



ISSN: 2310-0036

Vol.3 | N°. 17 | Ano 2026

**Simplicio Tiago Justo
Felisberto**

Universidade Católica de
Moçambique

Stiago@ucm.ac.mz

Yusra Salum Mbarouk

Universidade Católica de
Moçambique

yusrasalum75@icloud.com



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

Análise da Eficácia do Mentoring no Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores: Um Estudo de Caso a partir da percepção dos colaboradores da Empresa X (2023-2024)

Analysis of the Effectiveness of Mentoring in the Professional Development of Employees: A Case Study Based on the Perception of Employees of Company X (2023–2024)

RESUMO

O presente estudo aborda sobre Análise da Eficácia do mentoring no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Desta forma para compreender o tema, optamos em formular a seguinte pergunta de partida: de que maneira o mentoring constitui uma ferramenta estratégica de contenção de custos e desenvolvimento dos colaboradores na empresa X? Desta forma optamos por realizar um estudo de caso da empresa X, enquadrado por uma abordagem qualitativa. Assim, utilizou-se a entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados. Portanto, para tratar a informação recolhida recorremos a análise do conteúdo como técnica de análise de dados. Relativamente aos resultados encontrados importa referir que os entrevistados evidenciam que a mentoria, entre vários outros recursos, surgiu como estratégia organizacional para ajudar no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Outrossim, os resultados da investigação do trabalho revelam que o mentoring promove claramente o aprendizado e a troca de experiência entre os colaboradores mais experientes neste caso os mentores e aqueles em desenvolvimento os mentorados, Este resultado tem como consequência que as empresas conseguem otimizar seus recursos financeiros, reduzindo a necessidade de treinamento externos e novas contratações. Deste modo, partindo dos argumentos dos entrevistados, concluímos que o mentoring é uma prática que se destaca como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a contenção de custos organizacionais.

Palavras-chaves: Mentoring, Estratégia de Contenção de Custos, Desenvolvimento dos colaboradores.

Abstract

The present study examines the effectiveness of mentoring in the professional development of employees. To deepen the understanding of this topic, we formulated the following research question: *In what ways does mentoring function as a strategic tool for cost containment and employee development within Company X?* To address this, we conducted a case study of X, framed within a qualitative research approach and supported by semi-structured interviews as the primary data-collection instrument. The information gathered was subsequently processed through content analysis, employed as the analytical technique. Regarding the findings, it is important to note that the interviewees emphasized that mentoring, among several other organizational resources, emerged as a strategic mechanism aimed at fostering employee development. Furthermore, the study's results reveal that mentoring, by promoting learning and the exchange of experience between

more senior employees acting as mentors and those in the process of development, the mentored, enables companies to optimize their financial resources, reducing the need for external training and additional hiring. Based on the insights provided by the participants, we conclude that mentoring stands out as an effective strategy for employee development as well as for organizational cost containment.

Keywords: Mentoring, Cost-Containment Strategy, Employee Development.

Introdução

Nos tempos atuais diante das dinâmicas e das mudanças organizacionais, é imprescindível o uso de ferramentas de capacitação que integram resultados mais competitivos e significativos, sendo que é cada vez mais difícil de fazer previsões quanto ao comportamento futuro dos mercados, muitas empresas vêm-se na contingência de adotar medidas que lhes permita responder com alguma segurança a estes desafios atuais.

Portanto, as organizações estão cada vez mais em busca de estratégias que não somente garantam a contenção de custos, mas, de igual maneira, promovam o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Portanto, neste prisma, o mentoring passa a ser vista como uma importante ferramenta, na medida que proporciona um ambiente de aprendizado e troca de experiência entre profissionais mais experientes e aqueles que almejam crescer ou estão na fase de crescimento, portanto, o mentoring não apenas facilita a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, mas também no desenvolvimento profissional. Deste modo, ao integrar o mentoring como parte da estratégia organizacional, as organizações podem desde modo, otimizar recursos financeiros e maximizar o potencial humano, criando uma poderosa força impulsionadora tanto a eficiência operacional quanto o engajamento dos colaboradores.

O mentoring é uma ferramenta que não apenas potencializa as habilidades individuais dos colaboradores mas também fortalece a cultura organizacional. Portanto, o mentoring envolve uma relação de aprendizado entre o profissional mais experiente, ou seja, o mentor e um menos experiente o mentorado, promovendo desta forma um intercâmbio de conhecimentos, experiências e perspectivas profissionais. Essa prática não apenas auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, mas também para a contenção de custos económicos, portanto, as empresas conseguem minimizar os seus custos e maximizar o engajamento dos funcionários e consequentemente melhorar a performance organizacional. Com a crescente concorrência no mercado e as incertezas económicas, as organizações estão buscando maneiras de otimizar seus recursos financeiros. Portanto, a contenção de custos tornou-se uma prática prioritária. assim, o mentoring se posiciona como estratégia eficaz e alinha os objetivos individuais às metas da organização, resultando um impacto positivo tanto no desenvolvimento dos colaboradores quanto na contenção de custos.

O mentoring como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando desta forma a orientação, apoio e feedback personalizado. No contexto atual, as organizações estão cada vez mais reconhecendo a importância de investir no crescimento e na capacitação de seus talentos para garantir uma vantagem competitiva sustentável com a rápida evolução do mercado de trabalho e das tecnologias.

O mentoring emerge como uma abordagem flexível e adaptável para enfrentar desafios complexos, cultivar lideranças e promover a aprendizagem contínua, ao alinhar estrategicamente os objetivos do programa de mentoring com os objetivos organizacionais, as empresas podem desta forma fortalecer a cultura de desenvolvimento, aumentar a habilidade e qualidade de talentos impulsionando de modo geral a inovação (Chiavenato, 2016).

O mentoring na empresa X é essencial para o desenvolvimento da carreira e crescimento pessoal dos colaboradores. No entanto, um desafio significativo é que o programa atual

beneficia principalmente profissionais corporativos, negligenciando aspetos pessoais e profissionais de todos os colaboradores. O problema a ser explicado é como o mentoring pode ser eficazmente implementado para desenvolver todos os colaboradores, superando a focalização em profissionais corporativos e garantindo que o suporte oferecido considere tanto aspectos profissionais quanto pessoais. Como resultado, a questão central é: De que maneira o mentoring constitui uma ferramenta estratégica de contenção de custos e desenvolvimento dos colaboradores na empresa X? O estudo teve como objectivo geral: Analisar o contributo do mentoring na contenção de custos e o desenvolvimento profissional dos colaboradores na empresa X.

Revisão da Literatura

Conceito de mentoring

As primeiras práticas do mentoring aludem à época da mitologia grega, pois naquela época era considerada uma forma simples de compartilhar conhecimento e transmitir aprendizado de geração em geração. Ao longo do tempo, essa prática passou por diversos estágios até chegar ao conceito aplicado atualmente. Portanto, o mentoring ou mentoria em sua tradução literal, aparece novamente em meados dos anos 1970, sem mesmo o termo existir oficialmente, mas na certeza de sua função, em que um psicólogo dos Estados Unidos por meio de um questionário aplicado identifica em seus entrevistados a necessidade que muitos deles tiveram em certo ponto de sua carreira, recorrendo a profissionais mais experientes e bem-sucedidos no âmbito profissional, tendo como objetivo orientá-los quanto aos aspectos profissionais de suas funções. Essa busca identificada constitui em um processo caracterizado de mentoria (Costa, 2019).

Na mesma perspectiva, Lagos (2020) advoga que, o mentor desempenhava o papel de orientar o indivíduo na sua jornada pessoal em busca de conhecimento e evolução de aprendizado. Desde essa época se procurava compreender e absorver através da experiência e da observação, os padrões de comportamentos ideais para a época, levando em consideração as necessidades pessoais. Segundo Lagos (2020), a mentoria é uma estratégia que consiste no aperfeiçoamento dos indivíduos dentro das organizações, onde se estabelece um relacionamento de orientação que ocorre normalmente de maneira informal entre dois indivíduos com diferente status no âmbito organizacional.

Ao contrário de Costas (2019) alude que, o mentoring no sentido genérico envolve uma intensa relação um-a-um, na qual uma pessoa mais sênior e experiente (um mentor) proporciona assistência a um colega menos experiente e mais júnior (o mentorado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Portanto, o mentoring está ligado à orientação mais ampla do desenvolvimento da carreira do funcionário a partir de um mentor que propicia a identificação de horizontes novos e mais amplos no sentido de aumentar as competências atuais e se estende para o futuro em termos de carreira profissional (Guilherme & Loureiro, 2021). Por outro lado, Roberto (2010) advoga que, o mentoring constitui um processo onde um mentor, que é um profissional mais experiente na área de atuação, apresenta sugestões e modelos a serem seguidos pelo seu cliente com objetivo de desenvolver-se profissionalmente (Roberto, 2010).

De acordo com Costa, (2019), a ênfase do processo do mentoring está na transferência de conhecimento do mentor para seu cliente. Portanto, as ações são direcionadas com o intuito de inserção e crescimento profissional, constituindo instrumento para alavancagem da carreira. Na mesma linha de pensamento, Lagos (2020), advoga que o foco do trabalho do mentoring é a preparação do profissional mais jovem para avanços na sua carreira, embora o seu desenvolvimento pessoal também permeie todo o processo.

Portanto, o mentoring fundamenta-se em um relacionamento recíproco e colaborativo de aprendizado entre dois ou mais indivíduos que compartilham prestação de contas e responsabilidade bilateral para ajudar um mentorado a trabalhar para alcançar os objetivos e metas definidos mutuamente. O aprendizado é o objetivo, o processo e o produto substancial da mentoria, e para isso deve ser construído, mantido e desenvolvido um relacionamento sólido e focado na direção correta (Pereira, 2019).

Camara, Guerra e Rodrigues (2007), referem que, o mentoring tem os seguintes objectivos: desenvolver as competências genéricas do talento, estimular a ativação proactiva de competências que possibilitam um melhor enquadramento no negócio e cultura da organização, acompanhar e facilitar o desenvolvimento de carreiras do talento ajudando-o a superar os obstáculos, fornecer um modelo que estimule os mapas mentais de atuação e desenvolvimento do talento, facilitar o processo de socialização de talentos recém-admitidos.

Processos de mentoring

Camara, Guerra e Rodrigues (2007) referem que, o processo de mentoring desenvolvem-se em torno de três fases, a primeira refere-se ao estabelecimento do compromisso de relacionamento, é nesta fase onde são definidos os contornos da relação e clarificadas as expectativas e necessidades do mentorado e em que o mentor e o mentorado devem procurar consolidar a sua relação. A segunda fase diz respeito a confiança mútua, onde o mentor tem um papel fundamental de proporcionar ao mentorado a sua aceitação e lhe dar segurança necessária. A terceira fase é atinente a promoção do desenvolvimento, em suma é a fase onde se confrontam ideias, se discutem problemas, se dão conselhos através do feedback.

Para Robertos (2010), o mentoring pode ser formal e informal. Os processos informais surgem espontaneamente, devido a papéis ou interesses semelhantes existentes entre duas pessoas. Por sua vez, os programas formais geralmente são desenvolvidos e geridos por um mentor previamente definido. O mentoring formal é aquele apontado como um programa planeado e estruturado, com objetivos, critérios e tempo de duração determinado, dirigido à socialização e ao desenvolvimento do capital intelectual na organização (Santos, 2008). Os programas de tutoria formal combinam indivíduos como parte de um processo de desenvolvimento do funcionário (Pereira, 2019).

Durante o processo de mentoring um profissional com profunda bagagem técnica e experiencial (mentor) se propõe a ajudar outra pessoa que tem menos conhecimento e tempo de prática. O mentor é o profissional que realiza a ação de provocar reflexões e insights para o crescimento de outra pessoa com menos experiência e arsenal técnico. A ideia é que o mentor compartilhe suas experiências, aprendizados, superações e conhecimentos técnicos no sentido de mostrar possibilidades de ação, resolução de problemas e conflitos, gestão, entre outros objetivos. (Roberto, 2010)

O papel do mentoring no desenvolvimento de talento (colaboradores)

O mentoring está relacionado com executivos de alto nível que oferecem orientação e apoio para o desenvolvimento de carreira das pessoas. Portanto, os mentores são, executivos que aconselham, impulsionam, encorajam e protegem os outros (Costa, 2019). Para Costa (2019), os mentores deverão ser pessoas com experiência acumulada, de preferência com influência e contatos diversificados, voluntariosos e disponíveis, com empatia e assertividade para orientar o seu pupilo e acima de tudo com capacidade de promover a reflexão. Diante o exposto, ficou claro que o mentoring é um processo com foco no mais jovem, fazendo com que ele alavanque a sua carreira profissional, galgando posições mais elevadas na organização, trazendo consigo a satisfação pessoal, fator esse essencial para o bom desempenho de um ambiente organizacional. Por sua vez, o apresenta o desejo de crescimento pessoal e profissional, expondo suas dificuldades e barreiras profissionais.

O trabalho de mentoria pode ser visto como alguém dotado de experiência profissional denominando de mentor, atribuindo informações e know-how a um jovem mentorando. Dessa forma, proporcionando a oferta de conhecimento, experiências e proteção. Os mentores podem trazer uma visão de crescimento de longo prazo para os empreendedores e, portanto, é preciso valorizar e facilitar a prática de mentorias (Pereira, 2019). Na perspectiva de Roberto (2020), o mentor pode ser tanto da própria organização em que o seu mentoreado esteja, ou não. É crucial ressaltar a prevalência do respeito mútuo entre mentor e mentorado, e a cumplicidade no compartilhamento e trocas de experiências. Para Santos (2008), o mentor deve possuir um grau de experiência para que tenha discernimento em relação aos negócios das empresas que serão mentoradas. Ele é um especialista em uma área de atuação e em um conjunto de disciplinas e saberes teóricos ou empíricos, que não se satisfaz apenas em atuar com uma abordagem de consultoria, ou seja, focando exclusivamente na resolução do problema.

Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia globalizada e sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional (Lagos, 2020).

O mentor actua como um conselheiro, dando apoio e suporte no desenvolvimento de talento na organização, o mentor tem o papel de ajudar o talento a aprender, mostrando os caminhos, acompanhando-o nesses caminhos. Este processo acontece por ma descoberta que proporcione o autodesenvolvimento do talento e que o mentor procura monitorizar como se de uma relação de parceria se tratasse. (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). Portanto, no fundo o talento assume um papel de protegido, de discípulo e encontra no mentor o seu mestre e protetor. Por outro lado, o mentoring tem u papel muito importante no acompanhamento e desenvolvimento da carreira do talento e na superação de obstáculos que possam aparecer (Santos, 2008).

No entanto, o talento encontra no mentor um meio de aconselhamento, de encorajamento, um guia n seu desenvolvimento profissional que lhe facilita o enquadramento nas dinâmicas da organização a que pertence. (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

O mentoring não pode ser visto apenas um investimento dos no desenvolvimento colaboradores, mas uma estratégia inteligente para otimizar recursos financeiros e humanos dentro da organização. Ao promover um ambiente onde o aprendizado contínuo é incentivado, portanto, as organizações podem não apenas melhorar as suas operações, mas também criar base sólida para o futuro sustentável e inovador (Roberto, 2010).

Mentoring e a estratégia de contenção de custos

Mais do que estabilidade, os colaboradores estão atualmente em busca de desafios, qualidade de vida e realização no trabalho. É preciso identificar e segurar os líderes em potencial. A sorte dos gestores de Recurso Humanos é que existe uma ferramenta eficiente e de baixo custo para atrair e reter talentos, a mentoria.

Pereira (2019), salienta que o mentoring consiste em uma estratégia que pressupõe a relação entre pelo menos duas pessoas, sendo uma o mentor/formador e a outra aprendiz/formando. O mentor precisa reunir características que lhe permitam criar um ambiente propício ao aprendiz, no qual ele se sinta confortável a expor suas dúvidas e questionamentos.

A estratégia de mentoring possui também outras similaridades com as demais estratégias, no que diz respeito ao objetivo, precípuo, de apoiar alguém no seu propósito de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal (Tavares, 2000).

Na mesma linha de pensamento Tavares (2000), defende que a estratégia refere-se à relação entre a empresa e o ambiente em que ela está localizada e o processo de construção de seu futuro. Relacionada ao processo de gestão empresarial a estratégia pode possibilitar a construção do futuro corporativo oferecendo metas e planos a longo prazo.

A estratégia do mentoring no desenvolvimento do pessoal é baseada na estratégia da organização que define onde a organização esta, onde quer chegar, que recursos são necessários para implementar a estratégia organizacional e que níveis de desempenho são exigidos para alcançar os objectivos e realizar o plano de negocio da empresa (Tavares, 2000).

Portanto, esta estratégia de desenvolvimento de pessoal define, por outro lado os programas, processos de formação e as políticas que vão contribuir para a realização dos objectivos corporativos contidos no plano de negócio da empresa, investindo nas pessoas e fazendo o melhor uso dos recursos humanos de que a organização dispõe em cada momento do seu desenvolvimento (Santos, 2008).

Metodologia

Em termos metodológicos, a pesquisa embasou-se na abordagem qualitativa para compreender o fenómeno estudado em seu contexto real, recorrendo a técnicas como entrevistas abertas e análise documental. A pesquisa foi classificada como descritiva, visando caracterizar processos e relações presentes nas práticas de mentoring da empresa X. Como procedimento, utilizou-se o estudo de caso, permitindo uma análise profunda e contextualizada. A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, escolhidas pela flexibilidade e profundidade das respostas. Participaram quatro (4) colaboradores-chave da empresa, selecionados por sua ligação direta ao fenómeno. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo,

organizada em categorias conforme os objetivos. O estudo observou rigorosamente as normas éticas, garantindo confidencialidade e consentimento informado. A investigação ocorreu na empresa X, situada em Topuito, cuja missão envolve desenvolvimento comunitário e atuação sustentável.

Discussão de Resultados

Programas de Mentoring utilizados pela Empresa X

Os resultados da investigação mostram que a empresa utiliza uma diversidade de abordagens de mentoring: sessões mensais, mentoring reverso, mentoria individual e mentoring por projetos com o objetivo de responder às diferentes necessidades dos colaboradores. Como se pode destacar nas suas respostas abaixo.

Na empresa temos um programa de mentoring que é muito utilizado, onde cada colaborador é emparelhado com um mentor mais experiente. Onde realiza sessões mensalmente com o mentor (E1).

A nossa empresa oferece aos seus colaboradores um programa de mentoring reverso, onde os colaboradores mais jovens podem mentorar gestores mais velhos sobre novas tecnologias de mercado. É uma troca interessante que beneficia ambas as partes envolvidas no programa (E2).

O programa de mentoring mais utilizado é o da mentoria "um a um", onde cada colaborador é emparelhado com um mentor para sessões individuais (E3).

Um dos programas que mais vejo em uso é o de mentoring por projectos, portanto, os mentores ajudam os colaboradores a desenvolverem projectos específicos, (E4).

Portanto, as falas dos entrevistados demonstram que essas práticas estão incorporadas ao quotidiano da organização e funcionam como instrumentos de apoio ao desenvolvimento profissional. Esse cenário está alinhado com Pereira (2019), que destaca o papel dos programas de mentoring na facilitação de mudanças organizacionais e na promoção de uma cultura de inovação, especialmente através da troca contínua de ideias. Do mesmo modo, Ferreira e Calvosa (2021) defendem que o mentoring constitui um método formal de apoio, no qual profissionais experientes orientam menos experientes, fortalecendo o crescimento e a aprendizagem.

Sousa (2018) acrescenta que programas estruturados de mentoria contribuem para reter talentos, integrar novos colaboradores, preparar lideranças e reforçar a cultura de inovação, objetivos que se refletem nas práticas adotadas pela empresa. Contudo, conforme alerta este mesmo autor, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em identificar o tipo de mentoring mais adequado às suas necessidades, o que também pode constituir um desafio para a realidade estudada. Portanto, pode-se concluir que, os dados revelam que a empresa demonstra maturidade na aplicação de diferentes modalidades de mentoring, mas necessita fortalecer mecanismos de avaliação para garantir que essas modalidades continuem eficazes e alinhadas às transformações organizacionais.

Percepção dos Colaboradores da Empresa X sobre os Benefícios e Desafios do Mentoring em Relação ao Desenvolvimento de Competências

No que tange aos benefícios do mentoring adotados pela empresa, os resultados da investigação apontam que os funcionários percebem uma relação positiva das práticas de mentoring no desenvolvimento de aptidões e competências profissionais, bem como na motivação e consequente melhoria do desempenho dos mesmos. Como se pode destacar nas suas respostas.

(E1) O mentoring me ajudou a desenvolver habilidades técnicas e a melhorar minha comunicação. Sinto-me mais confiante nas minhas tarefas.

(E2) Melhorei minha capacidade de resolução de problemas com o apoio do mentor.

(E3) Percebo um impacto positivo na retenção de talentos e na melhoria da organização empresarial.

(E4) Nem todos os mentores têm habilidades para orientar de maneira eficaz.

A análise dos dados evidencia que os colaboradores da Empresa X reconhecem o mentoring como uma ferramenta capaz de impulsionar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Os depoimentos, como os de E1 e E2, reforçam o entendimento de que a orientação contribui para o aprimoramento das habilidades de comunicação, resolução de problemas e aumento da autoconfiança aspectos igualmente destacados por Camara (2017), ao afirmar que a mentoria favorece o crescimento pessoal e profissional. Além disso, a percepção de E3 sobre a retenção de talentos e melhoria organizacional dialoga com Ferreira e Calvosa (2021), que sublinham o papel do mentoring na consolidação da liderança e na renovação organizacional.

Entretanto, os colaboradores também apontam desafios, como a falta de preparo de alguns mentores (E4), o que revela fragilidades na execução do programa. Tal constatação alinha-se à literatura, que enfatiza a necessidade de programas estruturados e de formação adequada dos mentores para garantir resultados eficazes (Sousa, 2018). Assim, observa-se uma visão equilibrada, em que os benefícios são reconhecidos, mas há consciência de limitações que podem comprometer a experiência. Em síntese, os dados confirmam que, quando bem implementado, o mentoring constitui uma estratégia robusta para o desenvolvimento de competências e para o fortalecimento dos processos organizacionais, ainda que demande contínua atenção à qualificação dos orientadores e ao aprimoramento das práticas internas.

Por um outro lado, no que tange aos desafios os funcionários apontaram varias limitacoes tais como falta de tempo dos mentores, dealinhamento de expectativas, a disponibilidade de alguns mentores entre outros como se pode destacar nas suas respostas abaixo.

Com certeza. Os desafios, como a falta de tempo do mentor ou mesmo a ausência de alinhamento entre as expectativas de mentor e colaborador, podem afetar muito o processo de aprendizagem. Por exemplo, se o mentor não estiver disponível para acompanhar de perto ou não entender as áreas em que o colaborador precisa de mais ajuda, isso pode limitar o desenvolvimento de competências importantes. (E1)

Acredito que os desafios podem sim impactar negativamente. Um dos principais problemas que vejo é quando não há um alinhamento claro de metas entre o mentor e o colaborador. (E2)

Na minha opinião, os desafios podem ter um impacto significativo, mas depende de como eles são gerenciados. Por exemplo, se o mentor não for um bom comunicador ou não tiver paciência para ouvir as dificuldades do colaborador, isso pode criar barreiras no aprendizado. (E3)

Os desafios podem ser prejudiciais, mas também vejo que eles podem trazer aprendizado. Por exemplo, quando há diferenças de personalidade entre mentor e colaborador, pode ser difícil estabelecer uma relação de confiança, o que é essencial para um bom desenvolvimento. (E4)

A análise dos depoimentos evidencia que os desafios presentes no processo de mentoring influenciam diretamente o desenvolvimento de competências dos colaboradores. A falta de tempo dos mentores, o desalinhamento de expectativas e fragilidades na comunicação são apontados como obstáculos que comprometem a eficácia da aprendizagem. Essa constatação converge com a literatura, que ressalta a importância do comprometimento mútuo e da clareza de objetivos para que a mentoria gere resultados consistentes (Rocha, 2019). Quando mentor e mentorado não compartilham uma compreensão comum das metas, aumentam-se as probabilidades de frustração e de desenvolvimento parcial das competências desejadas.

Chiavenato (2014) salienta que o desenvolvimento profissional exige um processo contínuo, estruturado e acompanhado, o que reforça a necessidade de dedicação temporal e emocional por parte dos envolvidos na mentoria. Além disso, a construção de competências, entendidas como a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes (Rocha, 2019), depende de relações de confiança e de interações qualificadas. Camara (2017) complementa ao destacar que comportamentos de alto desempenho não surgem isoladamente; eles resultam de valores, motivações e traços pessoais que precisam ser estimulados.

Os dados também indicam que desafios como diferenças de personalidade ou dependência excessiva do mentor podem limitar a autonomia do colaborador, contrariando o propósito formativo da mentoria. Assim, a literatura reforça que programas de mentoring devem promover autoconhecimento, incentivar a proatividade e fortalecer capacidades de liderança tanto nos mentores quanto nos mentorados, garantindo um processo mais equilibrado e transformador.

Por fim, neste aspecto, buscou-se também compreender junto dos funcionários ou colaboradores a relação entre os benefícios do mentoring e o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Portanto, pelo nível de respostas apresentadas pelos entrevistados, foi possível apurar durante a entrevista que a análise dos benefícios do mentoring revela uma relação íntima e significativa com o desenvolvimento das competências dos colaboradores, como se pode atestar nas suas respostas abaixo.

(E1) Concordo plenamente. O mentoring é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de competências porque oferece aprendizado prático e orientado. Além disso, a relação de confiança que se constrói entre mentor e colaborador cria um ambiente seguro para que o aprendiz experimente, cometa erros e receba retorno construtivo.

(E2) Com certeza. Acredito que o mentoring seja um dos métodos mais eficazes para o desenvolvimento de competências, pois combina aprendizado teórico com aplicação prática. O mentor funciona como um guia, ajudando o colaborador a identificar pontos

fortes e áreas de melhoria. Além disso, o fato de o colaborador ter acesso a alguém mais experiente para tirar dúvidas ou compartilhar desafios do dia-a-dia facilita o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais.

(E3) Sim, concordo plenamente. O mentoring, quando bem estruturado, oferece uma oportunidade única de aprendizado direcionado e personalizado. Os benefícios como orientação prática e a troca de experiências entre mentor e colaborador criam um ambiente propício para o desenvolvimento de competências específicas.

(E4) Concordo totalmente. O mentoring proporciona um ambiente único de aprendizado, onde o colaborador pode desenvolver competências técnicas e comportamentais em um ritmo adequado às suas necessidades. Os benefícios, como o suporte emocional e o direcionamento estratégico, ajudam a criar uma base sólida para o crescimento profissional.

A análise dos dados evidencia que os entrevistados reconhecem de forma unânime os benefícios do mentoring no desenvolvimento de competências, reforçando a literatura existente. As percepções de E1 a E4 destacam elementos centrais apontados por autores como Ferreira e Calvosa (2021), sobretudo no que diz respeito às funções profissional e psicossocial do mentor, que oferecem tanto suporte técnico quanto emocional ao mentorado. Os entrevistados enfatizam que a combinação entre orientação prática, troca de experiências e acompanhamento personalizado cria condições favoráveis para a aprendizagem contínua, alinhando-se à concepção de Rocha (2019), que define competência como um atributo que impacta diretamente o desempenho do indivíduo.

Além disso, os depoimentos refletem a ideia defendida por Soares (2022), segundo a qual a mentoria promove o crescimento de novos colaboradores e fortalece competências comportamentais e técnicas, gerando ganhos também para a organização. Observa-se ainda consonância com Câmara (2017), ao destacar-se que o mentoring cria redes de apoio e reconhecimento mútuo, beneficiando tanto mentor quanto mentorado. A literatura também alerta, como aponta Sousa (2018), que os programas de mentoring devem centrar-se no desenvolvimento pessoal, e não em promessas de progressão na carreira. Finalmente, os resultados obtidos corroboram Roberto (2010), ao evidenciarem que o mentoring acelera processos de aprendizagem e integração organizacional, contribuindo para maior produtividade. Assim, os dados e a literatura convergem ao afirmar que o mentoring constitui uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências no contexto organizacional.

Impacto do Mentoring na Contenção de Custos e Desenvolvimento dos Colaboradores

Neste aspecto, buscou-se entender como a empresa mede o impacto dos programas de mentoring na contenção de custos. Desta forma, pelo nível de respostas apresentadas pelos entrevistados, foi possível perceber durante a entrevista que os programas de mentoring tem um impacto significativo na contenção de custos dentro da empresa. Portanto, o E1 e E4 salientam que o impacto do mentoring esta intrinsecamente ligado a retenção de talentos e a redução de custos organizacionais. Como se pode destacar nas suas repostas abaixo.

Pelo que observei, a empresa parece estar atenta ao impacto do mentoring, mas a medição ainda não é totalmente sistemática. Existe algum esforço em relacionar os benefícios do programa à retenção de talentos e à redução de custos com novas contratações. (E1)

Acredito que a empresa reconhece a importância do mentoring para a contenção de custos, mas a medição do impacto financeiro ainda é um desafio. (E2)

Sim, a empresa avalia o impacto do mentoring, mas de forma indireta. (E3)

Acredito que a empresa mede parcialmente o impacto do mentoring, mas ainda há espaço para melhorias. Eles analisam aspectos como a promoção interna e a melhoria de competências dos colaboradores, o que reduz a necessidade de contratar externamente. (E4)

Os resultados indicaram que a empresa mede o impacto financeiro dos programas de mentoring por meio de dois principais indicadores: redução de turnover e diminuição dos custos de treinamento. Portanto, o mentoring contribui positivamente para a aprendizagem do mentorado e para acelerar a sua adaptação à organização. O mentorado, pode ter ao lado alguém com quem aprender irá estar mais “receptivo a apropriar-se e a interiorizar conhecimento, a interpretá-lo e a obter insights a partir dele e a coloca-lo em prática (Sousa, 2018).

Outrossim, os programas de mentoria proporcionam melhores resultados para colaboradores e organização (Soares, 2022). Por outro lado, para o sucesso e sustentabilidade de um programa de mentoring é necessário que o programa se centralize no mentor e no Mentorado, o programa deve contemplar uma equipa de coordenação e gestão do mesmo, o programa deve conter formação pré-mentoring para esclarecimento dos papéis a desenvolver, o programa deve contemplar um processo de avaliação dos resultados (com base na comparação com os objetivos pré-estabelecidos) e recolha de feedback quanto à satisfação e qualidade do programa (Sousa, 2018).

Por um outro lado, foi necessário buscar entender dos colaboradores, como os gestores avaliam o impacto do mentoring no desenvolvimento profissional. Os dados evidenciam que os gestores utilizam o feedback do desempenho do colaborador, observações imediatas como se pode destacar nas suas respostas abaixo.

(E1) Sim, os gestores avaliam o impacto do mentoring, mas acredito que o fazem de maneira mais subjetiva do que estruturada. Normalmente, o feedback sobre o desempenho do colaborador é discutido em reuniões, e os gestores observam se há progresso em habilidades como liderança, resolução de problemas ou trabalho em equipe..

(E2) Os gestores avaliam o impacto, mas nem sempre de maneira formal. Muitas vezes, eles baseiam suas observações em resultados imediatos, como a resolução de um problema específico ou a conclusão de um projeto. Embora isso seja importante, acredito que o mentoring tem um impacto de longo prazo que precisa ser analisado de forma mais estratégica.

(E3) *A avaliação dos gestores sobre o impacto do mentoring é mais informal. Eles observam mudanças no comportamento e na produtividade dos colaboradores que participam do programa.*

(E4) *Sim, os gestores avaliam, mas percebo que há uma lacuna na forma como isso é feito. Eles frequentemente mencionam o impacto positivo do mentoring em termos gerais, como o aumento da confiança ou a melhoria na colaboração.*

Os dados apresentados revelam que, embora os gestores reconheçam a importância do mentoring no desenvolvimento profissional, sua avaliação ainda ocorre de forma informal e pouco estruturada. As falas dos colaboradores (E1, E2, E3 e E4) evidenciam que os gestores se baseiam em indicadores imediatos como solução de problemas, mudanças comportamentais ou execução de projetos alinhando-se parcialmente ao que a literatura descreve como efeitos de curto prazo da mentoria. Contudo, autores como Chiavenato (2014) e Soares (2022) destacam que o mentoring possui impactos mais profundos e duradouros, como o fortalecimento de competências, aumento da confiança e maior engajamento organizacional, elementos que exigem avaliações sistematizadas para serem devidamente identificados.

Os resultados do estudo também apontam para ganhos percebidos em liderança, competências técnicas e tomada de decisão, coerentes com a literatura que associa a mentoria ao desenvolvimento de competências e ao crescimento na carreira (Roberto, 2010; Sousa, 2018). Entretanto, a lacuna mencionada por E4 ausência de análise dos impactos negativos e falta de estruturação do processo confirma a necessidade de mecanismos formais de acompanhamento, conforme defende Sousa (2018), que alerta para o risco de desalinhamentos quando papéis e expectativas não são claramente compreendidos. Ademais, a retenção do conhecimento tácito, mencionada por Roberto (2010), só se efetiva plenamente em ambientes onde o mentoring é continuamente monitorado e valorizado. Assim, a discussão evidencia que, embora o mentoring seja percebido como benéfico, sua efetividade depende da institucionalização de práticas avaliativas sistemáticas e da clareza dos papéis envolvidos.

Considerações Finais

O objetivo geral do estudo consistiu em analisar o contributo do mentoring na contenção de custos e desenvolvimentos dos colaboradores na empresa X. Relativamente a este objectivo o mentoring emerge como uma estratégia eficaz não apenas para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, mas também como um mecanismo de contenção de custos para as organizações. Portanto, o investir em programas de mentoring as empresas conseguem promover o crescimento profissional dos seus colaboradores sem a necessidade de altos investimentos em treinamentos externos ou contratações dispendiosas.

Alem disso, o mentoring contribui para a retenção de talentos, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e apoiados em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Essa valorização resulta em maior engajamento e produtividade, reduzindo a rotatividade e os custos associados a contratação e treinamento de novos funcionários.

Para a concretização deste objetivo foram utilizadas a entrevista semiestruturada como a principal técnica de recolha de dados e a análise do conteúdo que permitiu recolher informações de alguns autores sobre mentoring como estratégia de contenção de custos e desenvolvimento dos colaboradores. Portanto, com entrevistas que, através dos três meses de estágio foi possível recolher informações dos vários colaboradores sobre o assunto em menção, que posteriormente possibilitou a análise, discussão e interpretação dos resultados obtidos.

Portanto, em relação ao objectivo geral do estudo. Conclui-se que, ao integrar o mentoring como parte da estratégia organizacional, a empresa não apenas promove o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, mas também consegue otimizar os seus recursos financeiros, criando um ciclo virtuoso que impulsiona tanto o capital humano quanto a saúde financeira da empresa.

É ainda de referir que o mentoring é uma ferramenta que promove o talento, através de orientação, feedback e aconselhamento proporcionando desenvolvimento contínuo. Nesse sentido o Mentoring é uma ferramenta onde as empresas investem como forma de desenvolvimento de carreira e formação em gestão promovendo o relacionamento entre empregados. Por um lado, os programas de mentoria são amplamente utilizados como um meio para apoiar o desenvolvimento profissional e a retenção na carreira dos funcionários.

Em relação a questão de partida colocada conclui-se com este trabalho, que a mentoria é fundamentalmente voltada para o desenvolvimento estratégico dentro das organizações, sendo possível acarretar o amadurecimento da capacidade de pensamento tático, ouvir, aconselhar, conduzir e proporcionar esclarecimento em relação aos desafios cotidianos. Sendo assim, torna-se possível proceder com a tomada de decisões e influenciar os indivíduos, sendo o trabalho do mentor, essencial para o sucesso das organizações, uma vez que apresenta benefícios na qualificação inicial dos profissionais, redução dos riscos e prejuízos, preparação dos aprendizes para desenvolver as suas funções e a satisfação dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Boog, G., & Boog M. (2013). *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. (6ª. ed). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Camara, B. P. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, B, & Rodrigues, J. (2007). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Cidade de Gordova, Portugal: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª. ed.). São Paulo, Brasil: Manole.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Elsevier.
- Costa, S. (2019). *Coaching & mentoring no processo de gestão de carreira: um estudo sobre a ferramenta grow e sua aplicabilidade no contexto empresarial*. São Paulo, Brasil: Mauá.
- Ferreira, P & Calvosa, M. (2021). *Processos de orientação profissional nas organizações: coaching, mentoring e career counseling*. São Paulo, Brasil: USP.
- Guilherme, H & Loureiro, A. (2021). Revisão sistemática sobre os impactos das ferramentas de mentoring nas organizações. *Revista científico multidisciplinar núcleo do conhecimento*. 2, 448-0959.
- Lagos, E. (2020). *Coaching e mentoring como instrumento para obter sucesso profissional um estudo das competências desenvolvidas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Beira Interior. Porto, Portugal.
- Levieque, A. (2011). *Gestão de recursos humanos e relações públicas em Moçambique*. Maputo, Moçambique: Ndjira.
- Martinho, L. (2014). *Desenvolvimento profissional: um estudo sobre as práticas de coaching e mentoring numa organização*. Dissertação de mestrado. Universidade do Extremo Sul Catarinense. São Paulo, Brasil.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. Lisboa, Portugal: ISCTE.
- Pereira, D. (2019). *Mentoring. Pós-graduação em Gestão de Pessoas, Liderança e Coaching*. Porto: Portugal.
- Reis, R., & Pimentel, H. (2009). *Gestão estratégica: aplicada a instituições do ensino superior*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Roberto, C. (2010). *Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas*. Rio de Janeiro, Brasil: Realy.
- Rocha, S. (2019). *Mentoring: definição de um perfil de mentor no âmbito do programa de mentoria*. Dissertação de Mestrado. São Paulo, Brasil: Sagaz
- Santos, J. B. (2008). *Gestão estratégica: conceito, modelos e instrumentos*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Santos, N. (2017). *Programas de mentoring*. São Paulo, Brasil: Canere.
- Sarmiento, M. & Silva, J. (2015). *Avaliação de desempenho*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Soares, C. (2022). *Os benefícios da mentoria nas organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Uber.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertação, Teses e Relatórios*. Lisboa, Portugal: Pactor.
- Sousa, R. (2018). *Formalização de um programa de mentoring num contexto de um centro de desenvolvimento e tecnologia*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Milho. Escola de Economia e Gestão. São Paulo. Brasil.
- Souza, B. T. (2012). *Gestão de pessoas II*. São Paulo, Brasil: United.

Tavares, M. (2000). *Gestão estratégica*. São Paulo, Brasil: Atlas.
Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa Portugal: Escolar.