta o currículo do candidato e a informação de candidatura, de forma a valorizar também a sua motivação, as actividades extracurriculares e a experiência profissional. Para qualquer dos grupos poderia ser requerida uma entrevista.

O *matching*, que corresponde à atribuição de mentores a *mentorandos*, foi feito no decorrer da selecção, com base nas informações fornecidas por mentores e *mentorandos* e tendo em conta as expectativas de uns e de outros.

Quando a correspondência terminou, foram elaboradas fichas de apresentação de mentores para os *mentorandos* e vice-versa, baseadas na informação das inscrições e candidaturas ao programa.

Os *mentorandos* só ficaram a saber quem eram os seus mentores numa sessão que contou com a presença da Professora Doutora Lina Coelho. Nesta sessão, realizada durante a tarde do dia 30 de Maio de 2013, foram entregues aos alunos as fichas de apresentação dos seus mentores.

No dia seguinte, as fichas de apresentação dos alunos e o *Manual do Mentor* foram enviados por *e-mail* a todos os mentores, a quem foi pedido que esperassem um contacto dos alunos. Este deveria ser feito por *e-mail* antes da sessão de apresentação pública do programa. No mesmo dia foi enviado por correio electrónico o *Manual do Mentorando* aos alunos seleccionados. Neste dia (31 de Maio de 2013) começou o *Mentoring FEUC*.

Até ao final do mês de Junho, foi disponibilizado apoio aos alunos para preparar a primeira reunião com os seus mentores ou criar um perfil de *LinkedIn*.

O início da relação ficou marcado, também, pela integração dos participantes no grupo de *LinkedIn* “*FEUC Mentoring Program 2013/2014*”. Este espaço – que no início de Junho já contava com 111 participantes – é apenas acessível a mentores, *mentorandos* e à equipa da FEUC que faz a monitorização do programa.

Um mês depois do início oficial foi feito o primeiro controlo, que revelou que mais de 97% dos *mentorandos* tinham já efectuado o primeiro contacto com o seu mentor e que mais de 50% já tinham tido a primeira reunião, presencial ou por videochamada.

O lançamento oficial do *Mentoring FEUC* foi realizado a 14 de Junho de 2013, numa cerimónia pública, presidida pelo Director da FEUC, Professor Doutor José Reis. Esta teve acompanhamento da comunicação social (*Diário de Coimbra* e *As Beiras*), conforme se pode ver no Anexo 1.

A cerimónia contou com cerca de 90 pessoas, um número considerável tendo em conta a elevada percentagem de mentores que não trabalha em Coimbra ou, sequer, em Portugal.

## 2 A Rede Parceiros FEUC

A *Rede Parceiros FEUC* reúne entidades que, em parceria com a FEUC, facilitam o contacto dos estudantes com o meio envolvente através de um acordo estratégico entre a Faculdade e os *Parceiros* (entidades empresariais, públicas, privadas e do terceiro sector e unidades de investigação).

A sua criação tem vários objectivos: promover a familiarização dos estudantes da FEUC com a realidade profissional futura; incentivar a partilha de conhecimentos; dar resposta às necessidades de formação dos *Parceiros*; e contribuir para os processos de melhoria contínua da oferta lectiva da FEUC (Apêndice 1).

Neste projecto, liderado pelo Professor Doutor Paulo Gama, fui chamado a desempenhar um papel de apoio à sua elaboração e implementação. À data de início das minhas funções estavam definidas as linhas gerais daquilo que deveria vir a ser a *Rede*.

Entre as tarefas a desenvolver estavam a identificação de potenciais parceiros com base em critérios a definir; a criação da identidade visual da rede; a concepção do portal para a internet, a elaboração de materiais de divulgação, a elaboração da minuta de protocolo e a formulação dos convites aos *Parceiros*. Participei activamente em todas estas tarefas, desde o início até ao fim do estágio. O seu enquadramento temporal pode ser visto na Figura 4.

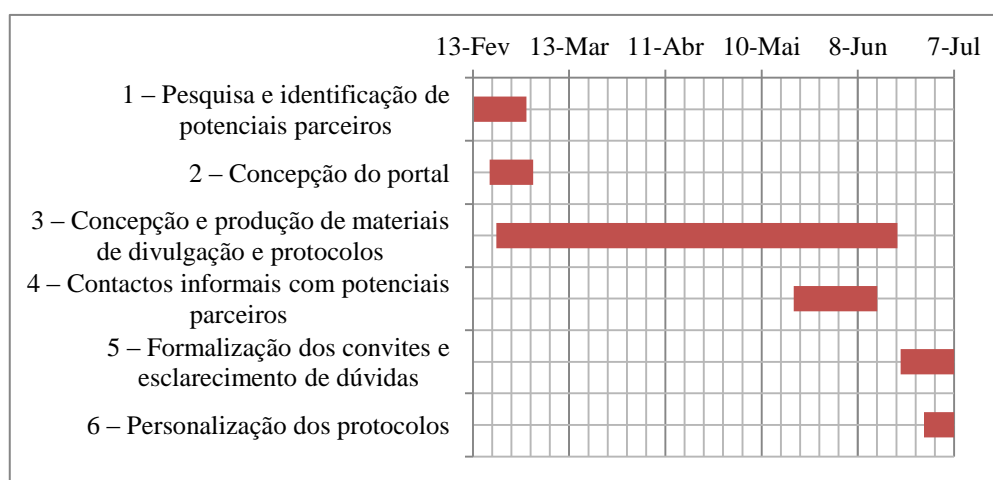


Figura 4 - Rede Parceiros FEUC

Se o *Mentoring FEUC* foi concebido de maneira a não ter custos significativos, a *Rede Parceiros FEUC* envolveu um maior investimento. Este facto, aliado à necessidade de contratação de serviços externos para a construção do portal da *Rede* e do

desenvolvimento da sua identidade visual, levaram a que o ritmo de desenvolvimento deste projecto fosse mais lento.

---

## PARTE IV – ANÁLISE CRÍTICA

### 1. O Estágio na FEUC

No fim de um estágio curricular, qualquer aluno deve sentir-se significativamente mais preparado para enfrentar o mercado de trabalho. Isso só é possível se a entidade de acolhimento proporcionar o apoio e as condições adequadas para que o estagiário possa executar tarefas de responsabilidade.

Nesta perspectiva, a decisão de fazer o estágio na FEUC foi uma ótima opção. A oportunidade de trabalhar simultaneamente em dois projectos desde a sua concepção foi enriquecedora, mas o *Mentoring FEUC* foi, sem dúvida, o mais marcante.

O que houve neste projecto, para que a aprendizagem tenha sido tão significativa? A autonomia que me foi dada para concretizar a proposta apresentada. Note-se que esta autonomia não é sinónimo de falta de acompanhamento. Pelo contrário, o acompanhamento da Professora Doutora Lina Coelho foi permanente e fez-se sentir em momentos decisivos; apenas não foi cerceador de uma liberdade que funcionou como factor de motivação e de responsabilização, que foi essencial ao meu desenvolvimento pessoal e profissional e ao êxito do projecto.

Esta autonomia – assim como a consequente responsabilidade – obrigou-me a participar de forma central nas diversas fases do *Mentoring FEUC*. Em apenas cinco meses tive de, para além de fazer a investigação sobre o tema e o desenho do programa, motivar 70 mentores para nele participarem; delinear e comunicar o *Mentoring FEUC* entre os estudantes, algo para o qual fiz várias apresentações públicas; organizar o processo de recrutamento, fazendo entrevistas de selecção e analisando 105 currículos e informações de candidatura; fazer o *matching* entre mentores e *mentorandos*; discursar na cerimónia de abertura; prestar declarações para a comunicação social; monitorizar o programa, garantindo o seu bom funcionamento; e gerir o grupo de *LinkedIn*.

De entre estas tarefas, sublinho a experiência adquirida nas áreas de Recursos Humanos (graças ao processo de selecção e às entrevistas feitas aos alunos) e de Comunicação e Relações Públicas. Neste aspecto, foi especialmente marcante a Cerimónia

de Lançamento do *Mentoring FEUC*, pela responsabilidade de receber os convidados, de falar perante quase uma centena de pessoas e de prestar declarações à comunicação social.

Mas também o contacto com os mentores foi absolutamente decisivo. Os seus conselhos e os seus actos, mas também a generosidade que demonstram ao doar parte do seu tempo livre para ajudar os actuais estudantes, fazem com que os tome como exemplo.

No final do estágio foi pedido a mentores e *mentorandos* para fazerem uma análise do que tinha sido a relação até ao momento. As suas respostas são reveladoras do significado que teve este estágio (Apêndice 2).

Destaco, neste aspecto, as palavras de dois *mentorandos*. Veja-se o que diz Ana Sofia Regadas sobre como se sente depois de cada reunião com o seu mentor. “Parece uma tempestade de ideias, que nas primeiras horas não me saem da cabeça (...) mas que começo a interiorizar aos poucos”, refere, reforçando que a experiência proporcionada pelo *Mentoring FEUC* “é uma excelente oportunidade de conhecer novos instrumentos de trabalho”, mas que, “mais importante, é um verdadeiro exercício de introspecção” que neste momento da sua vida diz ser “crucial” (Apêndice 2).

Também Guilherme refere que, apesar de ser uma curta experiência, já começa a sentir os efeitos do programa. Este, escreve, permitiu-lhe “criar um laço de maior afinidade com a Faculdade, pela oportunidade concedida”, aumentar “quantitativa e qualitativamente” a rede de contactos e fortalecer o seu sentido de responsabilidade (Apêndice 2).

Entre os mentores o balanço parece ser igualmente positivo. Sublinho as palavras de Filipe, que refere que o entusiasmo em relação ao programa se nota de parte a parte, que “a experiência não podia ser melhor” e que a questão em que tem pensado permanentemente é: “Por que é que o programa não existia no meu tempo?” (Apêndice 2).

Concluo com uma sugestão. Tenho noção de que a FEUC não tem os recursos de algumas universidades privadas, mas possui nos seus alunos um potencial que poderá aproveitar. A vontade de fazer e de promover eventos por forma a ganhar experiência é uma realidade; e organizações como os Núcleos de Estudantes, a Júnior Empresa de Estudantes da FEUC (JEEFEUC) ou a *Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales* (AIESEC) trabalham de uma forma cada vez mais organizada.

Se, por exemplo, os eventos dirigidos a estudantes estrangeiros fossem coordenados pelo Departamento de Relações Internacionais e contassem com a colaboração dos pelouros de Relações Externas de cada um dos Núcleos, seria, certamente, possível organizá-los de uma forma profissional ao mesmo tempo que se proporcionava uma situação de aprendizagem para os alunos e uma mais-valia para a FEUC.

Acredito que é também na maior interligação entre a Direcção e a Administração da FEUC e os seus estudantes que pode ser construída uma Faculdade ainda mais completa. O espírito de cooperação e associativismo de Coimbra é uma imagem de marca da cidade que pode ser utilizada em prol da Faculdade.

O sucesso da última *Feira de Emprego* da FEUC, organizada exclusivamente por estudantes, e o *Mentoring FEUC* são as provas mais evidentes de que o potencial está lá e que pode (e deve) ser aproveitado.

A abertura de lugares de estágio para gerir e implementar programas como o *Mentoring FEUC* e a *Rede Parceiros FEUC* é, segundo creio, uma possibilidade que a Direcção deveria ter em conta. Poderia, também, incentivar os candidatos a fazerem propostas de projectos a implementar na Faculdade.

É necessário sublinhar, contudo, que a importância deste estágio na vida dos alunos exige que a experiência seja significativa. O que, por sua vez, implica que a FEUC garanta o apoio necessário nos projectos em que aqueles forem integrados.

## 2. Os testemunhos do *Mentoring FEUC*

É impossível tirar uma conclusão definitiva sobre um programa que ainda está no início. Contudo, há alguns pontos que importa sublinhar com base nos testemunhos de mentores e *mentorandos* recolhidos entre um e dois meses depois do arranque do *Mentoring FEUC*.

Não se pretende, portanto, fazer uma análise da sua satisfação com a relação. Interessa, sim, detectar boas práticas e sugestões relevantes. Neste aspecto, é possível verificar os diferentes tipos de relação mantidos entre mentor e *mentorando*.

O papel de patrocinador referido por Levinson (1978 *apud* Barondess, 1994: 7) é bem evidente nas palavras de Paulo Moura (Apêndice 2), que sente poder ajudar a sua *mentoranda* “proporcionando-lhe contactos com colegas e amigos (...) [de] várias empresas, com várias especialidades e funções”. Também na relação entre Marlene Soares

e Pedro Saraiva (Apêndice 2) se identifica esta promoção do *mentorando*, nomeadamente através da realização de um estágio de Verão na empresa em que a mentora trabalha.

O papel do mentor como modelo é também destacado por alguns autores. Cohen (1995), nomeadamente, explicita que é importante que o mentor seleccione alguns exemplos de situações por que ele próprio tenha passado e as relate, com o objectivo de contribuir para a motivação do *mentorando*. Uma experiência deste género está subentendida nas palavras de Manuel André (Apêndice 2). Este *mentorando* sublinha a importância de estar “a falar com um profissional experiente, com um percurso interessante e cuja história (...) tinha algo de inspirador”.

A importância do *matching* sai reforçada pelas palavras de vários mentores e *mentorandos*. O mentor Sandro Medina (Apêndice 2), por exemplo, refere que a “atribuição mentor/*mentorando* trouxe benefícios acrescidos no âmbito deste programa”, porque “a carreira profissional desejada/idealizada pela *mentoranda* se adequa em muitos pontos com a do mentor”. Também a *mentoranda* Tânia Oliveira (Apêndice 2) refere a importância de o mentor trabalhar em áreas em que um dia se pretende integrar. Laura Figueiredo sublinha a importância de ter um mentor que trabalha no estrangeiro, por também ela desejar, um dia, sair do país. Reflecte que “ter um mentor internacional” é “especial”, por poder “olhar para quem fez, para um dia fazê-lo também”, (Apêndice 2) numa nova alusão ao papel de mentor como exemplo e inspiração (Cohen, 1995).

De referir também que o argumento de que o esforço feito pelo mentor aumenta o compromisso do *mentorando* na relação (Ensher *et al.*, 2003 *apud* Moreme ApS, 2013:8) parece confirmar-se. Ana Sofia Regadas (Apêndice 2) refere que dá muito valor à colaboração do seu mentor, “porque também ele prescinde do seu tempo para poder preparar as reuniões” e dar-lhe sugestões.

Mariana de Almeida (Apêndice 2) surpreende-se com a relação pessoal que é possível construir com um profissional de sucesso como o seu mentor. Comenta que pensava “que a relação com os mentores iria ser bastante formal”, o que não se tem verificado.

A mentora Sofia Correia (Apêndice 2) sublinha a importância deste tipo de programa “na ligação da faculdade ao mundo real”. Também Tânia Oliveira, *mentoranda*, explica que “muitos alunos se queixam de que em Portugal o ensino é muito teórico e



apresenta um elevado distanciamento do mercado de trabalho” e que com este tipo de projecto é possível suprir essas lacunas (Apêndice 2).

De realçar, ainda, a sugestão do mentor Jorge Gouveia, que propõe que sejam dinamizadas “actividades durante o ano, que estimulem o intercâmbio de experiências e o convívio entre os mentores e os *mentorandos*, que poderá ser muito rico” (Apêndice 2).

Há um testemunho que parece ser um exemplo da criatividade que permite uma melhoria contínua neste tipo de programa. A relação protagonizada por Pedro de Figueiredo Marques e pelo seu *mentorando*, Pedro Dinis, é um exemplo de um exercício relevante que está a ser desenvolvido. Segundo o mentor (Apêndice 2), para fazer algo tangível colocou o desafio a Pedro Dinis de se imaginar no papel de um gestor de Marketing de uma marca de desporto de grande reputação mundial: “Como será o primeiro ano numa empresa deste género? O que faz um gestor de Marketing?”. Convida o *mentorando* a reflectir sobre as diferenças entre um gestor de Marketing e um publicitário. E explica que quando diz que trabalha em Marketing ouve muitas vezes: “‘Que fantástico’; ‘Que divertido’, ‘Deves estar sempre a ver anúncios a ouvir música’. E, ao mesmo tempo: ‘Mas o que é que Economia tem a ver com Marketing?’”.

O testemunho de Vítor Figueiredo Marques, mentor, demonstra que realmente a distância não é obstáculo a uma longa e profunda conversa. Afirma que falou com o seu *mentorando*, através de videoconferência, durante uma hora e meia, para que ficassem a conhecer-se melhor. Escreve que se recordou de todas as questões e dúvidas sobre as carreiras profissionais que tem quem está ainda a estudar. E comenta: “Creio que uma das coisas mais importantes é ter a noção de que a carreira se constrói ano a ano, consoante o que vamos gostando mais, descobrindo e aproveitando as oportunidades que criamos”.

### **3. O mentoring**

Vivemos, no século XXI, num mundo em constante mudança, globalizado e em que a tecnologia e a rapidez de acesso a informação têm cada vez mais influência. Com as mudanças rápidas nos mercados e na organização do trabalho torna-se essencial uma permanente actualização de conhecimentos.

Estas tendências levam-me a prever a utilização mais frequente de programas de *mentoring* como uma forma de complemento à formação. Acredito que o crescimento da sua utilização se foque nas universidades, que têm uma oferta formativa que não se

actualiza à velocidade do mercado; e nas multinacionais, que promovem a transferência de pessoas de país para país e as sujeitam a uma rápida adaptação a diferentes mercados. O *mentoring* surge, aqui, como uma forma de actualizar e preparar trabalhadores e alunos para um contexto em constante (e rápida) mudança.

Às necessidades identificadas, associa-se a oportunidade que o acesso a tecnologias de comunicação a uma escala praticamente global representa. A internet está vulgarizada e os telemóveis e telefones ainda o estão mais. Tecnologias como o *Skype* vêm permitir uma comunicação à distância com recurso a vídeo, tornando possível a duas pessoas conversarem cara-a-cara mesmo estando separadas por milhares de quilómetros. Essa é uma oportunidade que se abre e que, acredito, não será desperdiçada.

Mesmo conhecendo os pontos menos positivos do *e-mentoring* em relação ao *mentoring tradicional* – como a redução de compromisso dos participantes, o aumento das interrupções, a mais lenta construção de uma relação de confiança ou a dependência de tecnologias (Moreme ApS, 2013) –, é minha convicção que estes serão cada vez menos valorizados. Esta sai reforçada pelos dados de candidatura dos alunos ao *Mentoring FEUC*.

Uma das perguntas feitas no formulário de candidatura era a seguinte: “Gostaria de ter um/a mentor/a com uma carreira internacional (tendo em conta que isso poderá implicar alguma dificuldade de agenda de encontros pessoais)?”. Ao contrário do que esperava, 74,3% dos candidatos respondeu positivamente à pergunta, demonstrando assim que a dificuldade de agenda de encontros pessoais não era o factor mais importante neste tipo de relação.

A desvalorização da forma de contacto e a crescente utilização das tecnologias por pessoas de todas as idades, faz-me acreditar que a solução virtual é um caminho lógico para tornar o *mentoring* ainda mais proveitoso.

Acredito que o sucesso do *e-mentoring* depende de provas de que a relação é efectiva e traz benefícios. Tendo em conta a escassez de estudos sobre este aspecto, parece-me que a FEUC poderia aproveitar o *Mentoring FEUC* para fazer uma investigação que acrescente dados relevantes sobre o tema.

Neste sentido, antes de terminar o estágio deixei à Direcção uma proposta de uma empresa especializada em *e-coaching* e *e-mentoring* que estaria disposta a fazer uma parceria com a FEUC para disponibilizar de forma gratuita a sua plataforma digital tendo em vista uma maior eficiência do programa. Esta empresa sugeriu ainda a realização de um

estudo de caso com base no *Mentoring FEUC*. Acredito que esta oportunidade não deixará de ser aproveitada.

## 4. A Faculdade

Depois de cinco meses de uma intensa experiência de trabalho na FEUC e graças também à oportunidade de ouvir actuais alunos, mentores e colegas que abandonaram a Faculdade no fim da licenciatura para fazer o mestrado noutras universidades, cheguei a algumas conclusões que gostaria de partilhar.

Sem a pretensão de fazer um estudo científico, as questões que fui colocando a elementos daqueles três grupos foram: quais as vantagens competitivas da FEUC e quais os pontos a melhorar?

As respostas foram reveladoras por haver um elevado grau de consenso, principalmente entre os mentores (cuja formação académica acabou há vários anos e que se encontram integrados no mercado de trabalho) e entre os estudantes que deixaram a FEUC no final da sua licenciatura (segundo explicam, precisamente para aumentar as possibilidades de encontrar emprego).

A opinião da generalidade das pessoas pode ser expressa assim: ser aluno da FEUC não concede uma vantagem a quem lá estuda na medida em que a marca, por si só, não tem um impacto suficiente nas empresas para que estas abram as portas aos seus estudantes. No entanto, a FEUC contribui para que se seja um bom profissional, dado que a sua formação é de qualidade. Isto revela, concluo, que a FEUC faz bem o seu trabalho – dar formação aos alunos e prepará-los para o mercado com boas bases teóricas –, mas não é tão eficaz na comunicação e no relacionamento com o exterior.

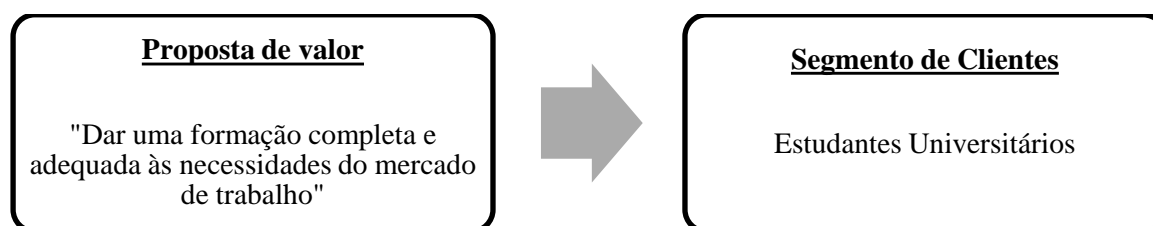
Não por acaso, quando questionados sobre os pontos fracos da FEUC, quer os mentores, quer os alunos que abandonaram a FEUC após a licenciatura e os actuais estudantes apontam dois: a falta de uma maior ligação ao mercado de trabalho e a falta de investimento nas novas tecnologias. Transformar estes dois domínios em pontos fortes é essencial, consideram eles e sublinho eu, para que a marca FEUC seja percebida como sendo de excelência.

Analisemos, primeiro, a questão da aproximação ao mercado de trabalho.

Existe, sem dúvida, trabalho feito e em desenvolvimento nesta área. São exemplos disso os programas *Mentoring FEUC* e *Rede Parceiros FEUC*, já descritos neste

relatório. Mas isso basta? Na minha perspectiva não. Ainda que existam outros projectos de que não tenho conhecimento, o actual contexto socioeconómico exige mais do que um aglomerado de programas.

Numa perspectiva estratégica, parece-me que a proposta de valor da FEUC, dirigida a um segmento de mercado particular, os estudantes universitários, consiste na oferta de uma formação completa e adequada às necessidades do mercado de trabalho, que permite aos alunos tornarem-se bons profissionais nas suas áreas (Figura 5).



**Figura 5 - Proposta de Valor Actual**

A questão é que o contexto socioeconómico do nosso país mudou e, neste momento, a proposta de valor feita ao segmento de mercado dos estudantes universitários já não é suficientemente apelativa.

Hoje, um curso superior já não garante a entrada no mercado de trabalho. Por isso, os estudantes universitários têm expectativas muito precisas: já não lhes basta uma formação de qualidade, querem também garantia de emprego. Por isso, as universidades devem acrescentar à sua proposta de valor, assente na oferta de uma formação sólida, o apoio efectivo aos estudantes na sua inclusão no mercado.

Mas este alargamento da proposta de valor obriga a FEUC a ter em conta um segundo segmento de clientes: as empresas. Só encarando cada empresa como cliente (e como cliente exigente) é possível promover realmente a entrada dos seus estudantes no mercado de trabalho. Para isso, a FEUC deve oferecer às empresas uma proposta de valor que consista na disponibilização de um conjunto de estudantes bem preparados e com potencial para se tornarem profissionais que acrescentem valor à empresa (Figura 6).

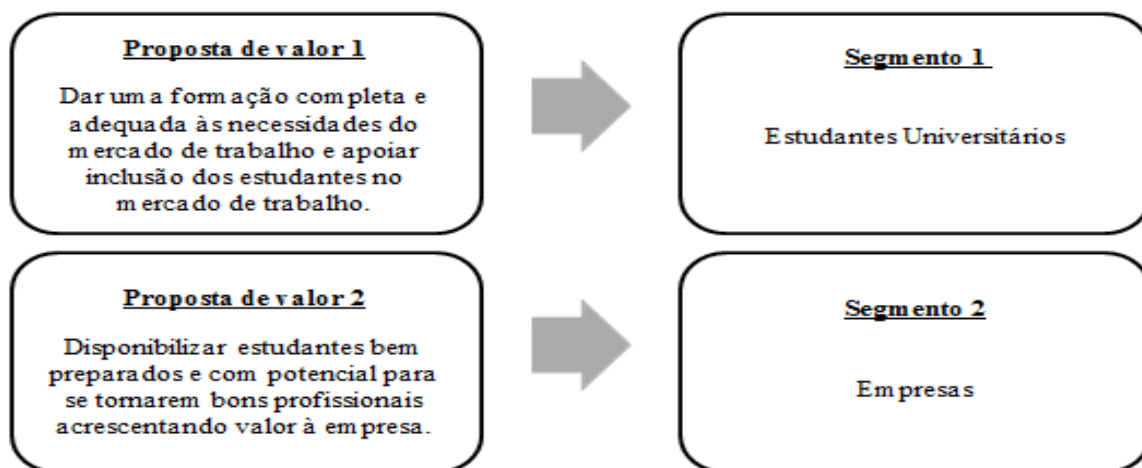


Figura 6 - Proposta de Valor Sugerida

De destacar que, na minha perspectiva, para corresponder às necessidades dos dois segmentos, a FEUC deve fazer um trabalho simultâneo de manutenção da aposta numa formação adequada, e de investimento na preparação dos alunos para a entrada no mercado de trabalho, promovendo mecanismos de ligação entre os dois segmentos.

É este papel da FEUC como elemento de ligação entre segmentos que me parece fulcral para que a universidade mantenha a sua competitividade – papel que está a desempenhar, por exemplo, com os programas *Mentoring FEUC* e *Rede de Parceiros FEUC* (Figura 7).

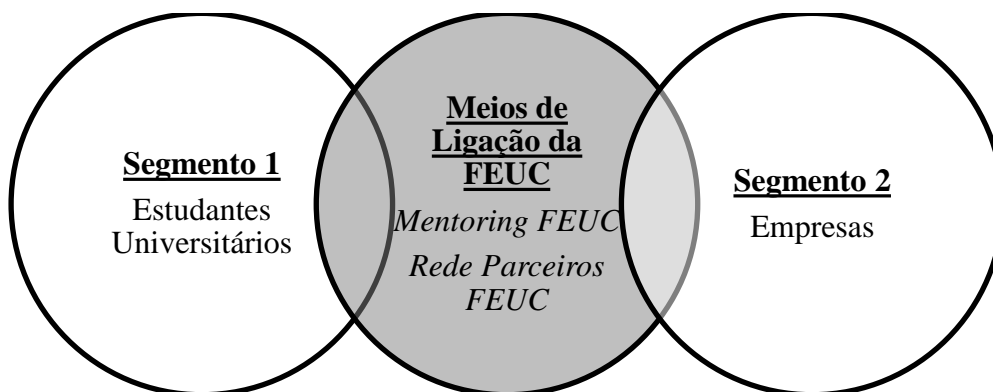


Figura 7 - FEUC como ligação entre segmentos

A mudança de contexto pode ser discutível, mas na minha opinião há provas bem evidentes de que esta alteração na percepção dos universitários em relação ao papel de uma universidade é real. A mais relevante é o facto de boa parte dos melhores alunos da FEUC deixarem a Faculdade quando concluem a licenciatura para irem fazer o segundo ciclo de estudos em universidades que se promovem como tendo taxas de empregabilidade

no final dos mestrados de aproximadamente 100%. Por este motivo, olham para os custos de sair de Coimbra como um investimento.

As empresas, por outro lado, num período de excesso de oferta de recursos humanos em relação à procura, não colocam anúncios para evitar um processo moroso e caro de recrutamento. Qual a sua opção? Recrutar directamente nas universidades que melhor comunicam com o exterior.

Assim se forma, na minha perspectiva, um ciclo vicioso: com esses apelos e com uma melhor percepção entre as empresas do que a FEUC, essas universidades captam os melhores estudantes das universidades nacionais no final das licenciaturas; as empresas vão recrutar os melhores estudantes; como os melhores se encontram reunidos nessas universidades, não lhes será difícil manter a taxa próxima dos 100% de empregabilidade; recrutando directamente nessas universidades e tratando-se estes, de facto, dos melhores estudantes, as empresas, satisfeitas, atribuem o mérito à última universidade que os seus trabalhadores frequentaram.

É isto que é preciso mudar. A FEUC tem de começar a cativar os melhores alunos das suas licenciaturas para nela continuarem os seus estudos, porque são eles os principais embaixadores da marca FEUC. Os melhores alunos não vão ter dificuldades em arranjar emprego e, se entrarem numa empresa sendo provenientes de Coimbra, eles estarão a representar a FEUC; se entrarem a partir de outra instituição, mesmo que tenham estudado três anos na FEUC, só estarão a contribuir para reforçar a imagem dessa outra instituição.

Como mudar isto? Proponho duas acções: uma, simples, de foco na comunicação; outra, talvez mais complexa numa instituição pública, de oferta de incentivos à manutenção dos melhores alunos.

Em termos de comunicação, parece-me essencial publicitar o rácio de empregabilidade dos alunos da FEUC. É preciso publicitar, na campanha de comunicação da Faculdade e dos seus mestrados, que a empregabilidade dos alunos de mestrados da FEUC se situa acima dos 90%.

A segunda acção tem implicações directas na melhoria daquele indicador. Diz respeito à captação dos melhores alunos, através de incentivos para que se mantenham na Faculdade. Este é um aspecto essencial: se a FEUC já oferece a formação e as ferramentas necessárias para que os seus alunos se tornem bons profissionais, agora trata-se de garantir

que eles representam a FEUC e que não são outras faculdades a ficar com um mérito que é, em grande parte, desta.

Isto porque, se as acções de comunicação são importantes, é o trabalho dos seus ex-alunos que vai possibilitar o reforço da sua marca. Diria mesmo que cada estudante da FEUC deve ser encarado como um embaixador da marca e que esse sentimento deve ser-lhe inculcado desde que entra na Faculdade até que a deixa – o que cada estudante da FEUC faz na empresa para a qual vai trabalhar é que vai abrir (ou fechar) portas a outros estudantes da mesma instituição.

Como segurar, então, os melhores alunos? Não sei se será possível conceder uma redução na propina a alunos com uma média igual ou superior a 15 valores que poderiam, por exemplo, ser patrocinados por empresas com as quais a FEUC tivesse parcerias.

Não sendo aquela uma possibilidade, e tendo em conta que a percentagem de alunos com esta média não será muito elevada, poderia recorrer-se, por exemplo, à oferta de um curso de línguas gratuito na Faculdade de Letras, à possibilidade de frequentar de forma também gratuita cadeiras de outras faculdades ou de cursos da Associação para a Extensão Universitária (APEU) da FEUC, ou de integrar projectos de investigação ou de colaboração com empresas. Todas estas são acções que, acredito, podem levar um aluno de excelência a optar por Coimbra em detrimento de outras universidades.

Para além de apostar na comunicação e na captação dos melhores alunos, é fundamental que a FEUC aposte noutras frentes, actualizando-se no que respeita às vantagens das novas tecnologias (que apesar de assim serem designadas já nada têm de novas) e complementando a formação dos estudantes numa lógica de ligação ao mundo do trabalho.

Tendo em conta a maior preocupação da FEUC com o *Facebook* e com a actividade *online*, aliada à implementação do *Mentoring FEUC* e à planificação da *Rede Parceiros FEUC*, parece-me evidente que a Faculdade já identificou a necessidade de apostar na comunicação através das novas tecnologias. Penso, contudo, que ainda está a dar os primeiros passos de um longo caminho.

Aqueles dois programas não serão, por si só, capazes de resolver o problema de ligação às empresas. Para que isso aconteça é fundamental dotar os alunos das ferramentas e dos conhecimentos necessários para que possam mostrar todo o seu valor. No entanto, a

experiência de trabalho com a rede social *LinkedIn*, no desenvolvimento do projecto *Mentoring FEUC*, bem como a realização de entrevistas e a análise de currículos dos alunos, permitiu-me identificar aspectos a melhorar na preparação dos estudantes para se comunicarem eficazmente à entrada do mercado de trabalho.

Atente-se no exemplo do *LinkedIn*. A FEUC – assim como muitas outras universidades – não tem uma página naquela que é considerada a mais relevante rede social para ligações profissionais. As maiores empresas gerem as suas páginas de *LinkedIn* com tanta ou maior atenção do que aquela dedicam às respectivas páginas de *Facebook*. E, simultaneamente, estão atentas aos perfis de eventuais colaboradores; note-se, a propósito, que no processo de recrutamento muitas empresas já não pedem o *Curriculum Vitae* (CV) aos candidatos, mas apenas a respectiva página de *LinkedIn*, que contém todas as informações normalmente contidas no CV e, para além dessas, outras, também consideradas relevantes.

Também os professores teriam a ganhar com a criação dos seus próprios perfis no *LinkedIn*. Isto teria vantagem para os próprios, para os alunos e para o objectivo estratégico da FEUC de aproximação ao meio empresarial.

Realce-se que uma das funcionalidades mais valiosas desta rede social é a de permitir aos seus utilizadores fazer recomendações e recebê-las de terceiros. Isto significa que um aluno de excelência pode ter *online* e acessível para todos os recrutadores um texto de recomendação de um professor – algo que hoje é mais valioso do que qualquer nota numa disciplina ou carta formal de recomendação. Do ponto de vista do recrutador, esta é uma das tais informações importantes que não constam do tradicional CV. Ao ter uma comunidade académica desligada desta rede, o número de recomendações dos seus integrantes reduz-se significativamente.

Há outros aspectos que, penso, podem ser melhorados. Um dos problemas que confirmei com o trabalho para a promoção do *Mentoring FEUC* foi o que se prende com a demasiado comum falta de capacidade dos alunos para comunicarem em língua estrangeira. Hoje em dia é raro o emprego em que não é exigido um nível mínimo de inglês e, nas grandes empresas, é muito comum os candidatos serem sujeitos a um teste nessa língua durante o recrutamento.

Tendo consciência de que talvez seja, neste momento, irrealista sugerir que as aulas sejam dadas em inglês, acredito que deveria ser feita uma parceria com a Faculdade



de Letras de forma a integrar uma disciplina obrigatória com uma língua estrangeira (a língua e o nível escolhidos poderiam ser opcionais) no plano de estudos de todas as licenciaturas da FEUC.

Durante as entrevistas apercebi-me, também, de que há alunos finalistas a quem, depois de três ou mais anos na Faculdade, nunca foi pedido para fazerem um currículo. E a maior parte daqueles a quem isso foi pedido foi-o no primeiro ano. Da mesma forma, são inúmeros os alunos que se apresentam não sabendo que se pode não usar o tipo de currículo *Europass*. Isto quando, no conjunto de recrutadores com quem já falei, apenas um (estrangeiro e que estava a fazer uma comunicação para alunos *Erasmus*) apoiava a utilização daquele *template*. A maior parte dos empregadores incentiva a criação de formatos diferentes e adequados às funções a que cada um se candidata.

Desenvolver o currículo o quanto antes é essencial, quanto mais não seja para que os estudantes percebam a necessidade que têm de o preencher com actividades de valor. Saber como fazer um currículo (as competências a destacar e as formas de se promover) é uma necessidade básica.

Sugiro, em relação a este aspecto, que se tire proveito da *Rede Parceiros FEUC* e que seja feito um contacto com o leque mais amplo possível de empresas por forma entender quais as características que um bom currículo deve ter, na perspectiva dos empregadores. Com base na informação recolhida junto de empresas e com a colaboração de um *designer*, a FEUC poderia desenvolver um modelo de currículo próprio, criando um *template* e disponibilizando-o a todos os seus alunos. Estes adaptá-lo-iam, depois, da forma que achassem mais apropriada para cada oportunidade de emprego, mas teriam sempre uma base a partir da qual poderiam trabalhar. Esta é uma prática, aliás, seguida por outras universidades e que me parece importante no momento de extrema competitividade na transição para o mercado de trabalho que o país atravessa.

## CONCLUSÃO

Fazendo uma retrospectiva do estágio é possível verificar a influência significativa da teoria no desenvolvimento do *Mentoring FEUC*.

Esta é notória logo desde a apresentação da proposta de programa (Law *et al.*, 2007) à Direcção da FEUC, na qual eram referidas as suas vantagens e potencialidades e como era absolutamente exequível a sua implementação a um custo extremamente reduzido.

Já numa fase de colaboração com a Professora Doutora Lina Coelho, foram avaliadas as consequências que cada decisão poderia trazer. Sobressaiu, aqui, a importância de conhecer bem a FEUC e a sua cultura, tal como Clapson (2013) sugeria. Decisões como a de restringir o grupo de mentores a ex-alunos da FEUC (em vez de abranger todos os da universidade) foram baseadas essencialmente na estratégia da organização e na sua cultura, bem como no impacte comercial que pode ter através da promoção da imagem dos seus ex-estudantes e, conseqüentemente, da própria Faculdade.

O passo seguinte foi o desenho do programa, no qual, para além de ser desenvolvida a estratégia motivacional (Law *et al.*, 2007), foram tomadas outras decisões essenciais.

Uma delas foi baseada na definição de Baldoni (2003, *apud* Rego *et al.*, 2007: 98) de mentor como um “amigo, um colega, um conselheiro, todos num só”, na qual é sublinhada a importância da relação pessoal e do interesse genuíno, por parte do mentor, no *mentorando*. Também a origem da palavra, apresentada por Duffy (1994, *apud* Barondess, 1994: 5) como uma prenda divina, reforça a ideia de que é essencial que a relação de *mentoring* seja espontânea, que seja uma dádiva dos mentores aos *mentorandos*. A consciência da importância deste factor levou à decisão de não oferecer qualquer remuneração aos mentores e de não fixar limites mínimos de contactos, para que a relação não se tornasse mecanizada e pouco natural.

Também o acordo entre vários autores de que a relação deveria ser limitada no tempo foi essencial. Vendo o *mentoring* como uma jornada e um investimento nos jovens, esta termina quando o mentor tiver cumprido o seu papel (Fletcher, 2010). Isto levou à

fixação do prazo de um ano para a relação, tendo sido deixada em aberto a possibilidade da sua renovação.

Da mesma forma, a definição de Megginson e Clutterbuck (1995, *apud* Clutterbuck 2004: 12), que reforça a importância da transição de contextos na relação de *mentoring*, levou à decisão de dar prioridade aos alunos finalistas, uma vez que são eles os que mais próximos estão da mudança do meio académico para o mercado de trabalho.

Para escolher a forma de contacto entre mentores e *mentorandos*, foi essencial o conhecimento dos vários tipos de *mentoring* existentes (MENTOR, 2005). De maneira a alargar a base de recrutamento, permitindo tirar partido das vantagens da comunicação à distância neste tipo de relação (Moreme ApS, 2013), optámos por incluir no programa a opção do *e-mentoring*. Da mesma forma, para procurar satisfazer ao máximo as necessidades dos *mentorandos*, escolhemos também vários mentores locais com o objectivo de permitir uma relação de *mentoring tradicional* a quem a desejasse.

Sublinhe-se, neste ponto, que a criação do grupo de *LinkedIn* – uma inovação em programas como este – se baseia no *mentoring de grupo*, em que um mentor ajuda vários *mentorandos*. Apesar de não ser um exemplo clássico, o objectivo do grupo é o mesmo do referido por Clapson (2013): dar aos *mentorandos* a oportunidade de receberem *feedback* de todos os participantes.

A escolha de, entre as várias técnicas de *mentoring*, apresentar a *CBT* não é aleatória. Ela é a base teórica daquilo que pedimos a mentor e *mentorando*. Esta técnica foca-se no futuro, tendo o passado como ponto de partida e o presente como uma oportunidade para planear a mudança (Law *et al.*, 2007).

No *Mentoring FEUC* é pedido que, num primeiro contacto, o *mentorando* se apresente ao mentor, partilhando a sua experiência passada e aquilo que deseja para o futuro. Com esse ponto de partida, sugere-se uma análise do que foi feito e do que se está a fazer, para, tendo em mente os objectivos de longo prazo do *mentorando*, serem pensados em conjunto os passos a dar para os atingir. É ainda pedido aos intervenientes que desenvolvam um plano de acção e que marquem reuniões regulares para rever o progresso alcançado. Algo que não é mais do que a aplicação prática dos sete passos da técnica *CBT* (Law *et al.*, 2007).

A intensa estratégia de comunicação foi desenvolvida tendo em conta o conselho de Cohen (1995), que sublinha que não se deve assumir que, por haver mentores

disponíveis, haverá imediatamente candidatos a *mentorandos*. O autor volta a ser importante quando apresenta a possibilidade de o *matching* ser feito pelo administrador do programa com base em informações recolhidas junto de mentor e *mentorando* – algo que veio a ser efectuado no *Mentoring FEUC*.

As sessões de esclarecimento e de preparação para o *mentoring* e o desenvolvimento de manuais para mentor e *mentorando* baseiam-se, também, na sugestão de Cohen (1995).

É de realçar, em jeito de conclusão, que vários autores frisam a necessidade de fazer a monitorização do programa (através do contacto regular com mentores e *mentorandos*), assim como a sua avaliação. Este processo ficou desenhado, mas é essencial que, para além do controlo e da avaliação, seja adoptada uma postura activa e de dinamização do projecto. Não tive a experiência da coordenação, mas acredito que, tal como no *mentoring*, também para essa arte é preciso uma certa magia (Law *et al.*, 2007).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barondess, Jeremiah A. (1994) *President's address: A brief history of mentoring*. New York: New York Academy of Medicine,  
<https://www.vcualumni.org/documents/HistoryOfMentoring.pdf> [10 de junho de 2013].
- Bellodi, Patrícia Lacerda; Martins, Milton de Arruda (2006) *Tutoria – Mentoring na formação médica*. São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda.,  
<http://www.kilibro.com/en/book/preview/6348/tutoria> [10 de junho de 2013].
- Clapson, Alex (2013). *Workplace Mentoring*.  
[https://exploreb2b.com/system/files/2042/original/1\\_Alex\\_Clapson\\_-\\_June\\_2013\\_-\\_Workplace\\_Mentoring.pdf?1375606857](https://exploreb2b.com/system/files/2042/original/1_Alex_Clapson_-_June_2013_-_Workplace_Mentoring.pdf?1375606857) [13 de julho de 2013].
- Clutterbuck, David (2004) *Everyone Needs a Mentor, Fostering talent in your organization*. London: CIPD House,  
<http://www.kilibro.com/en/book/preview/1544/everyone-needs-a-mentor> [15 de julho de 2013].
- Clutterbuck, David (2008) “What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?” *Development and Learning in Organizations*. 22 (4), 8 – 10  
[http://www.researchgate.net/publication/242094337\\_What%27s\\_happening\\_in\\_coaching\\_and\\_mentoring\\_And\\_what\\_is\\_the\\_difference\\_between\\_them?ev=pub\\_cit](http://www.researchgate.net/publication/242094337_What%27s_happening_in_coaching_and_mentoring_And_what_is_the_difference_between_them?ev=pub_cit) [26 de julho de 2013].
- Cohen, Norman H. (1995) *Mentoring adult learners: a guide for educators and trainers*. Malabar, Florida: Krieger Publishing.
- Daloz, Laurent A. (1986) *Effective Teaching and Mentoring: Realizing the Transformational Power of Adult Learning Experiences*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2010)  
<http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx?pal=mentor> [consultado em 27-07-2013].
- Fletcher, Sarah J.; Mullen, Carol A. (eds.) (2012) *The SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hansman, Catherine A. (2012) “Empowerment in the Faculty – Student Mentoring Relationship” in Fletcher, Sarah J.; Mullen, Carol A. (eds.) *The SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. London: SAGE Publications Ltd. 368 – 382.
- Homero (2012) *Odisseia*. Lisboa: Livros Cotovia e Frederico Lourenço.

- Law, Ho; Ireland, Sara; Hussain, Zulfi (2007) *The Psychology of Coaching Mentoring and Learning*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- MENTOR / National Mentoring Partnership (2005) *How to Build a Successful Mentoring Program Using the Elements of Effective Practice*.  
[http://www.mentoring.org/downloads/mentoring\\_413.pdf](http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_413.pdf) [18 de junho de 2013]
- Moreme ApS (2013) *White Paper on Virtual Coaching and Mentoring: the value of Coaching and Mentoring over distance*. <https://www.moreme.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/White-paper-Virtual-Coaching-Final.pdf> [10 de junho de 2013].
- Murray, Cyril; Staniland, Karen (2010) “Mentorship: past, present and future” in Murray, C. Rosen, L. e Staniland, K. (eds.) *The Nurse Mentor and Reviewer Update Book*. Maidenhead: Open University Press, <http://mcgraw-hill.co.uk/openup/chapters/9780335241194.pdf> [10 de junho de 2013].
- Rego, Arménio; Pina e Cunha, Miguel; Oliveira, Carlos Miguel; Marcelino, Ana Regina (2007) *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Starcevich, Matt M. (1998) *Coach, Mentor: is there a difference?*  
<http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html> [20 de julho de 2013].

## ANEXO 1 – NOTÍCIA SOBRE MENTORING FEUC

# Cooperação entre actuais e antigos alunos

**Economia** Programa Mentoring coloca ex-licenciados com reconhecido percurso profissional a partilhar experiências com os jovens que ainda estão a estudar

Francisca Machado

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) tem em curso o Programa Mentoring que promove a partilha de experiências entre alunos e antigos alunos com reconhecido percurso profissional. O principal promotor desta iniciativa é Pedro Girão, estudante de Mestrado em Gestão e a completar o estágio curricular na FEUC, que explicou ao Diário de Coimbra que a ideia surgiu «de duas necessidades: a primeira foi a necessidade de ter um estágio curricular e a segunda foi da FEUC que procurava reintegrar os antigos alunos na faculdade». No programa estão inscritos 70 mentores e 70 estudantes, que após o preenchimento de uma ficha onde explicavam os interesses e as áreas em que poderiam ajudar e ser ajudados, fizeram corresponder os actuais estudantes aos mentores que, durante um ano, partilham experiências e trocam impressões. Muitos mentores e mentorandos aproveitaram a sessão de abertura do programa para se conhecerem, sendo que muitos dos mentores não compareceram devido a cargos profissionais que ocupam no estrangeiro e completarão o programa com os seus mentorandos através da Internet ou de encontros casuais.

O director da FEUC, José Reis, pediu que «não olhassem para este projecto como uma moda mas como uma imensa rede de diplomados da FEUC que desempenham actividades em inúmeras associações que qualificam a faculdade e a grande vontade de formação que aqui se faz». Dina Goelho, coordenadora do projecto, afirmou que «o Mentoring pode ser um pequeno grande portador que orgulha esta comunidade que é a FEUC».



Pedro Girão foi o impulsor deste inovador projecto

Fonte: *Diário de Coimbra*, 17 de Junho de 2013

# APÊNDICE 1 – BROCHURA DA REDE PARCEIROS FEUC



**A ASSINLAR O SEU 40º ANIVERSÁRIO, A FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA CONCLUI A TRADIÇÃO E O PRESTÍGIO CENTENÁRIOS DA SUA UNIVERSIDADE COM UM ESPÍRITO INOVADOR E UM ENSINO DE VANGUARDA.**

**COM UM CORPO DOCENTE QUALIFICADO, MOTIVADO E COM SIGNIFICATIVA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL, TEM VINDO A APOSTAR NO DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO E NA DIVERSIFICAÇÃO DE UM ENSINO PÓS-GRADUADO AMBI-CIOSO, DE QUALIDADE, DINÂMICO E ADEQUADO ÀS NECESSI-DADES DO MERCADO.**

Para além das quatro licenciaturas (Economia, Sociologia, Gestão e Relações Internacionais), a FEUC oferece 12 programas de doutura-mento, 17 programas de mestrado, 8 cursos de pós-graduação, e diversos cursos de especialização, de curta duração, que traduzem a capacidade de abertura da FEUC a novos públicos, a adaptação a uma realidade dinâmica e a disponibilidade para o estabelecimento de parcerias sólidas.

Com a ligação ao mercado de trabalho como grande preocupação, em 2012, a FEUC promoveu 51 estágios curriculares que envolveram 30 entidades diferentes e proporcionaram aos seus alunos 36162 horas de formação em ambiente profissional.

Em 2013, a FEUC implementou duas iniciativas: o programa Mentoring FEUC, através do qual dá oportunidade aos seus alunos de serem acompanhados e apoiados por profissionais de sucesso ainda durante os seus estudos e a rede Parceiros FEUC.



**A REDE PARCEIROS FEUC, CONSISTE NO GRUPO DE ENTIDADES EMPRESARIAIS, PÚBLICAS DO TERCEIRO SETOR OU DE INVESTIGAÇÃO QUE COLABORAM ATIVAMENTE COM A FEUC, PROMOVENDO E ASSEGURANDO MECANISMOS FACILITADORES DO CONTACTO DOS ESTUDANTES E DA INSTITUIÇÃO COM O MEIO ENVOLVENTE. NO QUADRO DE UM ACORDO ESTABELECIDO COM VANTAGENS RECÍPRO-CAS PARA TODAS AS PARTES ENVOLVIDAS.**



**REDE PARCEIROS  
FEUC**

**Faculdade de Economia  
Universidade de Coimbra**  
Av. Dias da Silva, 165  
3004-512 Coimbra, Portugal

**Ana Raquel Rodrigues**  
T + 351 239 290 512  
F + 351 239 290 514  
E [parceiros@feuc.fe.ucp.pt](mailto:parceiros@feuc.fe.ucp.pt)







## A REDE DE PARCEIROS FEUC

A REDE PARCEIROS FEUC VISA PROMOVER A FAMILIARIZAÇÃO DOS ESTUDANTES DA FEUC COM A REALIDADE PROFISSIONAL, FUTURA, ENQUANTO ELEMENTO FUNDAMENTAL DA FORMAÇÃO E MAIS VALIA NA TRANSIÇÃO PARA A VIDA ATUAL. SIMULTANEAMENTE PROCURA ESTIMULAR A PARTILHA DE CONHECIMENTOS COM UMA OFERTA INTEGRADA DE SOLUÇÕES QUE VISAM DAR RESPOSTA AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DOS PARCEIROS E AOS PROCESSOS DE MELHORIA CONTÍNUA DA OFERTA LETIVA DA FEUC.

ESTES OBJETIVOS ESTÃO MATERIALIZADOS EM SEIS COMPONENTES ESTRATÉGICOS, QUE A SEGUIR SE ENUNCIAM, QUE CONSTITUEM OS EIXOS DO ACORDO ENTRE A FEUC E OS PARCEIROS QUE INTEGRAM A RESPEITIVA REDE.

### ESTÁGIOS CURRICULARES

A rede Parceiros FEUC é o conteúdo prioritário para coblagção dos estudantes da FEUC em estágios curriculares.

Esta prioridade concedida aos Parceiros FEUC permite efetuar uma programação atempada e ajustada dos estágios curriculares, adequando os perfis dos estudantes selecionados às necessidades dos Parceiros FEUC, com o indispensável acompanhamento acadêmico permanente durante o estágio.

Aos Parceiros FEUC, a participação nesta rede permite, além do acesso aos estudantes melhor preparados, planejar o projeto de trabalho dos estagiários, adequando-o, no tempo e no espaço, aos desafios específicos do seu contexto competitivo ou institucional.

### FORMAÇÃO

No espírito de uma colaboração que facilita a aprendizagem contínua e recíproca, a FEUC oferece aos Parceiros FEUC oportunidades de formação privilegiadas através do acesso a sessões de formação com intervenção de especialistas relevantes, promovidas preferencialmente para a rede de Parceiros FEUC.

É também oferecido a cada Parceiro FEUC a possibilidade dos seus quadros frequentarem disciplinas isoladas dos cursos da FEUC que constituam uma oportunidade de adquirir ou reatualizar conhecimentos.

### CASOS DE ESTUDO

Os Parceiros FEUC constituem o painel prioritário de entidades a estudar e analisar pelos estudantes no âmbito dos trabalhos de investigação previstos nos regimes de avaliação das disciplinas da FEUC.

Os Parceiros FEUC poderão ter acesso ao produto destes trabalhos, os quais não só reforçam a sua visibilidade no meio da comunidade académica (entre alunos e docentes), como podem mesmo chegar a ser divulgados, mediante autorização prévia, como casos de estudo publicados.

### CONSELHEIROS INSTITUCIONAIS

A FEUC oferece formação qualificada nos diferentes níveis de ensino superior, mantendo uma política de melhoria contínua dos conteúdos e formatos da sua oferta letiva.

Neste contexto, os Parceiros FEUC são convocados a pronunciar-se, constituindo os conselheiros institucionais externos prioritários no âmbito dos diversos processos de avaliação dos cursos da FEUC.

### VISIBILIDADE

A FEUC divulgará amplamente e sempre que for adequado a sua rede de Parceiros FEUC.

Em particular, são publicados os logótipos dos Parceiros FEUC nos materiais promocionais relacionados com a rede, nomeadamente no Portal da Rede e em artigos específicos.

### BASE DE RECRUTAMENTO QUALIFICADA

A FEUC facilita aos Parceiros FEUC o acesso aos dados curriculares dos estudantes que os dispõe livremente para esse efeito no portal da rede Parceiros FEUC.

Este acesso permite um contacto privilegiado e em primeira mão com os estudantes melhor qualificados que estudam ou estudaram na FEUC, com os benefícios competitivos naturais que podem resultar do acesso a uma base de recrutamento preferencial deste tipo.

Complementarmente, a FEUC facilita através do portal a divulgação das ofertas de emprego, de estágio profissional ou de estágio curricular dos Parceiros FEUC, colaborando ativamente no processo de seleção.

## APÊNDICE 2 – TESTEMUNHOS

### Ana Sofia Regadas (mentoranda)

*É preciso notar que estamos no início, mas a minha experiência está a ser muito positiva.*

*A colaboração do meu mentor está a ser fantástica e algo a que dou muito valor, porque também ele prescinde do seu tempo para poder preparar as reuniões e dar-me sugestões. Após a reunião parece uma tempestade de ideias que nas primeiras horas não me saem da cabeça e tenho sentimentos contraditórios, mas que começo a interiorizar aos poucos.*

*Esta experiência é uma excelente oportunidade de conhecer novos instrumentos de trabalho, mas mais importante é um verdadeiro exercício de introspecção que neste momento é crucial. Com a visão do meu mentor, André Ribeiro, e as suas competências, estou a passar por uma fase de aprendizagem que me está a marcar imenso.*

*Resumindo, as palavras-chave são aprendizagem e cooperação.*

### Carlos Filipe (mentor)

*Troca de vários e-mails de apresentação, de identificação das expectativas e do plano geral de trabalho. No último contacto, começo dos trabalhos práticos. Como vou estar em Portugal em Agosto, ficámos de nos encontrar em Coimbra. Como é primeira vez que participo numa experiência destas, não tinha na verdade expectativas particulares. O objectivo principal do que acordámos foi o de aprofundar o conhecimento das instituições europeias e a capacidade de síntese.*

### Filipe (mentor)

*Já tivemos contacto pessoal e estou muito satisfeito. Nota-se entusiasmo relativo ao programa de ambas as partes. A experiência não podia ser melhor e a questão na qual penso permanentemente é: porque é que o programa não existia no meu tempo?*

*Tivemos uma primeira conversa mais geral sobre a carreira, objectivos, preferenciais e possíveis caminhos. Deu para nos conhecermos melhor e para eu entender quais os gostos\personalidade da mentoranda.*

*Na segunda conversa delineámos objectivos concretos de carreira e discutimos possíveis passos a seguir para os alcançar. Numa terceira conversa discutiremos o CV, formas de o enriquecer e de o apresentar.*

*A abordagem é o mais flexível possível. A mentoranda tem liberdade de falar dos temas que entender serem mais úteis. Noto uma grande dificuldade em definir objectivos de carreira e portanto espero poder ajudar nesse respeito. Em geral, a experiência está a ser muito positiva, penso que de acordo ou mesmo acima das expectativas.*

#### Guilherme (mentorando)

*De facto, a experiência, até agora, foi pequena, não deixando com isso de ter sido interessante.*

*Primeiro: o programa em si permitiu-me criar um laço de maior afinidade com a faculdade, pela oportunidade concedida; segundo: a minha rede de contactos ficou aumentada, quantitativa e qualitativamente, inclusive com colegas que já conhecia anteriormente mas com os quais tinha uma partilha mais reduzida; terceiro: apesar de ainda não se ter realizado um contacto mais pessoal, sinto que tenho sido proactivo e organizado nas comunicações que tenho feito com vista a esse fim, pelo que a minha percepção de responsabilidade melhorou com este programa.*

*De agora em diante, só posso esperar continuar a colher os frutos deste trabalho.*

#### João Pinto (mentorando)

*Encaro a oportunidade de participar no Mentoring FEUC como um privilégio. Se a iniciativa, pela audácia e pertinência, seria por si só de elogiar, a forma como o projecto foi desenvolvido e concretizado revelou os padrões de excelência que pautaram a*

*organização. Através do Mentoring FEUC tenho tido a oportunidade de obter novas perspectivas em relação a questões de extrema importância como sejam a primeira abordagem ao mercado de trabalho, a relevância das actividades extracurriculares ou a importância da construção de uma rede de contactos online.*

Jorge Gouveia (mentor)

*A experiência até ao momento foi muito positiva. Tive oportunidade de conhecer a mentoranda numa reunião na FEUC em que me pareceu muito interessada, curiosa e preocupada com o seu futuro mas ao mesmo tempo muito inexperiente e ingénua.*

*Mais do que dar-lhe conselhos, fiquei com a sensação que lhe poderia transmitir ao longo deste ano como é a realidade empresarial e como se deve posicionar para atingir os seus objectivos.*

*Espero que o projecto não se perca com a saída do Pedro Girão porque isso seria desperdiçar todo o esforço feito e prejudicaria a imagem da Faculdade que mostrou abertura e arrojo com este projecto. É por isso importante dinamizar actividades durante o ano que estimulem o intercâmbio de experiências e o convívio entre os mentores e mentorandos que poderá ser muito rico.*

Laura Figueiredo (mentoranda)

*A minha experiência no programa de Mentoring FEUC ainda é muito reduzida mas mostrou ser já uma grande ajuda no meu percurso académico e extra-académico.*

*Quando ouvi falar do programa pela primeira vez decidi quase instantaneamente participar, no entanto nunca pensei que fosse seleccionada. O facto é que poucas semanas depois fui contactada para uma conversa mais aprofundada sobre a minha candidatura ao programa e alguns dias depois recebi a informação que tinha sido seleccionada para participar, o que me deixou radiante!*

*Quando fiz a minha candidatura, pensava muito em como seria se tivesse alguém que me pudesse ajudar a encarar o percurso e a vida académica da melhor forma assim como começar a pensar em planos futuros, pós-universitários. Desde logo mostrei especial gosto em ter um mentor que estivesse no estrangeiro e isso acabou mesmo por acontecer. Era algo que faria todo o sentido porque também eu gostava muito de trabalhar no estrangeiro um dia. Ter um mentor internacional seria especial por essa razão: olhar para quem fez, para um dia fazer também.*

*Por o meu mentor estar a trabalhar em Paris, as conversas pessoais tornam-se muito escassas (algo que já sabia à partida, e que é totalmente aceite da minha parte). Ainda não falei pessoalmente com o meu mentor mas trocámos já alguns e-mails e conversámos duas vezes por Skype.*

*De momento, não podia estar mais satisfeita e sinto-me lisonjeada por ter a oportunidade de fazer parte deste projecto.*

#### Manuel André (mentorando)

*A minha experiência no programa de Mentoring ainda é bastante curta – tive apenas um encontro presencial com o meu mentor – mas suficiente para vislumbrar alguns aspectos importantes no que toca aos objectivos desta iniciativa e até na própria realização das expectativas que tinha no início. O breve contacto que tive com o meu mentor permitiu-me constatar que uma dessas expectativas era assertiva: estava a falar com um profissional experiente, com um percurso interessante e cuja história – que me contou com algum detalhe – tinha algo de inspirador. História essa que também me permitiu perceber algumas das vicissitudes do percurso profissional de um gestor, para lá de tornar evidente a importância das qualidades humanas (soft skills) nesta profissão. Por incrível que pareça, alguns dos tópicos que ele abordou ao longo da nossa conversa já se revelaram úteis para mim, nomeadamente no âmbito da Júnior Empresa que integro e na relação que se deve criar com o cliente. Um dos pontos no qual ele insistiu foi na necessidade de ter objectivos bem definidos a médio/longo prazo, sugerindo que eu começasse a pensar neles*

*o quanto antes. Um exercício que se afigura complicado de fazer nesta altura da minha vida, mas cuja importância começo a entender.*

#### Mariana de Almeida (mentoranda)

*Quando me inscrevi nesta experiência, ainda que o programa parecesse guiar-nos a uma relação informal, tinha a sensação que a relação com os mentores iria ser bastante formal, no sentido em que pensei que nunca teria o 'à vontade' que tenho. O meu mentor é uma pessoa com a qual posso falar da minha vida profissional (ainda que curta), que me dá uma opinião com mais experiência e que me evidencia erros e benefícios nessa minha vida profissional que nunca dei conta.*

*De momento ainda não temos nenhum projecto de longo-prazo, por minha culpa. Ainda não tive tempo de pedir a opinião e conversar sobre o que eu quero mesmo fazer no futuro. Combinamos encontrar-nos nos próximos dias, para podermos conversar sobre tudo isto antes de ter de me inscrever para o mestrado e tenho a sensação que a opinião dele quanto ao mercado de trabalho e ao que efectivamente importa para a área que pretendo seguir vai ser bastante útil, pois o mentor tem uma muito melhor noção do que é necessário 'lá fora'!*

#### Marlene Soares (mentora)

*(...) A minha primeira reunião física com o meu mentorando foi no dia 14 de Junho, embora já tivessem sido trocados vários e-mails, e nessa reunião foram esclarecidas algumas dúvidas relativamente aos objectivos do mentorando com a inscrição no Programa. Eu esclareci que toda a minha experiência profissional foi na área da Gestão de Recursos Humanos e que nunca exerci Sociologia, embora muitas das teorias aprendidas na Sociologia facilitaram o entendimento de muitos comportamentos sociais e individuais com que me deparo diariamente no local de trabalho.*

*A primeira tarefa atribuída ao mentorando foi a redacção de um CV e entretanto já foi redigido um plano de acção (...).*

*Também já passei informação ao mentorando sobre cursos de formação profissional a incluir no seu plano de formação essenciais para a entrada no mercado de trabalho. Além disso também já enviei um conjunto de empresas de recrutamento e/ou plataformas de inscrição/ depósitos de CVs para o momento da procura activa de emprego.*

*O Pedro Saraiva é um mentorando extremamente interessado e aplicado e tem-me dado feedback sobre a forma como está a correr o seu primeiro ano e os cursos em que se tem inscrito, nomeadamente Mandarin.*

*Considero que para o programa correr a 100% só falta encurtar a distância entre mim e o Pedro, permitindo assim reuniões físicas mais periódicas. No entanto, tentei encontrar uma solução para esta lacuna através do estágio curricular com direito a alojamento na zona da empresa.*

#### Paulo Moura (mentor)

*Logo no dia da apresentação do programa, pude conhecer pessoalmente a minha mentoranda - Marisa Madeira. Quando acabou a apresentação, estivemos a conversar durante bastante tempo. O suficiente para nos conhecermos um pouco melhor do que já tínhamos adiantado em vários e-mails. E para, da minha parte, concluir que posso ser útil à minha mentoranda, na área que ela pretende seguir (gestão de empresas). Quer directamente, quer proporcionando-lhe contactos com colegas e amigos meus, em várias empresas, com várias especialidades e funções, dependendo apenas da sua disponibilidade e interesse, que analisaremos caso a caso e em que ela, obviamente, terá sempre a última palavra.*

#### Pedro de Figueiredo Marques (mentor)

*Quando fui convidado para o Programa de Mentoring da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, senti-me honrado pelo convite, e encontrei uma oportunidade de poder, por um lado partilhar a minha experiência profissional, e por outro lado poder retribuir de alguma forma o conhecimento que a FEUC me proporcionou e a preparação*

*para um raciocínio estruturado em que permite encontrar soluções em contextos empresariais e/ou em mercados complexos.*

*Desde o início da minha carreira profissional iniciada em Lisboa na Danone Portugal, foi visível alguma falta de reputação da FEUC, e sobretudo da Universidade de Coimbra na área. Universidades como a Católica ou a Nova, consideravam-se de longe os melhores, e isso reflectia-se nas empresas, quer na fase de recrutamento quer durante o exercício de funções. Claramente as referidas universidades de Lisboa tinham já uma ligação ao mundo empresarial, e os seus licenciados falavam de situações mais práticas. Todavia perante desafios que exigiam um maior raciocínio integrando vários factores de contexto económico, como de conjuntura mundial, ou em situações de desenvolvimento de estratégias de médio longo prazo, fui descobrindo que a FEUC nos proporciona um conhecimento que é mais amplo e intemporal.*

*Uma outra situação em que fui verificando que a FEUC permite obter conhecimentos mais abrangentes, teve a ver com o conhecimento interdisciplinar, que aumenta a curiosidade sobre outras matérias. Quando se está a estudar em Coimbra é muito normal ter contacto com colegas de outros cursos de uma forma frequente (Direito, Engenharias, Medicina, Letras, etc.), e ter alguma troca de ideias sobre o âmbito dos seus cursos. Este ponto foi-se revelando como uma mais-valia ao longo da minha carreira. Em casos de Gestão interdepartamental, multisectorial, e de diversidade cultural, fundamental para a Economia Global de hoje, sentia-me bastante seguro, e sabia onde procurar aprender mais.*

*As minhas funções têm sido exercidas em empresas de diferentes sectores, no domínio de Marketing integrado (end-to-end), e em diversos países, trabalhando marcas, produtos e projectos à escala global, com profissionais dos 5 continentes. Durante este percurso se Portugal é hoje um país com pouca visibilidade e com a percepção de que não produz um bem ou serviço de grande reputação, é para mim importante que os estudantes da FEUC tenham uma noção o mais próxima possível da realidade que vão encontrar. É muito diferente a percepção de um profissional português em cada um dos países, mas todavia se resume a uma atitude de rigor, elevado profissionalismo e claro contributo para os resultados de uma determinada organização.*



*Tendo iniciado a cooperação com o meu mentorando, temos discutido estes vários temas. Tem sido uma agradável experiência no sentido de observar que conhecimento e ginástica intelectual são claramente identificáveis. Temos acordado conferências semanais, onde abordamos vários temas de desenvolvimento pessoal e profissional. Mas para o fazer de forma mais tangível coloquei o desafio ao Pedro Dinis para se imaginar no papel de um Gestor de Marketing de uma marca de desporto de grande reputação mundial. Como será o primeiro ano numa empresa deste género, o que faz um Gestor de Marketing. Como saber permanecer um autêntico Gestor de Marketing entendendo as diferenças com um Publicitário. Este ponto é deveras importante. Sendo eu licenciado em Economia, quando dizia, ou digo que trabalho em Marketing, pessoas amigas extraprofissional dizem sempre, coisas do género: "que fantástico!"; "que sorte!"; "que divertido" "deves estar sempre a ver anúncios e a ouvir música"; e ao mesmo tempo "mas o que é que a Economia tem a ver com o Marketing?" Sendo a maior parte destas observações feitas por licenciados, mestres e até doutorados, a verdade é que parece existir algum equívoco sobre o Marketing. No meu caso, o meu interesse surgiu ao estudar em Microeconomia as Funções de Consumo e de Produção, os Oligopólios, Duopólios... Ao estudar em Macroeconomia padrões de consumo como o "efeito de demonstração". Também temas sempre presentes ao longo do curso como a ilusão monetária, utilidade marginal decrescente, e talvez o mais importante de todos: o confronto entre as várias teorias económicas e como o modelo de sociedade altera a percepção do Valor das Coisas. A verdade é que tem sido através da curiosidade de entender estes temas, que tenho praticado o desenvolvimento de produtos e lançado marcas em mercados tão diversos culturalmente como Eurásia, Américas, Europa, Asia-Pacífico, em que é necessário encontrar ideias relevantes que possam ser comuns a consumidores tão diversificados. Após a identificação, e verificação e execução da ideia, existe a pressão dos resultados. A minha frase preferida é talvez "Não existe nenhuma marca mundialmente famosa sem que as suas vendas sejam um sucesso contínuo". Tenho dito até agora que a frase é minha, mas provavelmente pode ser de um economista, gestor ou pensador já morto (aludindo a J. M. Keynes).*

*Após 2 meses em que temos trabalhado muito tem sido muito interessante trocar esta experiência, e também em aprender os conteúdos que a FEUC lecciona hoje no Curso de Gestão. Ainda é cedo para fazer um balanço, mas desejo que o meu mentorando se sinta mais preparado e confiante após este Projecto.*

Pedro Saraiva (mentorando)

*A apesar de pequena, a experiência neste programa está a começar a crescer e ainda vai crescer mais. Relativamente à relação com a minha mentora, já falamos pessoalmente. Para além disso, a minha mentora já me forneceu vários elementos importantes que me podem dar uma visão geral do mercado de trabalho e vários passos que posso dar, nomeadamente cursos que possa vir a fazer após a Licenciatura. Já combinámos que vou fazer um estágio em contexto profissional (...). Finalmente, já se elaborou o plano de acção para esta relação de um ano e que vai ser posto em prática, dentro em breve.*

Sandro Medina (mentor)

*Até este momento apenas foi realizado um encontro pessoal com a minha mentoranda (Tânia), seguido de algumas trocas de emails.*

*A Tânia é uma pessoa com iniciativa e nesse sentido aproveitou este primeiro encontro para ver esclarecidas algumas questões que a ajudariam em escolhas profissionais/académicas com as quais se deparava naquele momento.*

*Assim, envolvido numa conversa agradável, neste primeiro encontro pessoal tentei esclarecer todas questões previamente colocadas por e-mail e transmitir a minha visão da realidade que um recém-licenciado da FEUC se depara com a entrada no mundo do trabalho. No decorrer desta conversa apoiei-me sempre em algumas das minhas experiências vividas (não há muito tempo).*

*De referir que a "atribuição" Mentor / Mentorando(a) trouxe benefícios acrescidos no âmbito deste programa (pelo menos, no que me diz respeito), pelos seguintes motivos:*

- a carreira profissional desejada/idealizada pela mentoranda adequa-se em muitos pontos com o do mentor; e,*
- a distância de idades não é significativa entre os dois o que possibilitou uma relação de maior proximidade e confiança.*

*Estes factos determinaram e levarão a um maior grau de eficácia e eficiência na concretização dos objectivos deste programa.*

*Felizmente a Tânia encontra-se neste momento a realizar um estágio de verão numa empresa em Leiria, o que tem limitado as oportunidades para um novo encontro pessoal.*

*Aguardo a oportunidade de um novo encontro pessoal para avaliar expectativas pessoais da mentoranda quanto a este programa e as metas que a mentoranda pretende atingir para depois determinar quais os processos mais adequados para atingir os objectivos que se propõem.*

#### Sofia Correia (mentora)

*A experiência ainda é muito curta, mas acho que este programa é realmente determinante e inicia uma nova era na ligação da faculdade ao mundo real e dá aos estudantes um canal único de acesso aos desafios que vão enfrentar e uma perspectiva pratica para poderem tomar decisões muito mais conscientes. A nossa área é muito abrangente e é fácil perder-se nas diversas saídas possíveis; ter alguém com quem poder contar nesse processo de decisão é um privilégio.*

#### Tânia Oliveira (mentoranda)

*Quando decidi inscrever-me no programa Mentoring FEUC, ainda não tinha muito bem a ideia daquilo que me esperava. Por um lado, pairava no ar a grande dúvida “será que consigo entrar no projecto?”, por outro “se entrar no projecto, como vou conseguir estabelecer contacto com uma pessoa que não conheço, e que pode nem estar em Portugal?”. Felizmente consegui entrar e até ao momento estou satisfeita com a minha participação, pois fiquei com um mentor que vai ao encontro daqueles que são os meus objectivos, uma vez que está próximo das áreas que um dia pretendo ingressar, tem muita experiência profissional e revela um nível elevado de conhecimento do mercado. Acima de tudo é simpático e está disponível para transmitir os seus conhecimentos e a sua*

*experiência, como aconteceu na nossa primeira reunião através do Skype, pois o mentor Tiago Cardoso encontra-se a trabalhar em Inglaterra.*

*Embora o projecto ainda esteja numa fase inicial, estou certa de que será bem-sucedido, e que no futuro o número de participantes irá aumentar, pois os estudantes só têm a ganhar com a sua participação. Muitos alunos se queixam que em Portugal o ensino é muito teórico e apresenta um elevado distanciamento do mercado de trabalho. Projectos desta envergadura vêm precisamente completar estas lacunas ao permitir que os estudantes possam estabelecer um contacto próximo com alguém que já esteve no seu lugar, traçou um determinado percurso profissional, e hoje são trabalhadores de sucesso.*

#### Vítor Figueiredo Marques (mentor)

*Fizemos uma videoconferência de cerca de hora e meia para nos conhecermos melhor. Dei as minhas opiniões sobre carreiras profissionais alternativas, países e áreas de enfoque para além de questões básicas que andam em questão (tipo de critérios selecção, impacto da entrevista, importância de soft-skills, experiências complementares etc). Ficaram alguns pontos para reflexão.*

*Pela minha parte, fez-me lembrar todas as questões e dúvidas sobre as carreiras profissionais quando ainda estamos a estudar. Pela conversa e pelas discussões do LinkedIn, creio que uma das coisas mais importantes é ter a noção que a carreira se constrói ano a ano, consoante o que vamos gostando mais, descobrindo e as oportunidades que criamos. Ter noção da área relevante em que queremos trabalhar é importante; mas há alternativas para o caso de não sabermos. A escolha de empresas, países, tipo de actividade iniciais podem potenciar ou condicionar o desenvolvimento futuro. Mas devemos estar preparados para ir avaliando. Fiquei com a sensação de que há carreiras alternativas que são pouco conhecidas (ex. quando se fala em serviços financeiros o mais conhecido é a banca tradicional ou as áreas financeiras de empresas; mas a verdade é que há muito mais, nomeadamente agências de rating, banca de investimentos, private equity, etc). Se queremos fazer uma carreira de marketing os melhores sítios para começar são conhecidos (multinacionais nas áreas de grande*

*consumo). Para dar apenas dois exemplos. A perspectiva que tentei dar foi realçar os diferentes tipos de carreira e a avaliação das oportunidades com base na maturidade das indústrias e no potencial que podem trazer para o futuro, seja a manutenção na mesma área seja o potencial de experiência e credenciais para carreiras e áreas alternativas.*

*Cada pessoa terá a sua perspectiva, mas de facto, tal como valorizava as opiniões na altura da tomada de decisões, creio que esta iniciativa pode ser bastante interessante para objectivar um pouco o que são as alternativas de trabalho. E relativizar a dúvida de se se está ou não preparado para qualquer trabalho. Sobretudo em empresas a partir de determinada dimensão, ninguém pede para fazerem o que não se pode; e a probabilidade de se ter de aprender todos os dias coisas novas é de 100%. A preparação de base é só o princípio.*