

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruna Isabel Sousa da Rocha

**Formalização de um Programa de Mentoring
num contexto de um Centro de Tecnologia
e Desenvolvimento**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruna Isabel Sousa da Rocha

**Formalização de um Programa de Mentoring
num contexto de um Centro de Tecnologia
e Desenvolvimento**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor João Leite Ribeiro

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto é o culminar de mais uma etapa no meu percurso pessoal e acadêmico. Foi uma das fases mais duras e intensas, cheia de altos e baixos, mas simultaneamente muito recompensadora e gratificante. Agora que dou por concluída esta fase, sinto-me uma pessoa mais capaz, melhor preparada e muito motivada para enfrentar os desafios de um profissional da área de Gestão de Recursos Humanos.

Contudo, não seria justo deixar de reconhecer todos aqueles que, quer durante este projeto quer durante toda a minha caminhada pessoal até aos dias de hoje, fizeram a diferença.

Assim agradeço antes de mais ao corpo docente da área da Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho por todo o empenho, dedicação e paixão demonstrada e transmitida em todas as aulas lecionadas, quer no decorrer da minha Licenciatura em Gestão quer durante o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor João Ribeiro, que foi sempre uma fonte inesgotável de inspiração e motivação! Se dou por concluída esta fase em muito lhe devo e agradeço: “Vamos lá chegar!”. E não é que chegamos!?

Um agradecimento com saudade a todos os meus colegas do estágio, que também considero amigos, que sempre estiveram disponíveis e me apoiaram. Foram momentos de muita aprendizagem, mas também de muita diversão.

Um agradecimento especial à minha família: à minha mãe e aos meus avós devo-lhes toda a dedicação, carinho e proteção. Sem o seu apoio, preocupação e afeto constante não teria sido capaz de realizar todos os meus objetivos.

Ao meu amor, Gabriel, um agradecimento do tamanho do mundo! Esta meta pessoal não teria sido alcançada sem o seu apoio incondicional, sem toda a paciência, amor, força e dedicação constante. Esta vitória não é só minha, é nossa!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

Universidade do Minho, 30 de abril de 2019

Nome completo: Bruna Isabel Sousa da Rocha

Assinatura: _____

Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento

RESUMO

Hoje em dia a maioria das empresas de alta tecnologia em Portugal e no mundo, tem assistido a um crescimento exponencial, sobretudo no número de colaboradores contratados. Assim, devido à elevada procura de recursos humanos altamente qualificados e à escassa oferta face à procura, as empresas tecnológicas enfrentam uma competição feroz para atrair talentos e reter "cérebros" detentores de informação/conhecimento valioso. É neste contexto que surgem muitas vezes os programas de mentoria. Estes têm por objetivo a transmissão de conhecimento de colaboradores mais experientes – mentores - para colaboradores recém-chegados a uma organização, a um determinado projeto ou a determinado posto de trabalho - *mentees*.

De acordo com os objetivos e com a estratégia de crescimento do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento estudado, este projeto tem como objetivo principal desenvolver e formalizar um programa de *mentoring*. Até então a cada novo colaborador era-lhe atribuído um mentor. Contudo havia uma indefinição de papéis e responsabilidades, bem como falta de supervisão dos relacionamentos, o que provocou ineficiências e entropias: daí a necessidade de formalizar esta prática organizacional. Assim, para a concretização da formalização do programa torna-se também necessário: desenvolver diretrizes e condutas para a prática do programa, definir papéis dos diferentes intervenientes na relação, criar um manual para os mentores, construir mecanismos de *tracking* e de avaliação do programa e desenvolver um plano de formação para o mesmo.

De forma a desenvolver este projeto teve-se em consideração os desenvolvimentos recentes na literatura da temática do *mentoring* em dimensões como: emergência e definição do conceito de *mentoring* e de conceitos periféricos, objetivos, intervenientes, vantagens e desvantagens, facilitadores e obstáculos e fases de desenvolvimento de um programa de *mentoring*. A metodologia utilizada assentou na realização de 23 entrevistas semiestruturadas e 19 entrevistas dirigidas a colaboradores do centro de tecnologia e desenvolvimento estudado. Em paralelo, também se realizaram reuniões com as chefias e analisaram-se documentos produzidos pela mesma entidade.

PALAVRAS-CHAVE

Mentee – Mentor – *Mentoring* – Programa de Mentoria

Formalization of a Mentoring Program in a context of a Technology and Development Center

ABSTRACT

Nowadays most of the high technology companies in Portugal and in the world have witnessed an exponential growth, especially in the number of hired employees. Thus, due to the high demand for highly skilled human resources and their low demand, technology companies face fierce competition to attract talent and retain "brains" with valuable information/knowledge. It is in this context that mentoring programs often emerge. These are aimed to transmit knowledge from more experienced employees – mentors - to newcomers of an organization, a particular project or a job position – mentees.

According to the objectives and to the growth strategy of the Technology and Development Center studied, this project aims to develop and formalize a mentoring program. Until then, each new employee was assigned a mentor. However, there was a lack of definition of roles and responsibilities, as well as lack of supervision of relationships, which led to inefficiencies and entropies: hence the need to formalize this organizational practice. Thus, in order to achieve the formalization of the program, it is also necessary to: develop guidelines and conducts to the practice of the program, define roles of the different actors in the relationship, create a manual for mentors, build monitoring and evaluation mechanisms of the program and develop a training plan for it.

In order to develop this project, it was taken into account the recent developments in the literature on the theme of mentoring in dimensions such as: emergence and definition of the concept of mentoring and peripheral concepts, goals, participants, advantages and disadvantages, facilitators and obstacles and development phases of a mentoring program. The methodology used was built on 23 semi-structured interviews and 19 structured interviews with employees of the center of technology and development studied. At the same time, meetings were held with the managers and documents produced by the same entity were analysed.

KEYWORDS

Mentee – Mentor – Mentoring – Mentoring Program

ÍNDICE

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Declaração de Integridade	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xiii
1. Introdução	1
1.1 Apresentação do Tema.....	1
1.2 O Centro de Tecnologia e Desenvolvimento.....	2
1.3 Apresentação do Problema.....	3
1.4 Objetivos do Projeto	5
1.5 Estrutura do Projeto	6
2. Revisão da Literatura	8
2.1 Emergência do Conceito de <i>Mentoring</i>	8
2.2 Conceito de <i>Mentoring</i>	10
2.3 Tipos de <i>Mentoring</i>	15
2.3.1 <i>Mentoring</i> Formal versus <i>Mentoring</i> Informal.....	15
2.3.2 <i>Mentoring</i> Reverso	16
2.3.3 <i>Mentoring</i> de Pares	17
2.3.4 Outros Tipos <i>Mentoring</i>	17
2.4 Objetivos do <i>Mentoring</i>	18
2.5 Intervenientes do <i>Mentoring</i>	21
2.5.1 Mentor	21
2.5.2 <i>Mentee</i>	22
2.5.3 Organização	24
2.6 Vantagens e Desvantagens do <i>Mentoring</i>	25

2.6.1	Vantagens do <i>Mentoring</i>	25
2.6.2	Vantagens do <i>Mentoring</i> para o <i>Mentee</i>	25
2.6.3	Vantagens do <i>Mentoring</i> para o Mentor	27
2.6.4	Vantagens do <i>Mentoring</i> para a Organização.....	30
2.6.5	Desvantagens do <i>Mentoring</i>	32
2.6.6	Desvantagens do <i>Mentoring</i> para o <i>Mentee</i>	33
2.6.7	Desvantagens do <i>Mentoring</i> para o Mentor	34
2.6.8	Desvantagens do <i>Mentoring</i> para a Organização	34
2.7	Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i>	35
2.7.1	Sucesso dos Programas de <i>Mentoring</i>	36
2.7.2	Problemas dos Programas de <i>Mentoring</i>	37
2.7.3	Planeamento, Criação e Implementação de Programas de <i>Mentoring</i>	38
2.7.4	Supervisão de Programas de <i>Mentoring</i> e <i>Feedback</i>	39
2.7.5	Par Mentor- <i>Mentee</i>	39
2.7.6	Relação Mentor- <i>Mentee</i>	40
2.7.7	Entendimentos e Perceções sobre os Programas de <i>Mentoring</i>	43
2.7.8	Ideias sobre o <i>Mentoring</i>	44
2.7.9	Apoio da Gestão	45
2.8	Desenvolvimento de um Programa de <i>Mentoring</i>	46
2.8.1	Planeamento	51
2.8.2	Duração da relação mentor- <i>mentee</i>	52
2.8.3	Formação Pré- <i>Mentoring</i>	53
2.8.4	Depois do Programa de <i>Mentoring</i>	54
2.9	<i>Onboarding</i>	54
2.9.1	Conceito.....	55
2.10	Síntese do Capítulo	56
3.	Metodologia	59
3.1	Posicionamento Metodológico	59
3.2	Métodos.....	60
3.2.1	Método de Recolha de Dados.....	60

3.2.2	Método de Análise de Dados.....	62
3.3	Caracterização do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento.....	73
3.4	Amostra	77
3.4.1	Amostra para a Entrevista Semiestruturada.....	77
3.4.2	Amostra para a Entrevista Dirigida	82
3.5	Procedimentos	86
4.	Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	89
4.1	Entrevistas Semiestruturadas	89
4.1.1	Objetivo 1 - Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores do CTD sobre o <i>mentoring</i>	89
4.1.2	Objetivo 2 - Conhecer como tem sido feita e publicitada a formação do par mentor- <i>mentee</i> no CTD	92
4.1.3	Objetivo 3 - Compreender como se desenvolveram a relações de mentoria no CTD	94
4.1.4	Objetivo 4 - Perceber qual tem sido o papel da chefia nas relações de mentoria no CTD	97
4.1.5	Objetivo 5 - Perceber as vantagens obtidas com a mentoria no CTD, bem como aferir possíveis facilitadores e obstáculos a ter em conta	99
4.2	Entrevistas Dirigidas	102
4.2.1	Objetivo 1 - Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores recém-chegados ao CTD sobre o <i>mentoring</i>	102
4.2.2	Objetivo 2 – Conhecer as expectativas dos colaboradores recém-chegados ao CTD ..	103
4.3	Documentação Analisada	104
5.	Contributos.....	105
5.1	Regulamento do Programa de <i>Mentoring</i> do CTD.....	105
5.1.1	“ <i>Mentoring</i> – o porquê?”	106
5.1.2	“Quem deverá ser o mentor?”	107
5.1.3	“Papel do <i>Manager/ Group Leader</i> ”	109
5.1.4	“Recomendações”	110
5.2	Manual do Mentor do CTD.....	111

5.2.1	“Programa de Mentoria [nome do departamento do CTD]”	114
5.2.2	“Como e porque surgiu o programa de mentoria?”	114
5.2.3	“Quais os beneficios de se ser mentor?”	114
5.2.4	“Código de Conduta”	115
5.2.5	“Vamos participar?”	115
5.3	Questionários de Avaliação e <i>Feedback</i> do Programa de Mentoria do CTD	116
6.	Conclusões	120
7.	Limitações	122
8.	Investigação Futura	123
9.	Outras Atividades	124
	Referências Bibliográficas	125
	Anexos	132
	Anexo I – Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23	133
	Apêndices	136
	Apêndice A – Guião A (Entrevista para <i>Mentees</i>)	137
	Apêndice B – Guião B (Entrevista para Mentores)	139
	Apêndice C – Guião C (Entrevista para Colaboradores Recém-Chegados)	141
	Apêndice D – Autorização de Entrevista para <i>Mentees</i> e Mentores	142
	Apêndice E – Autorização de Entrevista para Colaboradores Recém-Chegados	143
	Apêndice F – Regulamento do Programa de Mentoring do CTD	144
	Apêndice G – Manual do Mentor do CTD	150
	Apêndice H – Questionários de Avaliação e <i>Feedback</i> do Programa de Mentoria do CTD	160
	Apêndice I – Calendarização dos Questionários de Avaliação e <i>Feedback</i> do Programa de Mentoria do CTD	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - "Relationship Droop" no Mentoring.....	53
Figura 2 - Estrutura do Manual do Mentor do CTD.....	112
Figura 3 - Exemplo de cabeçalho do Manual do Mentor do CTD.....	114
Figura 4 - Excerto da Secção “Vamos participar?” do Manual do Mentor do CTD	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de Mentoring	12
Tabela 2 - Componentes de Programas de Ação Aplicados a Programas de Mentoring.....	48
Tabela 3 - Análise do Guião A	63
Tabela 4 - Análise do Guião B	67
Tabela 5 - Análise do Guião C	71
Tabela 6 - Estratégia do Grupo ao qual pertence o CTD	74
Tabela 7 - Sexo dos participantes por tipologia do entrevistado	77
Tabela 8 - Faixa Etária dos participantes por tipologia do entrevistado.....	78
Tabela 9 - Nível de Qualificação (QNC) dos participantes por tipologia do entrevistado	79
Tabela 10 - Antiguidade dos participantes por tipologia do entrevistado	79
Tabela 11 - Resumo das Entrevistas Semiestruturadas	80
Tabela 12 - Sexo dos participantes por data de entrada no CTD	82
Tabela 13 - Faixa Etária dos participantes por data de entrada no CTD	83
Tabela 14 - Nível de Qualificação (QNC) dos participantes por data de entrada no CTD.....	84
Tabela 15 - Experiência Profissional (em anos) dos participantes por data de entrada no CTD	84
Tabela 16 - Resumo das Entrevistas Dirigidas	85

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CTD – Centro de Tecnologia e Desenvolvimento

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

OP – *Onboarding Process*

QNC – Quadro Nacional de Qualificações

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto consiste na *Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Desenvolvimento e Tecnologia*. Assim procurou-se perceber a dinâmica previamente existente entre mentores e *mentees* no contexto estudado, perceber os entendimentos e opiniões das partes envolvidas num programa de mentoria e todas as ineficiências sentidas durante a realização do mesmo, bem como perceber as expectativas de novos colaboradores que ainda não tinham tido qualquer contacto com este tipo de procedimentos no contexto em causa de forma a apresentar um programa que respondesse de uma forma prática e ágil às necessidades de todos os colaboradores do centro de tecnologia e desenvolvimento.

1.1 Apresentação do Tema

A opção pela temática do *mentoring* surgiu devido a dois grandes fatores: primeiro, foi um dos temas que durante a realização da componente pedagógica do Mestrado em Gestão de Recursos maior interesse pessoal suscitou; segundo, durante a realização do estágio curricular no mesmo centro de tecnologia e desenvolvimento estudado, a prática do *mentoring* era algo que carecia de maior desenvolvimento e visão estratégica para criar mais valor do que aquele que se estava a criar com a informalidade que se vinha a praticar quanto a este tema.

Quando um novo colaborador entra para uma empresa, este apresenta sempre uma série de questões, dúvidas e receios. Nestes casos, segundo Dagenais, Ossher, Bellamy, Robillard e de Vries (2010), a orientação humana é mais importante do que qualquer outro fator no que respeita a ajudar os novos colaboradores a se estabelecerem e compreenderem o projeto para o qual foram contratados. Assim, uma das orientações humanas que as organizações podem oferecer é o *mentoring*.

A implementação e formalização do *mentoring* enquanto política e prática organizacional, no caso do centro de tecnologia e desenvolvimento estudado, pretende sobretudo fazer face às necessidades de acolhimento e integração, e ao mesmo tempo, servir de estratégia de atração de novos colaboradores, uma vez que o crescimento e expansão exponencial do número de recursos humanos neste centro é a grande estratégia a seguir no curto prazo. Para acomodar esse crescimento e torna-lo sustentável, torna-se necessário adotar políticas que acolham, retenham e façam desenvolver esses mesmo recursos humanos que, na área de negócio que a organização estudada se insere, facilmente encontram outra oferta de emprego com condições bastante competitivas: a taxa de turnover a nível internacional neste

setor de atividade mais dedicado à alta tecnologia, é elevada, atingindo cerca de 15% em 2010 (Pike, 2014). Qualquer empresa deste ramo está ciente que este fenómeno poderá ser problemático pois acarreta vários custos: produtivos e financeiros. Quando um colaborador abandona uma organização, o período da sua substituição é um período marcado pela baixa produtividade, o que poderá diminuir a satisfação do cliente devido a eventuais atrasos e conseqüentemente levar a perdas financeiras. Assim programas de acolhimento e integração pretendem minimizar estas conseqüências negativas na produtividade preparando o melhor possível o novo colaborador para a plena execução das funções após esse período (Yang, 2017). Para acrescentar ao facto do elevado *turnover*, áreas como o desenvolvimento de software ocupam uma posição única no contexto empresarial pois vivem num ambiente de constante e rápida mudança - ambiente este que também é transferido para a dinâmica das equipas que são formadas e reformadas a um ritmo acelerado em resposta à evolução dos requisitos e dos negócios e às mudanças de pessoal (Kumar, Wallace, & Young, 2016). Os vários processos de *onboarding* ou de mentoria existentes têm assumido assim um papel crucial pelo facto de poderem ser um ponto de partida para o estabelecimento de uma identidade e participação na comunidade organizacional instalada (Kumar *et al.*, 2016).

Quanto ao *mentoring*, principalmente nestas áreas mais tecnológicas e emergentes, ainda pouco se sabe. Estas áreas estão em constante mudança o que pode levar ao estabelecimento de estruturas e relações de trabalho pouco tradicionais - assim o *mentoring* tal como se conhecesse poderá ter outros contornos menos claros que necessitam de uma maior atenção por parte de estudos futuros (Régis, Dias & Melo, 2006). Para além deste contexto específico, Kalbeisch (2002, p.65)) compara até o *mentoring*, em contexto organizacional, com o processo de estabelecer uma relação de amizade ou amorosa, no que toca à comunicação de expectativas relacionais, ou seja, denota-se que as relações criadas com este processo poderão ser complexas – importa assim conhecer quer o contexto do projeto bem como o conhecimento existente sobre programas de *mentoring*.

1.2 O Centro de Tecnologia e Desenvolvimento

O presente projeto decorreu num centro de tecnologia e desenvolvimento de uma empresa multinacional alemã presente em Portugal. O projeto aqui apresentando foi desenvolvido em paralelo com as atividades desenvolvidas no âmbito de um estágio curricular nesse mesmo centro. Esse estágio teve a duração de 12 meses, com início no dia 18 de março de 2018 e findou a 19 de março de 2019. O principal objetivo do estágio era sobretudo dar suporte ao *Onboarding Process* (OP) – processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, entre outras responsabilidades. Contudo durante o

estágio surgiu a oportunidade de realizar o presente projeto após a verificação do problema que a seguir se apresenta.

1.3 Apresentação do Problema

A escolha pela temática do *mentoring* para o desenvolvimento deste projeto surgiu de uma necessidade verificada no centro de tecnologia e desenvolvimento aquando da realização do estágio curricular de suporte ao processo de *onboarding* – programa formal de acolhimento e socialização de novos colaboradores do centro estudado, que ocorre numa base mensal e onde se pretende integrar os colaboradores recém-chegados na organização, sobretudo a nível da cultura organizacional, infraestruturas, processos, etc. Este processo está desenhado e formalizado para ser realizado durante cerca de duas semanas por uma equipa dedicada a esta temática e contém atividades desde *team buildings* a aprendizagem de metodologias de trabalho através de métodos como a gamificação¹. Tudo isto é possível pois o volume mensal de novas admissões para este centro é considerável, chegando a entrar em média cerca de 10 colaboradores todos os meses numa só data de admissão (o que facilita toda a gestão quer do Departamento de Recursos Humanos da Organização – que não está sediado no mesmo local que o centro de tecnologia e desenvolvimento – quer da equipa responsável pelo *Onboarding Process* que assim consegue formar um grupo que permite a realização de tarefas em equipa). Este *Onboarding Process* tem como objetivo uma integração suave, mas ao mesmo tempo rápida, dos novos colaboradores através da garantia de um ambiente descontraído e onde os colaboradores, encontrando-se todos na mesma situação de incerteza, dúvida e ansiedade com a nova etapa profissional, podem-se mutuamente apoiar e ajudarem-se uns aos outros e criar laços que permitem ganhar uma certa autoconfiança para enfrentar o desconhecimento organizacional. Apesar disso, a integração técnica de um colaborador na sua equipa de trabalho e no seu projeto não é conseguida através deste programa de acolhimento – é necessária uma outra alternativa, mais personalizada às necessidades técnicas e pessoais de cada colaborador.

De acrescentar ainda que, apesar dos esforços quer do Departamento de Recursos Humanos, quer do centro de tecnologia e desenvolvimento, existem situações excecionais, que podem fazer com que um novo colaborador não integre o *Onboarding Process*, o que por sua vez faz com que perca assim

¹ Gamificação é a utilização de elementos de jogos (mecanismos, estratégias, etc.) fora do seu contexto original, de forma a promover a ação dos indivíduos, auxiliar na resolução de problemas e na transmissão de aprendizagens (Kapp, 2012, referido em Fardo, 2013, p.1).

uma parte importante da integração preparada pela organização – assim alguns exemplos de situações que fogem à regra e que carecem de uma solução personalizada são:

- Colaboradores contratados que por impedimentos profissionais não conseguem entrar na data de admissão prevista pelo Departamento de Recursos Humanos;
- Estagiários curriculares cuja duração não justifica nem permite a dispensa do tempo dedicado ao Processo de *Onboarding*;
- Estagiários profissionais cuja duração não justifica nem permite a dispensa do tempo dedicado ao Processo de *Onboarding* ou cuja data de entrada definida pelo IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional não coincide com a data definida para o *Onboarding Process*;
- Transferências internas de colaboradores de outros departamentos da mesma organização ou passagem de colaboradores estagiários a contrato e que necessitam de aprender novos processos e utilização de infraestruturas às quais não tinham direito pela condição do antigo tipo de contrato.

Como consequência destas situações, durante o estágio realizado construiu-se um manual que pretendia substituir de uma forma resumida os conteúdos essenciais passados no *Onboarding Process* – contudo, veio a verificar-se através do *feedback* apresentado, que esta solução era insuficiente e pouco personalizada.

Assim, para além das situações excecionais acima apresentadas e do *gap* identificado entre a integração organizacional e a integração técnica, concluiu-se que o *mentoring* poderia ser a solução que melhor servia os interesses dos novos colaboradores como permitia o desenvolvimento de competências dos colaboradores que participassem enquanto mentores. Esta prática de mentoria já não era novidade neste centro de tecnologia e desenvolvimento: para cada novo colaborador era designado um outro com mais experiência que o ia em teoria “guiar” nos primeiros tempos no novo posto de trabalho. Contudo, não havia qualquer registo formal desta prática, nem regulamentos ou pressupostos – cada chefia fazia uma gestão deste processo ou então, nem sequer chegava a pensar muito neste assunto e na importância e potencialidade do mesmo.

Após a verificação desta ineficiência e ao mesmo tempo oportunidade de crescimento organizacional, propôs-se à chefia de departamento e ao responsável pelo estágio curricular a realização deste projeto: formalizar um programa de mentoria para este centro de tecnologia e desenvolvimento. A

ideia foi aprovada e foram dadas as condições para que se recolhessem dados e para que se propusessem medidas concretas.

Deste modo, foram delineados objetivos concretos para a investigação e posterior desenvolvimento do programa de mentoria.

1.4 Objetivos do Projeto

Relembrando, o objetivo central deste projeto será o desenvolvimento e formalização de um programa de *mentoring* para o centro de tecnologia e desenvolvimento estudado. Este programa deverá contribuir para uma melhor e mais completa integração de todos os colaboradores do centro de tecnologia e desenvolvimento e para um maior entendimento sobre a importância, vantagens e processos associados a esta prática organizacional que se pretende agora concretizar oficialmente. Este programa de mentoria tem também como objetivo simplificar e otimizar as responsabilidades das partes envolvidas (mentores, *mentees* e chefias) de forma a que todos beneficiem da mesma e que não se torne mais uma tarefa que se pode passar para segundo plano e ainda ser adaptável às necessidades específicas de cada situação única de cada colaborador.

Os objetivos concretos para a concretização deste projeto passam por:

- Investigar e recolher *feedback* da situação à data do início do projeto quer de mentores, quer de *mentees* e chefias;
- Definir objetivos para o programa de *mentoring* no geral e objetivos mais específicos para mentores, *mentees*, chefias e para o centro de tecnologia e desenvolvimento;
- Definir perfis, papéis e *job descriptions* para mentores, *mentees* e chefias;
- Desenvolver diretrizes e condutas para a prática do programa;
- Criar manual para mentores para que consigam dirigir uma relação de mentoria de forma adaptável à situação do seu respetivo *mentee*;
- Implementar formas de recolha de *feedback* e de *tracking* do programa e de avaliação dos resultados versus expectativas iniciais;
- Recolher e suprimir eventuais necessidades de formação no que respeita o *mentoring*.

Essencialmente, pretende-se formalizar um programa de *mentoring* para que o centro de tecnologia e desenvolvimento consiga integrar da melhor forma os seus colaboradores, através de um processo assente em bases sólidas, quer nas suas condutas quer na sua gestão.

1.5 Estrutura do Projeto

Relativamente à estrutura do projeto, este está dividido em nove capítulos: Introdução; Revisão da Literatura; Metodologia; Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados; Contributos; Conclusões; Limitações; Investigação Futura e Outras Atividades. Após estes nove capítulos podem-se ainda encontrar as Referências Bibliográficas, os Anexos e os Apêndices.

No presente capítulo – (1) Introdução – é feita uma apresentação do tema central do projeto, seguida de uma breve caracterização do contexto onde se desenvolve o projeto. Para além disso, este capítulo conta também com a apresentação do problema onde se encontra a justificação para a existência do projeto, e ainda conta com a apresentação dos seus objetivos específicos. O capítulo termina assim com a presente explicação da estrutura do projeto.

O capítulo 2 – Revisão da Literatura, dedica-se a enquadrar teoricamente o tema do projeto. Assim, começa-se por explorar a origem e evolução do conceito de *mentoring* e, de seguida, apresenta-se o próprio conceito. Posteriormente são apresentados os diferentes tipos de *mentoring* e os diferentes objetivos que se encontram na literatura da área. Nos restantes pontos dentro do mesmo capítulo, dão-se a conhecer os intervenientes das relações de mentoria, as vantagens e desvantagens do *mentoring*, os facilitadores e obstáculos à sua implementação a nível organizacional, bem como se apresenta ainda alguns modelos e fases para desenvolver um programa de *mentoring*. Por último, o capítulo termina com um ponto dedicado ao conceito de *onboarding* e uma breve síntese de modo a fazer uma ponte teórica com o contexto específico do projeto.

No capítulo 3 – Metodologia, encontra-se o posicionamento metodológico adotado para este projeto e respetiva justificação, bem como a descrição dos métodos utilizados para recolher e analisar os dados. Ainda neste capítulo é feita também uma caracterização pormenorizada do centro de tecnologia e desenvolvimento estudado bem como da amostra utilizada. O capítulo finaliza com uma descrição dos procedimentos adotados para a concretização do projeto.

No capítulo 4 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados, são apresentados os dados referentes às entrevistas realizadas e à documentação analisada, de forma a responder aos objetivos previamente propostos. Simultaneamente faz-se um enquadramento e comparação crítica dos dados obtidos com a componente teórica apresentada no capítulo (II).

No capítulo 5 – Contributos, encontram-se aplicados os conhecimentos obtidos nos capítulos anteriores. Esses contributos estão sob a forma de proposta de materiais que poderão ser úteis ao CTD tendo em conta o seu contexto, os seus objetivos e o problema apresentado.

Já nos capítulos 6 – Conclusões, 7 – Limitações e 8 – Investigação Futura, dá-se destaque, respetivamente, às principais conclusões obtidas com a realização deste projeto, bem como a algumas limitações encontradas aquando da sua realização e ainda a algumas pistas para futuras investigações.

Por último, no capítulo 9 – Outras Atividades, enumeram-se algumas atividades realizadas em paralelo no CTD aquando da realização do projeto e que não se enquadram diretamente com o mesmo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Emergência do Conceito de *Mentoring*

O *mentoring* é um conceito que se disseminou pelas escolas de gestão e ciências humanas como uma ferramenta de desenvolvimento de carreira (Higgins & Kram, 2001) e por volta de 1980, surge também no mundo dos negócios como um fenômeno organizacional (Jakubik, Eliades & Weese, 2016). Contudo o termo "mentor" é já bastante antigo, tendo a sua origem na mitologia grega, inspirada na personagem da Odisseia de Homero, de seu nome Mentor: Ulisses ao partir para a Guerra de Troia, deixa o seu filho, Telêmaco, ao cuidado de Mentor. Mentor, mais tarde, acompanha, dá suporte, inspiração e orientação a Telêmaco na sua jornada pela busca de Ulisses. Este mito grego com já três mil anos, segundo Colley (2001), tem sido universalmente reconhecido como a "fonte" conceptual de *mentoring*.

Entretanto, depois da Grécia Antiga até à atualidade, o *mentoring* esteve sempre presente na história da humanidade, nos vários extratos da antiga sociedade de ordens:

- A Nobreza, na época em que existiam conselheiros e educadores, depositava ao seu cuidado a educação e aprendizagem dos mais novos (Santos, 2007);
- No Clero, os sacerdotes foram discípulos de alguém no seu crescimento na hierarquia religiosa (Broder-Singer, 2011);
- O Povo, base da pirâmide da sociedade de ordens, tinha, por exemplo, os artesãos, que enveredavam por essa arte graças a terem sido aprendizes de alguém. Enquanto aprendizes trabalhavam para receber uma remuneração escassa, mas a sua grande recompensa era a oportunidade de aprendizagem adquirida com os artesãos mais velhos e mais sábios (Broder-Singer, 2011).

Atualmente, durante todas as fases da nossa vida, estamos constantemente em contacto com alguma forma de *mentoring*, quer seja na escola, com os nossos professores; quer seja em casa, com os nossos educadores (pai, mãe, avós, irmão, etc.); quer com os nossos amigos, através dos conselhos partilhados (Anitha & Chandrasekar, 2017). O princípio básico do *mentoring* tem-se mantido intacto ao longo do tempo. De acordo com o Talent Management Staff (2014b), não há nada que determine qual o contexto em que o *mentoring* pode surgir: ele acontece voluntaria ou involuntariamente em qualquer lugar, a qualquer momento.

Contudo, nos últimos dois séculos, o conceito de *mentoring* tem sido bastante associado a dois contextos específicos: a Educação e as Organizações.

Quanto à educação, o *mentoring* tem sido comumente considerado como uma ferramenta de orientação e moldagem de comportamentos de grupos de jovens (nomeadamente aqueles considerados em risco) de forma a alcançarem sucesso escolar e construir uma carreira de sucesso. Para estes jovens eram nomeados adultos que tinham obtido certo nível de sucesso pessoal e profissional que pudessem transmitir orientações e conselhos aos mais jovens, que os tomavam como exemplo a seguir. Exemplo disso tem sido as iniciativas governamentais do Reino Unido na Educação em particular no combate à exclusão social dos jovens através do *mentoring* (Colley, 2001).

Com o surgimento das grandes organizações no século passado, o *mentoring* saiu da sua esfera mais educativa para se estender também ao ambiente empresarial (Santos, 2007). As iniciativas relacionadas com o *mentoring* começaram a proliferar-se com bastante força e com resultados muito positivos, o que por sua vez despertou a atenção nas organizações. Assim, independentemente da sua natureza, as organizações começaram a querer implementar iniciativas relacionadas com o *mentoring* (Erlich, 2015). Apesar de autores como Watts e Dynamics (1996) afirmarem que o *mentoring* sempre esteve presente nas organizações mesmo antes de se falar neste conceito, o *mentoring* enquanto movimento consciente surgiu nos EUA, entre os anos 70 e 80, após a observação que diversos executivos de sucesso tinham recebido apoio de mentores informais: tinham progredido na carreira mais rapidamente que os outros que não tiveram esse acompanhamento. A partir daí começaram a surgir mais pesquisas e estudos sobre este fenómeno que viriam a servir de base para extrapolar esse conhecimento para a concretização de programas formais de *mentoring* (Erlich, 2015). Depois, nos anos 80, segundo Douglas (1997), houve um crescimento rápido de programas de mentoria resultantes da valorização dos impactos positivos das relações de mentoria. Para além disso deram-se também alguns fatores que influenciaram o surgimento dos programas, como a crescente competitividade das empresas, aumento de fusões empresariais, foco nas novas tecnologias e nas inovações, atenção voltada para a diversidade da força de trabalho e a necessidade de criação de planos de sucessão e desenvolvimento de colaboradores (Douglas, 1997). Watts e Dynamics (1996), acrescentam ainda que durante a década de 80 e inícios da de 90, muitas empresas tiveram que reduzir custos e sofrer reestruturações, e o *mentoring* surgiu como ferramenta de “regeneração” e de apoio à mudança. Para além desta funcionalidade, o *mentoring* também começou a surgir como ferramenta de retenção do ativo mais importante das organizações: o capital intelectual – uma vez que perder colaboradores importantes poderia pôr em causa o próprio crescimento de uma organização, de acordo com Brito, Silva, Castro,

Gurgel e Varela (2017). Para além da questão do objetivo do surgimento do *mentoring* nas organizações, surge também a questão de quem este era destinado: de acordo com o Talent Management Staff (2014b), nas décadas de 80 e 90 o *mentoring* era visto como exclusivo e desenhado apenas para aqueles com grande potencial para alcançar um dia uma posição de liderança - era uma relação estabelecida entre um mentor mais experiente e um *mentee* mais novato, onde o foco estava no avanço na carreira.

Apesar de todas as alterações que ocorreram entre as décadas de 70 e 90, na viragem do século XX para o século XXI, trouxe transformações drásticas nas organizações (Baugh & Sullivan, 2005) à medida que as novas tecnologias assumiram um papel central nas mesmas. Estas trouxeram o contacto com novas formas de comunicar e com a criação de novas formas de relacionamento: relacionamentos virtuais. Isto permitiu a introdução de relações de *mentoring* virtuais e facilitou a forma de colaboração entre pares (Talent Management Staff, 2014b).

Como consequência das novas tecnologias surge também a globalização e a crescente diversidade de pessoas e de formas de trabalho. Assim, rompem-se paradigmas e os relacionamentos entre pessoas e organizações tornam-se desafios: torna-se importante a disseminação de conhecimento, o que obriga as organizações a adotar métodos como o *mentoring* (Brito *et al.*, 2017). Outra questão associada é que com um mercado globalizado, a oferta de pessoas com talento é escassa, logo as empresas competem entre si para atrair e reter os melhores “cérebros, uma vez que geralmente fica caro encontrar e reter bons trabalhadores” (Jones, 2017).

Com o aumento de soluções empresariais relacionadas com o *mentoring*, o colaborador passa a ter um papel de propagador e partilhador de conhecimento e *networking*, alterando assim o foco da gestão de pessoas, que estava outrora no colaborador ou no cargo/tarefa e que atualmente tem que estar no desenvolvimento das capacidades técnicas, intelectuais, sociais (Brito *et al.*, 2017), e ainda comportamentais e culturais.

A complexidade do mundo empresarial nos dias de hoje coloca muitos desafios às próprias empresas. Os programas de *mentoring* surgiram para os atenuar, contudo, ao mesmo tempo, colocaram desafios com a sua gestão.

2.2 Conceito de *Mentoring*

O *mentoring* é cada vez mais uma tendência e tem despertado bastante interesse aos académicos e profissionais da área da psicologia e gestão de recursos humanos (Baugh & Sullivan, 2005; Meirinhos & Rodrigues, 2014), bem como para qualquer cidadão comum que se interesse pela temática. Prova disso é a quantidade de livros publicados acerca do tema, atingindo mais de 30000 títulos no

popular site *Amazon.com* só este ano. Apesar das inúmeras pesquisas já realizadas, por exemplo, sobre os impactos do *mentoring* (diretos e indiretos), ainda há muito por explorar e examinar nos diferentes aspetos do *mentoring* (Baugh & Sullivan, 2005; Thompson, Greeson, & Brunsink, 2016). Para além da abertura para mais pesquisa futura sobre os diferentes aspetos do *mentoring*, surge também a dificuldade em encontrar um conceito único. Para Galluci, Van Lare, Yoon e Boatright (2010), a dificuldade em se encontrar uma única definição de *mentoring* advém do facto de este ser um conceito ambíguo, flexível e adaptável às circunstâncias em que é aplicado. Os mesmos autores afirmam ainda que quantas mais pesquisas sobre a temática são feitas, mais e diferentes definições de *mentoring* surgem. Já para Haggard, Dougherty, Turban e Wilbanks (2011), a falta de clareza na definição do conceito, quer dos investigadores quer de quem constrói e aplica programas de mentoria, faz com que cada um utilize a sua própria conceção de *mentoring*. Quanto à ambiguidade do conceito, Bhatta e Washington (2003) afirmam que este é amplo pois envolve áreas para além da área organizacional, do trabalho propriamente dito, com conceitos relacionados com carreira e *work-life balance*, bem como outras áreas da vida do indivíduo, por exemplo Educação e Reinserção Académica/Profissional como explicado no capítulo anterior dedicado à evolução do conceito. Para Cuerrier (2001), o conceito de mentoria deve estar particularmente centrado nas questões de desenvolvimento da carreira do *mentee* e não debater sobre outras naturezas do mesmo, pois assim estaríamos a confundir o conceito de *mentoring* com outro conceito diferente: o *counseling*. De acordo com Baugh e Sullivan (2005), a falta de precisão na definição do conceito de *mentoring* centrasse sobretudo na definição das fases de desenvolvimento das relações bem como nos níveis de envolvimento experienciados pelos indivíduos.

Numa perspetiva profissional, no campo organizacional, tem-se procurado definir as funções e resultados do *mentoring* e criar programas ou apenas diretrizes para desenvolver relações de *mentoring* que beneficiem positivamente a carreira de um colaborador e os resultados de uma organização (Baugh & Sullivan, 2005; Nowell, Norris, Mrklas, & White, 2017). Apesar de se saber que, como em todas as práticas organizacionais, existem aspetos benéficos e outros menos positivos que precisam de igual atenção por parte dos académicos, investigadores e profissionais da área, segundo Baugh e Sullivan (2005), a maioria dos artigos na literatura da temática apresentam uma perspetiva otimista do *mentoring*.

Ainda a nível organizacional, o *mentoring* era definido, no passado, para um horizonte temporal de longo prazo, com foco no desenvolvimento do *mentee* (Baugh & Sullivan, 2005) – este desenvolvimento era feito através de uma relação com base numa díade hierárquica (Baugh & Sullivan, 2005). Atualmente, esse horizonte temporal já não é comumente aceite uma vez que a natureza volátil e frenética das carreiras e do ambiente organizacional tornam este tipo de relações em relações de curto

prazo, temporárias (Baugh & Sullivan, 2005; Ivanova, Ryabinina & Tyunin, 2019). Para além das alterações da duração temporal no conceito de *mentoring*, também a frequência da sua ocorrência sofreu variações: outrora acreditava-se que as relações de mentoria aconteciam esporadicamente, eram relativamente raras, contudo, atualmente pensa-se o contrário – as relações de mentoria acontecem até de forma sequencial e/ou simultânea (Baugh & Sullivan, 2005; Murrell & Blake-Beard, 2017).

Apesar das diversas definições apresentadas na literatura da área, é a definição de *mentoring* de Kram de 1988 que é considerada a mais clássica e que conta com mais citações (Brito *et al.*, 2017). Segundo Kram, o *mentoring* é definido como um relacionamento entre dois indivíduos, em que um deles – mais velho, experiente, perito e respeitado, denominado doravante por “mentor”, transmite conhecimento, sugestões e orientações a um segundo indivíduo – mais novo, menos experiente e com ambição de aprender, denominado de *mentee* (Kram, 1988, referido em Brito *et al.*, 2017, p.212). A partir deste conceito surgem muitos outros iguais que apenas contêm nomes diferentes relativamente aos intervenientes da relação de mentoria – muitas vezes o mentor é também designado por “tutor”, “orientador”, “buddy”, entre outros e o *mentee* por “protegido”, “mentorado”, “mentorando”, “aprendiz”, “novato”, “aluno”, etc. Não só relativamente aos intervenientes do *mentoring* surgem sinónimos, também no objetivo/ação resultante do relacionamento entre os intervenientes da relação de mentoria: é comum encontrar-se na literatura formas verbais como “orientar”, “apoiar”, “facilitar”, “ensinar”, “preparar”, “mostrar”, “auxiliar”, “assimilar”, “passar”, “sugerir”, “desenvolver”, “transmitir”, “obter”, “estabelecer”, “elaborar”, “supervisionar”, “incentivar”, “ganhar”, “formar”, “favorecer”, “progredir”, entre outros. A Tabela 1 apresenta cronologicamente algumas definições de *mentoring*.

Tabela 1 - Definições de Mentoring

Autor	Ano	Definição <i>Mentoring</i>
Kram	1980	Relacionamento interpessoal forte entre um colaborador sénior, com mais experiência, e outro, júnior, mais inexperiente.
Kram & Isabella	1985	Relacionamento criado entre uma pessoa inexperiente – o <i>mentee</i> – e outra mais experiente – o mentor – o qual assume o papel de tutor e formador do primeiro, preparando-o para novos desafios e favorecendo o seu reconhecimento perante a organização, ambicionando o progresso profissional do mesmo.

Kram	1988	Relacionamento entre dois indivíduos, sendo um deles mais velho, perito, entendido, respeitado – o mentor – que passa o conhecimento, sugestões e orientações para o <i>mentee</i> – mais novo, com menos experiência, com vontade de aprender.
Clutterbuck & Megginson	1999	Apoio dado de uma pessoa para outra, onde se verifica uma transferência de conhecimento/aprendizagem.
MacLennan	1999	Processo no qual um gestor sênior, mais experiente se disponibiliza para estabelecer um relação não especificada com um gestor principiante, onde se compromete a ajudar a procurar informação; a comportar-se como “modelo”; a construir <i>feedback</i> e pareceres; a explicar qualquer aspeto que possa ser importante para a performance do seu aprendiz, no seu contexto organizacional.
Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute	2003	O <i>mentoring</i> é um processo no qual um indivíduo experiente ajuda outro a desenvolver os seus objetivos e <i>skills</i> através de uma serie de atividade limitadas, confidenciais, de conversas de um para um entre outras atividades de aprendizagem.
Eby & Lockwood	2004	Relacionamento interpessoal onde um indivíduo mais experiente (mentor) proporciona orientação e apoio a um membro organizacional mais novo (<i>mentee</i>).
Santos	2007	O <i>mentoring</i> pressupõe a participação de uma pessoa mais experiente (mentor) que irá ensinar e tratar de preparar outra pessoa (<i>mentee</i>) menos experiente ou conhecedor de determinada área/tópico.
Crisp & Cruz	2009	Meio formalizado onde uma pessoa com maior experiência, mais sábio apoia, através da supervisão, incentiva à reflexão e ganho de conhecimento, outra com menor experiência com o objetivo de desenvolver pessoal e profissionalmente este último.
Erllich	2015	<i>Mentoring</i> é parceria entre um indivíduo com determinado conhecimento e/ou experiência que voluntariamente o transmite e permite o desenvolvimento de outra pessoa.
Anitha & Chandrasekar	2017	O <i>mentoring</i> é uma relação profissional onde uma pessoa experiente (mentor) apoia outra (<i>mentee</i>) no desenvolvimento de certas <i>skills</i> e

		obtenção de conhecimento, e irão fazer com que a pessoa menos experiente se desenvolva profissional e pessoalmente.
Brito <i>et al.</i>	2017	Mentor partilha o seu conhecimento e auxílio a um colaborador inexperiente de forma a ensinar-lhe algo que dificilmente através de outra forma poderia ser aprendido. <i>Mentoring</i> é o ato de ajudar o outro a assimilar conhecimento.
Environmental Careers Organization of Canada	2017	<i>Mentoring</i> é a orientação fornecida por um mentor, especialmente a uma pessoa inexperiente numa organização.
Jones	2017	O <i>mentoring</i> acontece quando novos colaboradores são emparelhados com colaboradores mais veteranos que lhes podem mostrar o caminho a seguir.
Rodrigues	2018	Consiste na ajuda de um colaborador experiente a um menos experiente.

(Fonte: Própria com base nos vários autores referidos na tabela)

Através da análise da Tabela 1 consegue-se facilmente encontrar semelhanças entre as várias definições e ao mesmo tempo perceber que o conceito, na sua essência, não alterou muito ao longo dos anos.

Depois da apresentação do conceito de *mentoring* e do que acontece essencialmente numa relação de mentoria, importa perceber o que é que a prática do *mentoring* é para a Gestão de Recursos Humanos e para a organização. De acordo com Brito *et al.* (2017), o *mentoring* pode ser considerado uma ferramenta de gestão de pessoas que está, de uma forma tradicional, sob a coordenação do Departamento de Desenvolvimento de uma organização. Ainda de acordo com os mesmos autores o *mentoring* pode ser considerado também como método de integração novos colaboradores; método de desenvolvimento de carreiras empreendedoras; estratégia de recolha de *feedback*; plano de sucessão; estratégia de aprendizagem contínua; método para o desenvolvimento de *skills* interpessoais; método de disseminação de conhecimento; estratégia de inclusão-social e método para desenvolver competências de gestão. Rodrigues (2018) vai ao encontro de Brito *et al.* (2017), afirmando que o *mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos numa organização. Para além de ser considerada uma ferramenta de desenvolvimento, para Eby e Lockwood (2004), o *mentoring* é também uma ferramenta de socialização e de formação *on-the-job*, corroborando a ideia de Brito *et al.* (2017), pois

estes consideram que o *mentoring* apresenta funções de carreira (relativo ao desenvolvimento dos recursos humanos) e funções psicossociais (relativo à parte de socialização, por exemplo).

Para além das definições tradicionais de *mentoring* acima expostas, começaram a surgir algumas variantes do conceito original *mentoring*. surgiram diversos tipos de *mentoring*, tal como abordado no capítulo anterior.

2.3 Tipos de *Mentoring*

2.3.1 *Mentoring* Formal versus *Mentoring* Informal

Esta dicotomia do conceito original de *mentoring* é a mais antiga e a mais abordada na literatura da temática. Assim, para autores como Hegstad (1999), o *mentoring* pode ser formal ou informal.

Quanto ao *mentoring* informal, pode-se dizer que se trata de um relacionamento que surge espontaneamente/naturalmente, fruto de uma química entre duas pessoas, sem qualquer preparação ou programação prévia (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003; Elrich, 2015). Elrich (2015), acrescenta ainda que este tipo de relacionamentos surge sem as pessoas envolvidas terem noção disso mesmo. Chao (1997) corrobora, afirmando que o *mentoring* informal não é criado, gerido ou reconhecido formalmente pela organização – são relações que existem intrinsecamente em qualquer organização, surgem de forma espontânea e são resultantes de processos de atração mútuos. Quanto a esse processo de atração mútua, Kram (1980) afirma que acontece, pois, inconscientemente, *mentees* procuram mentores que irão querer seguir como modelo, que consideram que são fonte de acesso a informação, *networks*, influência e até proteção, e os mentores escolhem *mentees* com características que espelham as suas – a chave neste tipo de relacionamentos é o sentimento de partilhar a mesma identidade, possuindo ambos um *background* e passado semelhantes. Assim, existem normalmente duas situações que contribuem para a ocorrência de mentoria informal: alguém com mais conhecimentos e/ou experiência tem vontade/prazer em ajudar outro indivíduo a evoluir, sente-se útil com a sua colaboração; e/ou alguém que necessita de conhecimento e/ou experiência e aproxima-se de alguém que o/a possui (Elrich, 2015).

Quanto ao *mentoring* formal, trata-se de um processo/programa pré-planeado e concretizado pela própria organização, onde existem objetivos bem delineados para a criação de alianças entre colaboradores mais e menos experientes, de forma a cumprir determinados objetivos organizacionais (Hegstad, 1999; Brito *et al.*, 2017). Kram (1980) apresenta também a sua própria definição de *mentoring* formal afirmando que se trata de programas estruturados e geridos pelas organizações e que são padronizados pela prossecução de determinadas normas. Murray e Owen (1991) corroboram Kram

(1980), e reiteram que o *mentoring* formal são processos estruturais criados para formar “relações e orientações eficazes”. O nível de estruturação depende de organização para organização e pode ir desde uma estruturação mais simples – explicando o que é o *mentoring* e incentivando a formação de pares mentor-*mentee* – até a uma estruturação mais complexa que envolve o planeamento de recursos, de tempo, etc. (Elrich, 2015). Assim, o *mentoring* formal traduz o esforço organizacional para emparelhar mentores e *mentees* – este processo denomina-se tradicionalmente por processo de *match* (Eby & Lockwood, 2004). Quanto à participação nos programas formais, fica ao critério da própria organização conceder a participação de todos os colaboradores para que possam assumir um dos papéis (mentor ou *mentee*) ou designar critérios para o efeito tais como o desempenho, nomeação de terceiros ou tipo de trabalho (Eby & Lockwood, 2004). Depois de escolhidos os participantes, usualmente as organizações oferecem atividades preparatórias como orientação e formação de forma a que mentores e *mentees* compreendam a sua função e as suas obrigações e para se colocarem confortáveis perante todo o processo de *mentoring* (Eby & Lockwood, 2004). Em suma, o *mentoring* formal caracteriza-se pela sua intencionalidade: os intervenientes da relação (mentor e *mentee*) oferecem/pedem orientação, estabelecem objetivos e acordam sobre a natureza da relação a estabelecer (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003).

Relativamente às diferenças entre estes dois tipos de *mentoring*, apesar de Chao (1997) afirmar que a principal diferença reside na forma como nasce a relação, Eby e Lockwood (2004) defendem que para além da forma como o relacionamento de *mentoring* começa – aproximação espontânea ou *match* de terceiros - os conceitos diferem também nos seguintes pontos: estrutura da relação – por exemplo, quanto à sua duração – entre outras características – por exemplo, o nível de formalidade. Para Hunt e Michael (1983), as principais diferenças entre o *mentoring* formal e o informal são encontradas face a duas variáveis distintas: o foco do objetivo e a intensidade social. Assim, nas relações informais o foco está no indivíduo e existe uma forte intensidade social, enquanto que no *mentoring* formal o foco está nos objetivos organizacionais e a intensidade social é apenas moderada (Hunt & Michael, 1983).

2.3.2 *Mentoring* Reverso

Depois do conceito de *mentoring* formal e informal, o tipo de *mentoring* mais destacado na literatura e mais recente também, é o denominado *mentoring* reverso.

De acordo com Brito *et al.* (2017), a mentoria reversa acontece quando são os colaboradores mais jovens que ensinam e transmitem aprendizagens novas para os colaboradores mais velhos. Este tipo de *mentoring* permite estimular colaboradores mais velhos, manter os mais jovens comprometidos

a ajudar outros a progredir, permitindo assim o desenvolvimento de relações intergeracionais (Anitha & Chandrasekar, 2017). O *mentoring* reverso é muito comum em organizações das áreas das novas tecnologias (Brito *et al.*, 2017).

2.3.3 *Mentoring* de Pares

De acordo com autores como Anitha e Chandrasekar (2017), as relações de *mentoring* podem surgir entre membros juniores e seniores, bem como entre pares. O Talent Management Staff (2014a) acredita que a mentoria de pares ou internacionalmente conhecida por “peer mentoring” e ainda “buddy mentoring”, é sobretudo o vínculo e diálogo entre pares que, não só proporciona a partilha de informação, como permite a troca de *feedback* e a partilha de problemas comuns, apoio emocional e pessoal e companheirismo. Esse vínculo é criado com colaboradores que não apresentem uma grande diferença em termos de nível de experiência. Segundo Tjan (2011), este tipo de *mentoring* foca-se mais na aprendizagem do que no *mentoring* propriamente dito. Este autor explica que, nomeadamente em processos de *onboarding* de uma organização, o que realmente beneficia o novo colaborador é o “buddy”/“peer” que irá acelerar a sua curva da aprendizagem. É sobretudo a ajuda com determinadas *skills* mais específicas, explicação de determinadas práticas organizacionais e mostrar como se fazem as coisas nessa organização. A interação do *buddy* com o novo colaborador deve ser constante desde o primeiro dia (Tjan, 2011).

2.3.4 Outros Tipos *Mentoring*

Para autores como Santos (2007), considera-se que existem diferentes tipos de *mentoring* consoante o objetivo organizacional que se pretende alcançar. Assim, este mesmo autor propõe mais quatro tipos de *mentoring*.

- *Mentoring* de Integração: quando a organização tem por objetivo promover e integrar grupos minoritários ou integrar pessoas em carreiras muito específicas (Santos, 2007);
- *Mentoring* de Sucessão: quando a organização tem por objetivo desenvolver colaboradores de forma a diminuir a rotatividade do capital humano. Trata-se de prepará-los para o crescimento na carreira e atrair novas pessoas com estas políticas de desenvolvimento (Santos, 2007);
- *Mentoring* de Empreendedorismo: quando uma organização pretende patrocinar e orientar novos empreendedores que estão a iniciar o seu negócio de forma a desenvolver atitudes e cultura de um empresário de sucesso (Santos, 2007);

- Mentoring de Carreira: quando a organização quer desenvolver um colaborador de forma a obter as competências necessárias ao seu crescimento e adaptação à função, tais como liderança, comunicação, resolução de conflitos, etc. (Santos, 2007). Tjan (2011) acrescenta que este tipo de *mentoring* surge depois do período de integração de um colaborador, onde outro profissional mais sénior da organização assume o papel de seu conselheiro de carreira e “advogado” interno. Deverá mostrar ao *mentee* como é que ele próprio contribui para o propósito organizacional, qual o seu impacto e até onde poderá ir a seguir. Isto faz com que o *mentee* se motive e se possa sentir satisfeito e realizado (Tjan, 2011). Tjan (2011) salienta que nesta situação a chefia do *mentee* não deverá ser o mentor.

2.4 Objetivos do *Mentoring*

Antes da apresentação das vantagens e desvantagens do *mentoring* e dos seus programas nas organizações, importa saber com que objetivo estas utilizam esta ferramenta. De certo que muitas dirão que o fazem para alavancar os benefícios do *mentoring* – é o que muita literatura da área o faz: mistura o conceito de benefício com o conceito de objetivo. Contudo, nem todas as organizações decidem implementar programas de mentoria de forma a obter todos aqueles benefícios que irão ser apresentados no próximo capítulo. Importa assim distinguir primeiro o conceito de objetivo do conceito de benefício.

Depois de esclarecer os conceitos, importa focar neste capítulo nas razões que detrás de as organizações quererem implementar programas de mentoria. A literatura aponta inúmeros e diversos objetivos de programas de *mentoring*, mas Douglas (1997) consegue agrupá-los em dois grandes grupos:

- Desenvolvimento de objetivos organizacionais – neste ponto estão presentes objetivos que focam os interesses da organização, principalmente relacionados com produtividade:
 - Atrair e recrutar colaboradores qualificados, desenvolvê-los e retê-los (Douglas, 1997; Eby & Lockwood, 2004; Grayless, 2017);
 - Planear sucessões (Douglas, 1997; Leuzinger & Rowe, 2017);
 - Rápida integração de novos colaboradores e transmissão de conhecimentos para os mesmos (Rodrigues, 2018), bem como a sua introdução a contactos e recursos importantes (Anitha & Chandrasekar, 2017);
 - Criação de tarefas e metas desafiantes (Anitha & Chandrasekar, 2017).
- Desenvolvimento dos membros organizacionais - neste ponto estão presentes objetivos que focam os interesses e benefícios nos colaboradores da organização, principalmente relacionados com a satisfação e desenvolvimento pessoal:

- Proporcionar um rápido desenvolvimento de colaboradores apontados pela organização como com forte potencial (Douglas, 1997; Finkelstein, Costanza, & Goodwin, 2018). O desenvolvimento é feito quer a nível profissional quer pessoal (Clutterbuck, 2012);
- Servir de ferramenta para desenvolver a carreira dos seus colaboradores (Eby & Lockwood, 2004; Clutterbuck, 2012);
- Estimular a aprendizagem, desenvolvimento de conhecimento e de *skills* de ambas as partes (Eby & Lockwood, 2004; Clutterbuck, 2012; Erlich, 2015);
- Serve de suporte emocional e de forma de socialização sob o meio em que o colaborador precisa de atuar (Erlich, 2015);
- Meio de dar visibilidade e reconhecimento, bem como patrocinar e proteger colaboradores (Anitha & Chandrasekar, 2017).

Esta divisão dos objetivos feita por Douglas (1997), baseia-se sobretudo na divisão que existe no modelo de funções do *mentoring* de Kram. Este modelo resultou da pesquisa elaborada no final da década de 70, pela professora norte-americana Kathy Ellen Kram e é ainda atualmente o modelo mais utilizado de funções do *mentoring* organizacional (Erlich, 2015). Assim as funções de carreira segundo o modelo de Kram estão divididas em dois grupos:

- Funções de trabalho e/ou de carreira: promovem o desenvolvimento da carreira dentro da organização através da partilha das experiências profissionais e conhecimento do mentor (Santos, 2007; Erlich, 2015). Consiste nos aspetos da relação que garantem a aprendizagem dos papéis que o colaborador deve assumir a nível profissional e que o preparam para a evolução da sua carreira dentro da organização (Gueiros, 2009). São ainda consideradas funções de carácter mais instrumental (Erlich, 2015). Erlich (2015) com base em Kram (1985), apresenta ainda uma visão mais detalhada sobre este tipo de funções, subdividindo em quatro subfunções:
 - orientação: o mentor deverá dar formação, conselhos, dicas, orientações para que o *mentee* se possa adaptar e evoluir, atingindo os seus objetivos;
 - proteção: objetivos de que o *mentee* não cometa erros técnicos ou que não tenha que fazer coisas para as quais não está preparado, de forma a preservar a sua imagem dentro da organização;
 - exposição: com o desenvolvimento do *mentee*, com a sua crescente confiança deve-se criar a oportunidade de o demonstrar perante o resto da organização;

- patrocínio: o mentor deve patrocinar sempre o *mentee* na medida em que, dentro do que está ao seu alcance, sugeri-lo para cargos maiores ou de maior competência dentro da organização.
- Funções psicossociais (ou comportamentais): melhoram as competências e identidade do *mentee* bem como os seus comportamentos e atitudes, promovendo o espírito de liderança e visão do futuro (Santos, 2007). Uma vez que o *mentoring* é sobretudo um relacionamento interpessoal, onde as emoções ocupam lugar central, as funções psicossociais visam sobretudo sobre os aspetos emocionais e relacionais que podem ajudar o *mentee* a melhorar o seu senso de competência, identidade e eficiência num papel profissional (Kram, 1988; Gueiros, 2009; Erlich, 2015). Erlich (2015) apresenta, novamente com base em Kram (1985), uma visão mais detalhada sobre este tipo de funções psicossociais, subdividindo em cinco subfunções:
 - aceitação: o mentor tem que ter a capacidade de aceitar o *mentee* sem julgamentos. Deve trata-lo de igual para igual e deixá-lo sempre à vontade;
 - escuta e aconselhamento: o mentor tem que ter uma escuta “ativa e reflexiva” e promover diálogos com o propósito de aconselhamento. Deve partilhar as suas próprias experiências pessoais e profissionais de forma a incentivar uma reflexão por parte do *mentee*;
 - confirmação: com o decorrer da relação de mentoria, o esforço e dedicação de ambas as partes começam a ser reconhecidos mutuamente e a confiança aumenta. A confirmação dá-se com o interesse autêntico e genuíno por parte do mentor no sucesso do seu *mentee* confirmando a importância do mesmo no seu trabalho e na sua vida pessoal;
 - abertura para o relacionamento: com o decorrer dos relacionamentos de mentoria o grau de abertura entre os dois elementos pode evoluir;
 - *role model*: o mentor exerce o papel de modelo. O *mentee* irá inicialmente adotar/imitar os comportamentos do seu mentor, querer assimilar todo o seu conhecimento e só mais tarde começar a adotar um estilo mais próprio.

Importa ainda referir que estes dois tipos de funções não são completamente dissemelhantes e assíncronos, isto é, o mentor pode proporcionar ao seu *mentee* uma função de carreira e, paralelamente, psicossocial (Gueiros, 2009).

2.5 Intervenientes do *Mentoring*

Numa relação de mentoria existem no mínimo três atores: o mentor, o *mentee* e a própria organização. Cada um deles interpreta um papel diferente e beneficia deste processo de maneira diferente. Assim, importa conhecer individualmente cada um deles para perceber a interação que pode surgir entre eles.

2.5.1 Mentor

Para Fouché e Lunt (2010) um mentor é uma espécie de conselheiro ou de guia de confiança. Kumar *et al.* (2016) acrescenta ainda que o mentor é um guia com experiência e transmissor de conhecimento e “know-how”. Já Daniel *et al.* (2006) considera que o mentor é uma pessoa experiente, capaz de ajudar o seu *mentee* a desenvolver-se profissionalmente bem como o influenciar, o escutar e o auxiliar em escolhas. Para além disso, o mentor tem também funções psicossociais, pois este serve de modelo/*role model* e de suporte para o *mentee*, ao mesmo tempo que assume o papel de seu advogado (Daniel *et al.*, 2006; Talent Management Staff, 2013). Para finalizar, para Kram (1980), a principal função do mentor é descobrir todas as potencialidades do seu *mentee*.

Uma vez que os programas de mentoria são muitas vezes desenhados com destaque no conhecimento do mentor (Clutterbuck, 2012), é importante que, para que este consiga ajudar o *mentee* a desenvolver competências específicas e capacidades de liderança (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003), tenha essas mesmas características. Não as tendo, os mentores devem adquirir essas capacidades, técnicas e/ou ferramentas para poderem fazer uma melhor transmissão de conhecimento (Rodrigues, 2018).

Para além dos conhecimentos e capacidades técnicas, os mentores devem estar altamente comprometidos e envolvidos em perceber qual o seu papel no processo/relação de mentoria e qual o papel do seu respetivo *mentee* (Talent Management Staff, 2013). Para isso existem formações/treinos denominados de pré-*mentoring* que podem ser uma opção para aqueles que tem menores competência sociais, de forma a estabelecer competências básicas para que consigam de uma forma efetiva ser mentores (Clutterbuck, 2012).

Relativamente à relação que o mentor deverá manter com o seu *mentee*, uma vez que segundo Rodrigues (2018) os mentores têm que ser encontrados e escolhidos para assumir este papel em função das carências dos *mentees* e que segundo Clutterbuck (2012) o mentor vê no seu *mentee* uma versão de si mesmo há algum tempo atrás, a relação deverá centrar-se no *mentee*, nas suas necessidades e ritmos. O mentor deverá questionar o que o seu *mentee* acha relativamente a determinados

projetos/desafios e deverá incentivá-lo a pensar como a sua chefia pensaria de forma a prepará-los para possíveis futuras posições de liderança (Talent Management Staff, 2013).

Quanto a quem poderá ser mentor, essa decisão cabe à própria organização como visto anteriormente. Poderá ser alguém com mais ou menos experiência na organização, poderão ser superiores diretos, pares da mesma organização ou fora dela, subordinados entre muitas outras opções (Baugh & Sullivan, 2005). Para Baugh e Sullivan (2005) as opções são infinitas ao ponto de afirmarem que as relações de mentoria não necessitam necessariamente de ser em duplas. Contudo, o Talent Management Staff (2014a) aponta que um mentor que seja “par” do *mentee*, ou seja que apresente um nível de experiência pouco acima deste último, compreende melhor e cria maior empatia com os problemas do *mentee*: o mentor esteve ou está numa situação semelhante, o que permite uma comunicação mais facilitada, maior apoio mútuo e colaborativo do que se fosse um mentor tradicional, isto é, muito mais experiente. Não atendendo somente à questão da experiência, a Association of Legal Administrators (s.d.), através do seu “ALA Guide to Cross-Functional Mentoring”, acredita que existem certas características ideais que um mentor deverá apresentar – as “3 C’s”: Competência, através da experiência profissional, conhecimento, respeito e competências interpessoais; Confiança, observada através da partilha de recursos e da partilha da *network*, o facto de permitir o *mentee* estabelecer as suas próprias regras, ao demonstrar iniciativa, ao dar crédito e ao arriscar; e por último Comprometimento, ao investir tempo, esforço e energia na relação de mentoria e ao partilhar experiências profissionais.

2.5.2 *Mentee*

O *mentee*, também conhecido por “mentorando”, “protegido” ou “aprendiz”, entre outras terminologias é aquele que recebe a orientação do mentor (Minnick *et al.*, 2014; Erlich, 2015; Rodrigues, 2018). Rodrigues (2018), afirma que os *mentees* são quem precisa e tem vontade para aprender e se desenvolver em determinada área, logo são relativamente fáceis de encontrar. Assim, pode-se concluir que usualmente é alguém que está a iniciar a carreira numa nova organização e que está numa posição mais frágil, pois ainda não se sente completamente integrado, logo será aquele que tipicamente, em comparação com o mentor, terá maior interesse na relação de mentoria (Rodrigues, 2018). Contudo, Clutterbuck (2012) relembra que, no caso dos programas formais de *mentoring* podem haver dois principais motivos para os *mentees* participarem nessa relação: ou estão genuinamente interessados em desenvolver uma relação com um outro colaborador mais experiente de forma a ganhar conhecimento ou então participam apenas porque a sua organização os nomeia para tal.

É ainda notório, através da revisão de literatura da área, que os benefícios de uma relação de mentoria são muito mais evidentes para o *mentee* que para os outros intervenientes e que muitas vezes este tipo de relações nasce e/ou é construída com base nas necessidades do *mentee*. Apesar de na secção seguinte do presente capítulo se apresentar com maior detalhe os benefícios do *mentoring* para os *mentees*, fica-se com uma pequena antevisão de alguns deles: por exemplo, Minnick *et al.* (2014) refere que através do apoio de um mentor, o *mentee* sente maior segurança e ajuda, por exemplo, na prevenção de erros devido à experiência passada do seu mentor. Os mesmos autores acrescentam ainda que comparativamente àqueles colaboradores que não receberam qualquer *mentoring*, os que tiveram ajuda do mentor apresentam maior taxa de promoção, salário e sucesso na carreira (Minnick *et al.*, 2014). Contudo, não se pode ficar a pensar que o *mentee* simplesmente está presente na relação de forma passiva para receber conselhos e ensinamentos do mentor: este deve ser um interveniente ativo, que molda e conduz o próprio relacionamento (Zerzan, Hess, Schur, Phillips & Rigotti, 2009). Assim, idealmente o *mentee* deverá procurar numa relação de mentoria fazer sempre uma autoavaliação, ser recetivo, tomar iniciativa, apresentar responsabilidade e honestidade perante o seu mentor (Zerzan *et al.*, 2009). De acordo com a proposta de Zerzan *et al.* (2009), a postura mais produtiva que o *mentee* pode adotar de formar a otimizar a relação de mentoria é o “managing up”. Segundo os mesmos autores este é um conceito da gestão que caracteriza a forma de relacionamento entre um colaborador e um supervisor, onde neste caso aplicado às relações de mentoria, o *mentee* conduz e se apropria da relação permitindo ao seu mentor saber o que ele necessita e de que maneira prefere aprender. O *mentee* pode fazê-lo através do planeamento e definição da agenda das reuniões, através da colocação de questões, de uma escuta ativa e através da realização das tarefas e pedido do respetivo *feedback* (Zerzan *et al.*, 2009). Independentemente da forma como surge ou como é conduzido, a mentoria, segundo Zachary (2006), é sempre uma ferramenta relevante para o *mentee*, quer a nível pessoal quer a nível profissional, pois são desenvolvidas simultaneamente as suas competências pessoais e profissionais. Clutterbuck (2012) corrobora esta posição e afirma que ao contrário do que ocorre com o mentor durante as relações de *mentoring*, cujas suas competências se mantêm relativamente constantes, as do *mentee*, pelo contrário têm uma evolução constante ao longo da evolução nas diferentes fases do relacionamento. Importa assim que os *mentees* sejam capazes de determinadas técnicas e ferramentas para tirarem o máximo partido da mentoria (Rodrigues, 2018).

Outra variável a ter em atenção principalmente no caso dos *mentees* é o facto de a maioria deles serem da geração “millennials” (Talent Management Staff, 2013). Esta geração tem características relativamente peculiares em relação às outras gerações pois o Talent Management Staff (2012a, 2012b,

2013) afirma que que estes querem fazer parte de uma relação de mentoria mas não de uma mentoria tradicional: os “millennials” gostam de aprender através de diferentes colaborações e veem o *mentoring* como um processo de aprendizagem que ocorre através de diferentes relacionamentos – através de gestores, colegas, clientes, etc. – em vez do tradicional formato “one-to-one”. Para além disso esperam que lhes seja dito desde o seu primeiro dia no emprego o que é suposto fazer, apesar de preferirem trabalhar com mentores colaborativos que sejam próximos, que os oiçam e que não sejam autoritários (Talent Management Staff, 2013).

2.5.3 Organização

A organização trata-se do ambiente em que se inserem e se desenvolvem as relações de *mentoring*. Esta deve proporcionar as condições necessárias (como recursos, tempo, etc.) para que, quer mentores, quer *mentees* possam beneficiar da relação de mentoria (Masalimova & Nigmatov, 2015). Como mentores e *mentees* beneficiam deste tipo de relações, faz com que se instale na organização um clima geral de satisfação e torna-a mais ágil, mais propícia à mudança, pois com a implementação desta prática organizacional irá permitir, por sua vez, arriscar mais na contratação de novos elementos, reduzindo custos de formação de tempo que esses mesmos colaboradores precisariam eventualmente para se adaptar à organização e começar a produzir valor (Skylar Powell & Yalcin, 2010).

Dentro deste terceiro elemento da relação do *mentoring*, a literatura aponta mais dois elementos fundamentais para as relações de mentoria: a chefia/gestão/supervisão do mentor e do *mentee* (Talent Management Staff, 2013) e ainda a equipa responsável pela gestão dos programas de mentoria (Management Mentors, 2012).

Quanto à chefia do par mentor-*mentee*, deverá fornecer um plano estruturado com as atividades de mentoria para ambas as partes, deverá agendar “check-ins” de forma a assegurar que os *mentees* estão aprender de forma adequada e se sentem confortáveis com a relação de mentoria, e ainda perceber de que forma os mentores estão a desenvolver a relação e de que forma se estão a desenvolver a eles próprios (Talent Management Staff, 2013). A chefia deve adotar uma postura de abertura e acolhedora desde o início, transmitindo assim que quer desenvolver o trabalho de mentoria com a equipa e, ao mesmo tempo, desenvolver um relacionamento quer com o mentor quer com o *mentee*. Deverá também questionar o par acerca de ideias e *feedback* de forma a que estes percebam que os seus contributos são tidos em conta (Talent Management Staff, 2013).

Quanto à equipa de gestão de programas de mentoria, tal como Penim e Catalão (2018) afirmam, programas de mentoria organizacionais são frequentemente articulados com outras estratégias

de desenvolvimento como a Gestão de Competências, o que mostra que usualmente a gestão do *mentoring* fica a cargo do Departamento de Gestão de Recursos Humanos ou Departamento de Desenvolvimento. Os mesmos autores reconhecem e enfatizam a imprescindibilidade da equipa de gestão para o sucesso de programas de mentoria, afirmando até que a sua constituição é um pré-requisito deste tipo de iniciativas organizacionais. Esta equipa é responsável por desenhar/criar o programa como também é responsável pela sua implementação e gestão (Penim & Catalão, 2018). Os gestores de programas de *mentoring* são também beneficiados com o seu envolvimento através: do fortalecimento das suas capacidades de gestão e liderança; da criação de oportunidades de pôr em prática determinadas competências, como a gestão de conflitos, por exemplo; e ainda o facto de ensinar a trabalhar com diferentes personalidades e em diferentes etapas das suas carreiras (Management Mentors, 2012).

2.6 Vantagens e Desvantagens do *Mentoring*

O *mentoring*, sob a forma de programas de mentoria organizacionais, apresenta naturalmente vantagens para a organização e para os envolvidos tal como qualquer outra ferramenta utilizada pela Gestão de Recursos Humanos. Contudo, torna-se também necessário conhecer as suas potenciais desvantagens e/ou problemas organizacionais que poderão surgir com a sua implementação, de forma a preveni-los e combater-los ativamente. Assim, e apesar da literatura da temática se focar principalmente nos aspetos positivos do *mentoring*, com a análise de casos de programas bem-sucedidos e da apresentação de artigos com uma perspetiva otimista, o *mentoring* pode tanto beneficiar a organização e os seus recursos humanos, como contribuir para o cometimento de erros organizacionais (Baugh & Sullivan, 2005).

2.6.1 Vantagens do *Mentoring*

De acordo Baugh e Sullivan (2005), quando os programas de mentoria estão bem desenhados e funcionam bem podem gerar efeitos positivos quer para os mentores e *mentees*, quer para a própria organização.

2.6.2 Vantagens do *Mentoring* para o *Mentee*

Assim, começando pelo *mentee* que está geralmente no centro das atenções da investigação nesta temática, segundo Eby e Lockwood (2004) os benefícios que o *mentoring* lhe pode proporcionar podem-se dividir em quatro áreas:

- Aprendizagem
 - Segundo Penim e Catalão (2018) e Erlich (2015), o *mentoring* contribui positivamente para a aprendizagem do *mentee* e para acelerar a sua adaptação à organização. O *mentee*, por 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 colocá-lo em prática” (Penim & Catalão, 2018), logo haverá uma maior rapidez na sua aprendizagem. Quanto à maior adaptação à organização, pode advir do facto de o mentor ter previamente equacionado o que o *mentee* necessitaria de saber fazer para se adaptar;
 - O *mentoring* ajuda o *mentee* a conhecer a cultura da organização bem como as suas normas intrínsecas (Douglas, 1997; Management Mentors, 2012);
 - De acordo com Clutterbuck (2012), com a relação de *mentoring*, é transmitido ao *mentee* três tipos de aprendizagem diferentes: primeiro, o *mentee* aprende diretamente com o mentor através da sua experiência e sabedoria; segundo, o *mentee* aprende com o diálogo que mantém com o mentor, através do desafio às suas crenças, o que por sua vez o torna mais autoconfiante, obtém também uma opinião sobre o seu comportamento e dos demais e ainda aprende a adquirir conhecimento; por último, o terceiro, o *mentee* aprende a partir da sua própria reflexão sobre as sessões de mentoria.
- Coaching
 - Ter um mentor desde o primeiro dia numa organização faz com que a produtividade do *mentee* aumente, pois, o mentor irá ajudá-lo a identificar os recursos necessários e algumas normas culturais que dificilmente iria conseguir identificar sem a sua ajuda (Talent Management Staff, 2013);
 - Com o *mentoring* o *mentee* é ensinado a falar e a ser ouvido, bem como a aceitar *feedback* (Management Mentors, 2012). Para além disso, tanto o apoio como o *feedback* são personalizados (Douglas, 1997).
 - Com um mentor os *mentees* sentem-se mais seguros com o seu trabalho e, como consequência, apresentam uma melhor *performance* (Environmental Careers Organization of Canada, 2017).
- Planeamento da Carreira
 - Os colaboradores que participaram em programas de mentoria como *mentees*, manifestam maior satisfação com o trabalho (Erlich, 2015; Penim & Catalão, 2018), e

que por sua vez, de acordo com alguns estudos, colaboradores satisfeitos permanecem mais tempo na organização e trabalham mais e melhor (Grayless, 2017);

- Segundo Erlich (2015), *mentees* que participaram em programas de mentoria são mais propensos ao crescimento no trabalho e ao desenvolvimento da sua carreira. Douglas (1997) também afirma que *mentees* têm maiores oportunidades de progressão na carreira. Essas oportunidades surgem, pois, os *mentees* recebem um apoio concreto do mentor no equacionamento de caminhos para progredir e na respectiva tomada de decisão pelos mesmos (Penim e Catalão, 2018).

- Apoio Psicossocial

- De acordo com o Talent Management Staff (2012a), o período em que um colaborador ingressa numa nova empresa é sempre um momento de grande vulnerabilidade para o mesmo, sobretudo se este saiu recentemente da universidade para ingressar no mercado de trabalho: a incerteza e receio passam para segundo plano quando o colaborador sabe que irá poder-se apoiar em alguém – o seu mentor;
- Segundo Erlich (2015) e Douglas (1997), o *mentoring* proporciona uma maior segurança e autoconfiança ao *mentee*, pois este sabe que não irá estar sozinho (Penim & Catalão, 2018);
- De acordo com Penim e Catalão (2018) e com Douglas (1997), o *mentee* beneficia da diminuição dos níveis de stress, pois irá ser ajudado quer no reconhecimento dos desafios que irá ter que atravessar, bem como das *skills* que o *mentee* possui para os enfrentar;
- Com o *mentoring*, o *mentee* alarga a sua rede de relacionamentos (Erlich, 2015; Management Mentors, 2012) ao beneficiar da *networking* do próprio mentor (Penim e Catalão, 2018);
- O *mentoring* ajuda o *mentee* a desenvolver e/ou melhorar as suas capacidades relacionamento interpessoal (Management Mentors, 2012);

2.6.3 Vantagens do *Mentoring* para o Mentor

Os benefícios do *mentoring* ocorrem para ambas as partes e não exclusivamente ou principalmente para o *mentee* (Baugh & Sullivan, 2005). Para Clutterbuck (2012), o benefício mais comum para os mentores é poderem ser desafiados. Contudo uma relação de mentoria pode apresentar

muitos outros benefícios para o mentor, como os que são enunciados e agrupados em categorias por Eby e Lockwood (2004):

- Aprendizagem
 - Os programas de mentoria contribuem muitas vezes para a aquisição de conhecimento, servem de fonte de inspiração para o mentor e ajudam a evoluir a própria forma de pensar, isto de forma mais ou menos consciente para o próprio mentor (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003). A diferença geracional que se verifica muitas vezes entre mentor e *mentee* proporciona uma troca grande de conhecimentos entre ambas as partes (Penim e Catalão, 2018);
 - O mentor através da relação de mentoria aprende e habitua-se a usar a escuta ativa em vez da passiva (Management Mentors, 2012).
- Desenvolvimento de uma relação pessoal
 - O mentor através de uma relação de mentoria tem uma oportunidade para partilhar sabedoria e experiências (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003).
- Qualificação pessoal
 - A participação em programas de mentoria traz ao mentor um estímulo energético à sua carreira e uma revitalização no trabalho que leva a uma maior satisfação e realização pessoal bem como com a própria carreira (Douglas, 1997; Management Mentors, 2012; Erlich, 2015);
 - Através dos contactos estabelecidos para aumentar a *network* do seu *mentee*, o mentor, por sua vez, aumenta e/ou reativa também a sua própria *network* (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003; Elrich, 2015; Penim & Catalão, 2018);
 - O sentimento de contributo, de deixar um legado e a maior visibilidade, prestígio e reconhecimento são também considerados benefícios que contribuem para a motivação e autoestima do colaborador que é ou foi mentor (Douglas, 1997; Management Mentors, 2012; Erlich, 2015; Penim & Catalão, 2018). Esta situação é ainda mais crítica e essencial quando se trabalha numa organização que se focaliza muito na juventude e em colaboradores jovens – neste tipo de ambientes organizacionais facilmente os colaboradores mais velhos poder-se-ão sentir inúteis e subvalorizados, levando à sua

desmotivação (Penim & Catalão, 2018). Por este motivo, o mentor consegue aumentar a sua autoconfiança (Douglas, 1997);

- De acordo com Penim e Catalão (2018), o *mentoring* proporciona aos mentores um desenvolvimento de algumas competências que adquirem quer através da preparação para assumir o seu papel como durante o próprio processo de mentoria. Estas competências poderão já ser previamente intrínsecas ao mentor, contudo o *mentoring* é uma excelente oportunidade de as pôr em prática. De acordo com Clutterbuck (2012), o desenvolvimento pessoal é comum à grande maioria dos mentores, principalmente no que concerne às capacidades de interpretação.
- Aprimoramento de capacidades de gestão
 - Uma das capacidades de gestão mais reconhecidas nos colaboradores em posições de liderança é a empatia e comunicação interpessoal. Assim, o mentor ao desenvolver a sua competência de comunicação interpessoal por ter assumido o papel de mentor (Management Mentors, 2012), também está a beneficiar as suas *skills* de gestão;
 - O mentor ao ter que mostrar e contactar com as diferentes áreas da sua organização por causa do seu *mentee*, irá adquirir mais conhecimento organizacional sobre as diferentes áreas e assim ter uma perspetiva global que dificilmente iria ter se simplesmente se centrasse nas suas tarefas e não tivesse a oportunidade de participar numa relação de mentoria (Management Mentors, 2012). Conhecer bem a sua própria organização torna o trabalho de qualquer gestor mais eficiente pois permite conhecer bem o seu funcionamento e onde deverá socorrer-se para determinado assunto.

Para além destes principais benefícios apontados por Eby e Lockwood (2004), ainda se consegue destacar outros tais como:

- Colaboradores que assumiram ou assumem o papel de mentores recebem mais vezes promoções que os restantes colaboradores (Grayless, 2017) e têm melhor desempenho, devido ao revigoramento com a experiência de mentoria (Erich, 2015);
- A participação como mentor em programas de mentoria proporcionam uma oportunidade de este agradecer e retribuir o apoio da organização e do próprio *mentoring* que eventualmente se tenha recebido no passado (Management Mentors, 2012);

2.6.4 Vantagens do *Mentoring* para a Organização

Como referido anteriormente também a própria organização beneficia com a implementação de programas de mentoria, se mais não for pelos benefícios sentidos pelos seus colaboradores (quer mentores quer *mentees*) – a co-aprendizagem é o benefício mais comum nas relações entre pares de mentoria. Como vimos anterior os benefícios surgem a um nível mais subjetivo – como através da satisfação com o emprego e com a carreira -, quer a um nível objetivo – potenciais aumento de salários, promoções, etc. (Eby & Lockwood, 2004). Segundo Hegstad (1999), quando as empresas conseguem criar programas formais de *mentoring*, estas conseguem também criar estratégias para o desenvolvimento dos colaboradores. Assim, alguns dos benefícios organizacionais do *mentoring* são:

- Gestão de entradas/saídas de Recursos Humanos
 - Envolvimento dos colaboradores (Grayless, 2017), aumento do seu “engagement” (Douglas, 1997; Jones, 2017) e da sua lealdade (Management Mentors, 2012);
 - Criação de uma cultura contributiva mais sólida e com enfoque na diversidade (Association of Legal Administrators, s.d.; Erlich, 2015);
 - Cria um bom ambiente organizacional com base na cooperação entre colaboradores (Management Mentors, 2012; Environmental Careers Organization of Canada, 2017);
 - Reduz o *turnover*, o que por sua vez aumenta as taxas de retenção e diminui os custos com a perda de colaboradores e talentos (Erlich, 2015; Jones, 2017; Grayless, 2017; Environmental Careers Organization of Canada, 2017);
 - Segundo O'Brien e Allen (2006) o *mentoring* é interessante sobretudo para organizações que ambicionam crescimento e que querem atrair e reter talentos;
 - Segundo a Association of Legal Administrators (s.d.), o *mentoring* pode servir como uma ferramenta organizacional que simultaneamente atrai e retém os melhores colaboradores, pois, para muitos, a existência de um programa de mentoria pode ter mais peso que uma melhor oferta remuneratória na hora de permanecer na organização ou de aceitar uma proposta de emprego;
 - Grayless (2017) apresenta vários resultados estatísticos que vão ao encontro dos benefícios do *mentoring*, tais como: 47% dos colaboradores mais jovens procuram outro local de trabalho se não estiverem satisfeitos com o atual e ainda 81% desses mesmos colaboradores jovens apresentam o dobro da probabilidade de ficarem por mais de cinco anos na organização. Para além disso a perda de um colaborador pode custar entre 1,5

a 2 vezes o seu salário anual (Grayless, 2017), tendo em conta o dinheiro investido na sua formação e desenvolvimento;

- Carreira

- Segundo Grayless (2017), os grandes executivos têm atribuído o sucesso na sua carreira aos seus mentores;
- O *mentoring* ajuda a criar planos de sucessão (Douglas, 1997), a formar futuros líderes (Jones, 2017) e trabalha o desenvolvimento de competências de liderança (Management Mentors, 2012; Erlich, 2015);
- As relações de mentoria proporcionam o aumento das redes de *network* para as pessoas envolvidas (Erlich, 2015);
- Segundo Erlich (2015), o *mentoring* proporciona uma viabilização à organização no que toca a processos de desenvolvimento de carreira mais funcionais;
- Uma das provas de que o *mentoring* apresenta um papel crucial na carreira daquelas que nele participam é através da estatística apresentada por Grayless (2017), em que 79% dos *millennials* - que em 2025 serão cerca de 75% da força de trabalho - que participaram num programa de mentoria afirmam que este foi essencial para o sucesso da sua carreira;
- Grayless (2017) menciona que a razão número um para um colaborador abandonar o seu trabalho é a falta de desenvolvimento da carreira.

- Aprendizagem/Conhecimento

- É nas relações de mentoria que ocorre 80 % aprendizagem no local de trabalho, e é a forma de aprendizagem com melhor custo-benefício para a organização (Douglas, 1997; Grayless, 2017), o que por sua vez permite uma redução de custos com formação e desenvolvimento (Erlich, 2015). No artigo de Jones (2017) é apresentado o exemplo de um programa de mentoria para novos professores onde, por cada \$1 gasto no programa, houve um retorno de \$1.50;
- As relações de mentoria também proporcionam agilidade ao processo de aprendizagem organizacional bem como na adaptação dos novos colaboradores, o que por sua vez contribuem para uma maior produtividade (Erlich, 2015);
- Com o *mentoring* há uma maior retenção de conhecimento tácito (Erlich, 2015);
- O *mentoring* contribui para criar uma melhor e mais bem informada força de trabalho (Environmental Careers Organization of Canada, 2017);

- As relações de *mentoring* permitem que ambas as partes envolvidas (mentores e *mentees*) possam desenvolver *soft skills*, sobretudo as relacionadas com o relacionamento interpessoal (Environmental Careers Organization of Canada, 2017);
- Segundo a Association of Legal Administrators (s.d.), o *mentoring*, através do seu *role model*, pode ser mais eficaz que certas ações de formação, pois o *mentoring* é um bom modelo de liderança que permite a aprendizagem de *skills* que uma formação em ambiente de “sala de aula” não consegue transmitir. A mesma associação acrescenta que o *mentoring* incentiva a excelência para mentores e *mentees*, uma vez que o *mentee* aprende e ganha conhecimento com um bom mentor e por sua vez o mentor tem a oportunidade de recapitular conhecimentos e refazer pensamento enquanto explica as coisas ao *mentee*.
- Imagem
 - Com o desenvolvimento e implementação de programas de mentoria, as organizações transmitem internamente a ideia de que a gestão está empenhada em investir nos seus colaboradores (Management Mentors, 2012). Ao mesmo tempo, as organizações transmitem para o exterior a ideia de que valorizam os seus recursos humanos (Management Mentors, 2012);
 - Segundo a Association of Legal Administrators (s.d.), o *mentoring* permite reconhecer e premiar os melhores colaboradores: pelo facto de se ter um processo de seleção onde se consegue fazer uma “distinção” entre quem está preparado e quem não está.

2.6.5 Desvantagens do *Mentoring*

Apesar da escassa quantidade de estudos dedicados às desvantagens do *mentoring* (Colley, 2001; Burk & Eby, 2010), é importante referir que as relações de mentoria disfuncionais podem acarretar resultados muito nefastos para todas as partes envolvidas (Baugh & Sullivan, 2005).

De acordo com Eby e Lockwood (2004), estes problemas são mais propícios a acontecer quando se trata de um *mentoring* formal, uma vez que a relação pode não ser voluntária e depende sempre do envolvimento de uma terceira pessoa externa à relação: a organização.

Outra situação que pode contribuir para o surgimento de problemas ao nível do *mentoring*, de acordo com Clutterbuck (2012), é a dispersão e falta de uma definição clara do término da relação e conseqüente inexistência do reconhecimento do contributo dado por ambas as partes.

Nos pontos seguintes irão ser abordados as desvantagens pormenorizadas para cada um dos intervenientes do *mentoring*.

2.6.6 Desvantagens do *Mentoring* para o *Mentee*

Assim, começando novamente pelo *mentee*, que ocupa um lugar central na investigação sobre o *mentoring*, segundo Douglas (1997) as principais desvantagens que o *mentoring* lhe pode proporcionar são:

- Despreocupação com o trabalho – para Douglas (1997), o facto de se atribuir um mentor a um colaborador pode fazer com que, erradamente, este último relaxe e se sinta mais à vontade para descorar pequenos pormenores, uma vez que o *mentee* acredita que o mentor irá supervisionar e filtrar os seus erros;
- Possível conflito mentor-chefia – se eventualmente existir um conflito entre o mentor e a chefia de um colaborador, este último pode ser prejudicado, uma vez que, inevitavelmente, ele poderá tirar partido daquele que tem mais contacto e daquele que o protege – o seu mentor. Por outro lado, a chefia poderá ser influenciada pelo facto de o *mentee* poder ser um pouco o espelho do seu mentor, o que irá prejudicar injustamente o *mentee* (Douglas, 1997);
- Expectativas excessivas de promoção – segundo Douglas (1997), o *mentee* pode sentir ingenuamente que por estar a ser protegido e patrocinado pelo seu mentor, poderá mais facilmente conseguir uma ascendência na sua carreira;
- Dependência – não só Douglas (1997), como também Clutterbuck (2012) apontam para o perigo de o *mentee* criar um estado de dependência tal do seu mentor que poderá fazer com que não consiga desenvolver a sua própria autonomia;
- Não criar outras relações ou ficar em isolamento – muito a par do referido na desvantagem acima, o *mentee* ao passar muito tempo e ao depender muito do seu mentor, poderá estar a descorar outras oportunidades de socialização que poderia ter com outros colegas, igualmente dispostos a ajudá-lo (Douglas, 1997);
- Experiências menos positivas e “maus” mentores – não só Douglas aponta esta desvantagem para o *mentee*, como também Broder-Singer (2011) que afirma que pior que um colaborador não ter um mentor é ter um descomprometido com o seu papel. Este pode perturbar a moral do *mentee* e a sua intenção de ficar na organização (Broder-Singer, 2011). Colley (2001), aponta ainda que existe o perigo de o mentor ser interpretado como o membro mais poderoso da relação e o *mentee* como incapacitado ou sem poder. Assim, na transmissão de conhecimento, poderá

ser reforçado o conhecimento do mentor, sobrepondo a prática estabelecida e anulando a importância do conhecimento novo trazido pelo *mentee* (Colley, 2011).

Para além destas desvantagens para o *mentee* apresentadas acima, Colley (2011) vai mais longe e chega a apontar que, em casos extremos, a mentoria pode ser considerada uma ferramenta de controlo e de manipulação dos *mentees*, de forma a fazerem aquilo que a organização ou até os próprios mentores desejam.

2.6.7 Desvantagens do *Mentoring* para o Mentor

Os mentores não beneficiam só com o *mentoring*: a sua participação numa relação de mentoria também acarreta algumas desvantagens. Estas, de acordo com Douglas (1997) são:

- Menos tempo e disponibilidade – um colaborador com um *mentee* a seu cargo, se pretender desempenhar um papel ativo enquanto mentor, ficará com mais tarefas para desempenhar do que as que tinha antes de assumir esse compromisso (Douglas, 1997; Karakose, Yirci, Uygun, & Ozdemir, 2016). Por sua vez, esse acréscimo na carga de trabalho não é geralmente refletido proporcionalmente na diminuição das tarefas habituais a seu cargo ou no alargamento dos prazos das mesmas (Karakose *et al.*, 2016);
- Benefícios pouco claros – para Douglas (1997), a fraca definição e apresentação dos benefícios do *mentoring* para o mentor pode fazer com que este não consiga tirar o máximo partido dos mesmos;
- Pressão para ser mentor – segundo Douglas (1997), existe por vezes uma pressão sobre os colaboradores para assumirem o papel de mentores, principalmente por parte das suas chefias. Isto pode fazer com que, na perspetiva dos mentores, a negação da participação numa relação de mentoria possa ser vista como uma incapacidade própria e uma desilusão para a sua chefia;
- Falta de competências – muito em linha com que o que se abordou na desvantagem apontada acima, é difícil garantir que os mentores tenham todas as competências-chave para desempenharem bem o seu papel (Johnson, 2003). Assim, os mentores que não as têm, podem estar a desempenhar um papel nas relações de *mentoring* menos positivo, o que também poderá trazer-lhes um pouco de frustração pessoal e profissional (Douglas, 1997).

2.6.8 Desvantagens do *Mentoring* para a Organização

À semelhança do que acontece com as vantagens, também o *mentoring* pode apresentar desvantagens diretas para a organização. Douglas (1997), aponta as seguintes desvantagens:

- Insucesso pela falta de apoio organizacional – não só Douglas (1997) aponto o insucesso que ocorre com os programas de mentoria como uma desvantagem para organização: também Jones (2017) acredita que uma execução má e/ou fraca de um programa de *mentoring* poderá traduzir-se em sentimentos negativos sobre determinada organização;
- Clima de favoritismo e ressentimento daqueles que ficaram de parte – quando as organizações optam por limitar o acesso aos programas de *mentoring* a determinados colaboradores, podem surgir sentimentos de injustiça por parte daquelas que não foram incluídos nesse grupo, independentemente do papel que poderiam eventualmente ocupar - mentor ou *mentee* (Douglas, 1997);
- Coordenação difícil – coordenar um programa de *mentoring* exige tempo, dedicação, recursos e um acompanhamento constante e profissional. Num ambiente altamente competitivo onde este tipo de iniciativas ainda não é visto como prioritário, poderá haver uma certa negligência no acompanhamento das relações de mentoria (Douglas, 1997).

Para além das desvantagens acima apresentadas, Jones (2017) acrescenta que qualquer experiência negativa relativamente ao *mentoring* causa respostas emocionais e comportamentais mais intensas comparativamente com situações positivas. Logo é de extrema importância que se previna este tipo de situações.

2.7 Facilitadores e Obstáculos do *Mentoring*

Como em várias políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, o *mentoring* não é exceção: os responsáveis pela sua implementação, gestão e supervisão devem ter em atenção certos fatores que contribuem para o sucesso da política e prática organizacional em causa – denominados de agora em diante de facilitadores – e os fatores que o limitam ou que podem levantar algumas dificuldades – entendidos doravante por obstáculos.

Assim, começa-se por apresentar, de uma forma genérica os sucessos e respetivos fatores mais comumente apresentados na literatura da temática do *mentoring*, bem como os problemas e possíveis causas. Depois, aborda-se de uma maneira mais específica e detalhada certos fatores que gestores de programas de mentoria devem ter em consideração aquando do planeamento, implementação, gestão ou supervisão dos seus programas.

2.7.1 Sucesso dos Programas de *Mentoring*

Eby e Lockwood (2004), afirmam que genericamente os facilitadores do sucesso de programas de mentoria são:

- A comunicação assertiva dos objetivos do programa;
- Um bom *match* entre mentor e *mentee*;
- Apresentação de *targets* no que respeita à participação no programa de mentoria;
- Uma melhor e maior monitorização/gestão dos respetivos programas.

Já Currier (2001) aponta cinco premissas e três condições essenciais para o sucesso e sustentabilidade de um programa de *mentoring*. Assim, as cinco premissas são:

- O programa deve-se focar no mentor e no *mentee*;
- O processo de *match* deve estabelecer critérios para a seleção e participação;
- 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.

Quanto às três condições necessárias segundo Currier (2001), são:

- Garantir a troca de conhecimento entre as partes;
- Garantir os recursos e condições necessárias para o desenvolvimento das atividades do programa;
- Haver reconhecimento da gestão e respetiva promoção da importância do programa para a visão estratégica da organização.

Por fim a Environmental Careers Organization of Canada (2017) apenas aponta quatro considerações básicas para o sucesso de um programa de *mentoring*, sendo elas:

- Compatibilidade: o sucesso do programa irá depender em muito o quão bom é o *match* mentor-*mentee*. É necessário que consigam comunicar facilmente e que se interessem genuinamente um pelo outro;
- Dupla contribuição: o *mentoring* deve fluir por ambas as partes. Os *mentees* devem sentir que também estão a contribuir de forma significativa para a relação e não esperar apenas por conselhos do mentor;

- Expectativas claras: o facto de se ter expectativas e objetivos realistas ajudam a guiar a parceria num bom caminho;
- Objetivos da relação: definir objetivos para a relação de mentoria é essencial para o sucesso da mesma. Deve ter-se em conta ambas as partes e de que forma podem trabalhar para alcançar algo em concreto juntos.

2.7.2 Problemas dos Programas de *Mentoring*

Quanto aos problemas identificados nos programas de mentoria, a literatura consegue fazer uma distinção entre os problemas identificados pelos intervenientes principais na relação (mentor e *mentee*) e ainda os diferentes problemas que ocorrem no *mentoring* formal e informal. Estes problemas identificados podem fornecer pistas valiosas sobre alguns obstáculos que poderão ser contornados pelos gestores de programas de *mentoring*, o que irá ser apresentado com maior detalhe mais à frente.

Assim, Clutterbuck (2012) identificou três problemas simultaneamente identificados por mentores e *mentees*:

- Incompatibilidade na formação dos pares mentor-*mentee*;
- Dificuldade na calendarização/marcação de reuniões/encontros, a fraca disponibilidade do outro;
- Distância geográfica (que acontece em casos de mentorias virtuais).

Já Eby e Lockwood (2004) conseguem fazer a distinção dos problemas identificados quer pelos mentores quer pelos *mentees*. Assim, o principal problema /dificuldade identificada pelos mentores é a sensação de não serem pessoalmente adequados ao papel, de não se sentirem os mais indicados para assumir a mentoria de alguém. Quanto aos *mentees*, os problemas mais apontados por eles são:

- Negligência do mentor;
- Expectativas não satisfeitas;
- Separação estrutural (a nível organizacional) do mentor.

Relativamente à dicotomia *mentoring* formal e *mentoring* informal, Eby e Lockwood (2004) afirmam que os problemas mais comuns identificados nos programas formais em comparação com os informais são:

- Há um maior desinteresse do mentor e pode haver uma menor competência interpessoal da sua parte;
- Há um maior egoísmo e negligência de ambas as partes.

2.7.3 Planeamento, Criação e Implementação de Programas de *Mentoring*

Jones (2017) explica que a competição entre as empresas é cada vez maior e mais feroz, principalmente no que toca ao recrutamento de talentos. Para fazer face a esta situação de pressão, a gestão das empresas sente necessidade de oferecer algo diferente aos seus colaboradores para os atrair e reter, e muitas vezes a opção recai sobre o *mentoring* (Jones, 2017). Essa pressão fez com que a qualidade do *mentoring* organizacional apresentado tem vindo a diminuir bem como as versões que aparecem são consideradas fictícias e desprovidas de qualquer validade científica (Jones, 2017).

Jones (2017) relembra assim que qualquer programa de mentoria é único e não pode ser simplesmente copiado para outra organização: tem que se atender às especificidades e objetivos de cada organização.

Contudo, para Broder-Singer (2011), os programas de *mentoring* são extremamente difíceis de desenhar e de implementar. Jones (2017) acrescenta que para criar estes programas é necessária uma reflexão profunda aquando do planeamento das diferentes fases e têm que deixar de ser vistos como “pensos rápidos” da organização. Os programas de *mentoring* têm de deixar de ser feitos por pessoas muito ocupadas e sobrecarregadas de trabalho que nunca tinham sequer construído qualquer tipo de programa deste género ou até por colaboradores que nunca tiveram contacto com qualquer tipo de papel de mentoria (Jones, 2017). Prova disso é que, segundo Jones (2017), um dos obstáculos encontrados para o sucesso de programas de *mentoring* ser a fraca aposta na construção e implementação dos mesmos pois enquanto que a organização é capaz de contratar uma consultora especialista para dar formação, por exemplo, o mesmo investimento não é aplicado ao *mentoring*. Segundo o mesmo autor, as organizações têm por hábito colocar colaboradores com pouca formação e/ou com pouca disponibilidade à frente da elaboração destes programas de mentoria sem estabelecer expectativas claras para os mesmos. É fundamental haver um planeamento bem pensado dos objetivos do programa bem como para cada uma das suas fases (Rodrigues, 2018), pois o *mentoring* tem necessidades diferentes e exige competências diferentes nas suas diferentes fases (Tjan, 2011).

Outra variável a ter em conta aquando da construção de programas de mentoria é a própria complexidade organizacional. O Talent Management Staff (2014a) relembra que atualmente as organizações trabalham com equipas multidisciplinares - estreitam as interconexões entre as áreas de investigação e desenvolvimento e as áreas de produção e comerciais de forma a providenciar estratégias de negócio mais flexíveis – o que exige também da organização processos igualmente flexíveis. Broder-Singer (2011) apoia esta ideia lembrando que programas de *mentoring* demasiado estruturados e rígidos podem levar a que as relações interpessoais tendam a não sobressair.

Por último a Association of Legal Administrators (s.d.) propõe uma série de medidas para que as organizações tenham sucesso com os seus programas de *mentoring*:

- Ter uma estrutura de suporte para ambas as partes da relação;
- Ter mecanismo que proporcionem *feedback* constante;
- Ter mecanismos de avaliação;
- Ter uma rotina de *benchmarking*.

2.7.4 Supervisão de Programas de *Mentoring* e *Feedback*

Para Rodrigues (2018), é extremamente importante para o sucesso de programas de *mentoring* definir quem o irá supervisionar, quem o irá gerir e acompanhar as interações entre mentor e *mentee*.

A par disso, Tjan (2011) afirma que algumas organizações não refletem como deveriam nos seus programas de *mentoring* nem recolhem *feedback*: simplesmente têm o básico para poderem afirmar que o implementa. Contudo, isso vem a demonstrar sem um obstáculo ao sucesso deste tipo de programas a nível organizacional, pois é difícil corrigir e alterar programas de *mentoring* se a organização, por exemplo, não recolhe *feedback* para saber o que os colaboradores pensam que não está bem e que pode ser melhorado (Jones, 2017).

2.7.5 Par Mentor-*Mentee*

Como vimos anteriormente o par mentor-*mentee* pode ser resultado de um processo espontâneo (*mentoring* informal) ou de um processo criado pela organização (*mentoring* formal). Relativamente a este último de tipo de mentoria, o facto de o par formado resultar na grande maioria de um processo de *match*, pode fazer com que haja um menor conforto e identificação interpessoal entre eles, e criar um obstáculo na construção de um relacionamento próximo, na base da confiança (Eby & Lockwood, 2004). Contudo, segundo Erlich (2015), o *mentoring* pode funcionar em situações “provocadas” pela própria organização, desde que as técnicas de *match* sejam bem pensadas: devem permitir que o mentor e *mentee* sejam compatíveis, se relacionem com respeito e harmonia., pois o mentor escolhido tem que ter as competências em falta ao *mentee* e tem que estar consciente das suas responsabilidades e, por outro lado, o *mentee* aproveita assim esta oportunidade de aprendizagem. Por isso é que a Association of Legal Administrators (s.d.) afirma até que o *mentoring* funciona melhor se houver uma seleção dos pares (*match*) por um profissional, do que comparativamente a uma autosseleção do par.

Contudo, quando se fala em processo de *match*, importa referir que este não significa necessariamente que a participação dos colaboradores sejam mandatória. Broder-Singer (2011)

corroborar a ideia, afirmando que as organizações não devem fazer com que a participação nos programas de *mentoring* sejam obrigatórias, mas antes devem certificar-se que todos os colaboradores percebem os objetivos e benefícios da sua participação, de que forma estes objetivos se conectam com os objetivos organizacionais e, só a partir desse momento, demonstrarem vontade de participar voluntariamente.

2.7.6 Relação Mentor-Mentee

Para uma relação de *mentoring* funcionar bem é necessário que existam uma série de condições para que facilitem o funcionamento da mesma. Segundo a literatura da área existem facilitadores da relação mentor-*mentee*, mas isso não chega: é necessário que quer mentor quer *mentee* apresentem uma série de características e situações de forma a contribuir para o sucesso comum.

Assim, relativamente à relação mentor-*mentee*, Eby e Lockwood (2004) afirmam que existem certos fatores que podem influenciar os benefícios obtidos numa relação de mentoria, tais como a maneira como a relação é iniciada, a estrutura da relação e as características da mesma. Para além destes facilitadores existem também fatores que acordo com estes mesmo autores podem enfatizar eventuais problemas relacionais como a existência de um ajuste interpessoal fraco entre mentor e *mentee* e/ou a perceção de falta de comprometimento de alguma parte para com a relação (Eby & Lockwood, 2004). Já Clutterbuck (2012), para além de afirmar que existem certas qualidades pessoais que podem ser facilitadores do sucesso da relação, como ter comportamento que promovam o *rapport*, propõe dois tipos de fatores que facilitam o relacionamento e que tem que ver com o contrato estabelecido entre ambos:

- Fatores internos ao relacionamento: o estabelecimento de expectativas relativas à frequência dos encontros e a maneira como irão ser explorados conceitos e problemáticas dos respetivos papéis (Clutterbuck, 2012);
- Fatores externos ao relacionamento: o nível de suporte da organização e questões logísticas relacionadas com os encontros (Clutterbuck, 2012).

Outros autores também apresentam a sua perspetiva sobre os facilitadores da relação como Higgins e Kram (2011), que sublinham que a empatia entre mentor e *mentee* é o fator fulcral para uma relação de mentoria bem-sucedida. Para o Talent Management Staff (2014a), algumas das características essenciais para o sucesso das relações de mentoria são o estabelecimento de um relacionamento autêntico, a partilha das mesmas perspetivas e o facto de este ser relevante para ambas as partes. Já Eby e Lockwood (2004) concluem que as características organizacionais e consequentes

características dos próprios programas de *mentoring*, sobretudo os formais, podem influenciar quer o tipo e quantidade de assistência do mentor quer a receptividade do *mentee*.

Contudo, Clutterbuck (2012) relembra também que, por exemplo, a diferença pode tornar-se um obstáculo na criação de afinidade sendo que esta é essencial e um dos primeiros passos no processo de *mentoring*. Outro obstáculo apontado pelo mesmo autor é o facto de o poder na relação estar do lado do mentor. Contudo Clutterbuck (2012) também afirma que ambos tendencialmente tomam atitudes para diminuir o diferencial a esse nível como:

- Acordar em objetivos de aprendizagem para ambos;
- Estabelecer e reconhecer que o poder deverá ser utilizado para influenciar e não para se ser autoritário;
- O *mentee* deve ser sempre encorajado a dar a sua opinião primeiro que o mentor. Deve haver respeito pelas opiniões de ambas as partes;
- Dever-se-á evitar as reuniões de mentoria em locais que demonstrem/enfatizem o “poder” do mentor (ex.: escritório do mentor);
- Dever-se-á ter um discurso de igualdade e evitar ser-se imperativo;
- Permitir que o *mentee* possa ter responsabilidades na gestão da relação e retirar elações da mesma;
- Haver revisão regular para identificar situações em que o *mentee* sentiu um desequilíbrio do poder.

Relativamente ao mentor, pode-se dizer que estes têm certas características que devem ser desenvolvidas e trabalhadas de forma a obter relações de *mentoring* bem-sucedidas. Segundo Linda Phillips-Jones (2001), especialista em *mentoring* e autora da obra “The New Mentoring Partnerships” entre outras publicações na área, (referida em Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003), aponta quatro competências-chave do *mentoring*, principalmente para mentores:

- Escuta ativa: permite criar empatia, um ambiente positivo e de aceitação que por sua vez permite uma comunicação aberta. Assim, o mentor irá conseguir assistir o seu *mentee* de acordo com os seus interesses e necessidades. O mentor deverá:
 - mostrar interesse pelo o que o seu *mentee* diz e refletir sobre isso de forma a mostrar que o entendeu;
 - usar linguagem corporal, como por exemplo olhar nos olhos do *mentee*, mostrar que se lhe esta a prestar atenção;

- reduzir ruído de fundo e limitar qualquer interrupção de forma a dar ao *mentee* toda a sua atenção;
- esperar para que o *mentee* exponha as suas ideias/pensamentos primeiro.
- Desenvolver confiança: construir confiança é um processo demorado. Para o fazer o mentor poderá:
 - manter a confidencialidade;
 - honrar os seus compromissos com o *mentee*;
 - mostrar interesse e suporte contínuo;
 - ser honesto.
- Definir objetivos e contruir capacidades: o mentor pode ajudar o *mentee* a desenvolver capacidades e a identificar e atingir os seus objetivos:
 - ao ajudá-lo a encontrar recursos (pessoas, ferramentas, etc.);
 - ao transmitir conhecimento através de explicações, exemplos, demonstrações e perguntas retóricas;
 - discutir ações que tomou na sua carreira e explicar o porquê.
- Encorajar e inspirar: ser encorajador é a *skill* do mentor mais valorizada pelo *mentee*. Assim o mentor deverá:
 - comentar favoravelmente as conquistas do *mentee*;
 - comunicar ao *mentee* o quanto ele acredita no seu crescimento e na sua capacidade de atingir os seus objetivos;
 - contrariar as frustrações do *mentee* com palavras positivas de apoio, compreensão e encorajamento;
 - falar das suas próprias conquistas, desafios e erros e como os ultrapassou;
 - falar de pessoas que o motivaram/inspiraram e apresentar ao *mentee* outras que o podem ajudar.

De acordo com Jones (2017) ter colaboradores com capacidades de *mentoring* é difícil de garantir, sobretudo no caso de organizações complexas, com diferentes prioridades competitivas e com uma força de trabalho inconstante. Contudo Clutterbuck (2012) propõe uma solução fácil e barata para o mentor: a partilha da sua experiência de descoberta pessoal, uma vez que a influencia do mentor é central para a relação, onde este deverá fazer uso da sua “autoridade” para:

- fazer introduções;
- proteger e defender o *mentee*;

- promover o nome do *mentee*.

As razões/motivações dos mentores para a participação em programas formais de *mentoring* variam, sobretudo se não resultar de uma entrada voluntária – *mentoring* formal. Se a motivação não for ajudar o *mentee* a crescer e a desenvolver, o mentor pode não estar motivado (Eby & Lockwood, 2004). Os mentores podem apenas estar preocupados em obter reconhecimento organizacional ou participar simplesmente porque são obrigados (Eby & Lockwood, 2004).

Relativamente ao *mentee* ainda pouca informação é avançada pela literatura, mas sabe-se que os *mentees* irão sentir-se mais confortáveis em partilhar as suas ideias com alguém que mostrou abertura e receptividade desde o início e que atualmente os colaboradores já não estão habituados a esperar pela informação ou resposta às suas questões (Talent Management Staff, 2013), logo se o mentor teve uma postura pouco ativa, a proatividade dos *mentees* irá levá-los a procurarem outras pessoas o que pode tornar-se um obstáculo à criação de um relacionamento forte entre eles. Sabe-se ainda que os trabalhadores mais jovens são mais receptivos no alinhar dos seus comportamentos com um mentor respeitado na organização (Talent Management Staff, 2012a).

2.7.7 Entendimentos e Perceções sobre os Programas de *Mentoring*

Para que um programa de *mentoring* funcione bem é necessário que todos os indivíduos numa organização entendam bem em que consiste o programa, que percebam os papéis e respetivas responsabilidades daqueles que nele participam bem como os respetivos benefícios (Association of Legal Administrators, s.d.; Broder-Singer, 2011).

Segundo Broder-Singer (2011) um dos obstáculos ao sucesso dos programas de mentoria é a falta de comprometimento quanto ao tempo a despendar para a relação: quer mentor quer *mentee* devem acordar que o *mentoring* é uma prioridade. Para que o faça, as organizações devem medir o progresso dos programas e demonstrá-lo de forma a que os seus intervenientes percebam a importância do tempo despendido e a forma como o estão a aproveitar efetivamente e responsabilizá-los pelo mesmo (Broder-Singer, 2011).

Relativamente à perceção dos papéis, este também se pode tornar um obstáculo se o *mentee* não entender bem o que é o *mentoring* e qual o papel do seu mentor, uma vez que muitas vezes eles acham que o papel dos mentores é livrá-los dos problemas ou arranjar-lhes uma promoção, mas não o é: o mentor simplesmente deverá ajudar o *mentee* a perceber o que é necessário para que consiga ultrapassar os seus obstáculos (Broder-Singer, 2011). O mesmo se aplica ao mentor, uma vez que, de forma a facilitar o sucesso dos programas de *mentoring*, deve-se formar os mentores para que consigam

executar com êxito os seus deveres e responsabilidades nos diferentes estágios do programa de *mentoring* (Association of Legal Administrators, s.d.).

Já relativamente às perceções dos benefícios, o mesmo acontece: os programas de *mentoring*, sobretudo os formais, só funcionam se ambas as partes sentirem que irão sair beneficiadas (Broder-Singer, 2011). Contudo é importante que a organização tenha algum critério e cuidado neste ponto uma vez que não se deve prometer progressos nas carreiras pois, apesar de aumentar a sua probabilidade, estes não podem ser garantidos e facilmente se tornam um obstáculo ao sucesso deste tipo de programas – o foco deve estar sempre no desenvolvimento pessoal (Broder-Singer, 2011).

2.7.8 Ideias sobre o *Mentoring*

Apesar da forte disseminação dos programas de *mentoring* tradicional, estes não têm respondido propriamente às necessidades atuais da vigente força de trabalho: tradicionalmente os programas são morosos, demasiado estruturados e pouco alinhados com as tarefas (Talent Management Staff, 2014a), criando assim um obstáculo ao sucesso dos mesmos. Três são os motivos apresentados por Jones (2017) que justificam esta situação:

- Parte dos problemas dos programas de *mentoring* advêm de ideias tradicionalistas de como os empregos e as carreiras funcionam: um trabalhador sénior é emparelhado com um colaborador mais novo – o seu protegido. Esta ideia já está ultrapassada porque hoje em dia existem outras formas e critérios para o *match* (Jones, 2017);
- Para Jones (2017), o *mentoring* surgiu nas organizações durante uma época em que era normal para um indivíduo ficar com o mesmo emprego, na mesma empresa durante toda a sua vida ativa. Contudo, as expectativas e realidades sociais acerca da lealdade corporativa mudaram e poucas foram as organizações que acompanharam esta tendência (Jones, 2017);
- Muitas das organizações que implementaram programas de *mentoring*, ainda não conseguiram descobrir qual o tipo de *mentoring* necessário para a sua força de trabalho em específico (Jones, 2017).

Assim de acordo com o Talent Management Staff (2014b), alguns passos que as organizações podem seguir de forma a facilitar a criação de um programa de *mentoring* mais moderno, mais contemporâneo e adaptado à realidade, são por exemplo:

- Evitar terminologias arcaicas: é essencial utilizar termos que todos os colaboradores percebam e que sejam atrativos. Os termos “mentor” e “mentee” poderão ser substituídos por outros que melhoram transmitam/traduzam o que é esperado de cada papel (exemplo: em algumas

organizações, o termo “mentor” passou a “advisor”, e “mentee” a “learner”) (Talent Management Staff, 2014b);

- Muitos conceitos de *mentoring* diferentes do tradicional “one-to-one” são ainda pouco conhecidos por muitas organizações pois, quem desenvolve os programas de mentoria são sobretudo “baby boomers” ou conservadores. Assim torna-se importante que as organizações explorem outros tipos de *mentoring* que melhor se adaptem à sua realidade (Talent Management Staff, 2014b).

2.7.9 Apoio da Gestão

Hoje em dia, no mercado de trabalho em que facilmente se encontra outra oferta de emprego de uma outra empresa, as empresas têm investido em mais regalias para os colaboradores, tais como programas de *mentoring*, principalmente se essas mesmas organizações não conseguem competir com outras que oferecem salários maiores na competição pela atração de talento (Jones, 2017). Mas, segundo Jones (2017), criar um programa de *mentoring* não é uma tarefa fácil para quem os faz, e muitas vezes os programas falham. Uma das razões apontadas para esse insucesso é o facto de não haver o apoio devido da Gestão – muitas vezes por que esta acha que os programas de *mentoring* não fazem sentido (Jones, 2017).

Assim, depois de perceber os potenciais benefícios dos programas de mentoria, segundo Tjan (2011), a organização deve dar o primeiro passo ao estabelecer que esse programa faz parte da estratégia de desenvolvimento e valorização dos seus recursos humanos. De acordo com o mesmo autor, não necessita de ser algo complexo, mas é essencial que todos os membros organizacionais saibam que a organização adota o *mentoring* como parte do seu carácter (Tjan, 2011). Já de acordo com Broder-Singer (2011) o apoio e reconhecimento da Gestão relativamente aos programas de *mentoring* é de extrema importância, uma vez que este tipo de programas consome bastante tempo, quer do mentor, quer do *mentee*: estes só irão dedicar o tempo necessário à relação se a Gestão apoiar. O Talent Management Staff (2014a) vai ao encontro desta ideia afirmando que a organização deve suportar os programas de *mentoring*, bem como a sua importância deve ser corroborada pela Gestão, estabelecendo esta última o tempo e espaço necessário para se dar o relacionamento entre mentores e *mentees*.

Importa assim reafirmar que um programa de *mentoring* pode estar muito bem desenhado/planeado, mas só irá ter sucesso se a Gestão se tornar facilitadora estando comprometida com a temática do *mentoring* (Broder-Singer, 2011). Broder-Singer (2011) sugere que as organizações criem incentivos claros para estes programas como sistemas de avaliação ou de premiação.

2.8 Desenvolvimento de um Programa de *Mentoring*

Para se compreender como se desenvolve um programa de *mentoring* importa primeiro ter uma perceção de como é que uma relação de *mentoring* se desenvolve e quais as respetivas fases e, depois, verificar algumas propostas da literatura da temática em termos de desenvolvimento dos programas em si.

A Association of Legal Administrators (s.d.) desconstrói os relacionamentos de mentoria em quatro fases distintas:

- Orientação: trata-se da construção da base da relação (Association of Legal Administrators, s.d.). Mentor e *mentee* começam a conhecer-se e a construir confiança, e também a desenvolver expectativas mútuas (Association of Legal Administrators, s.d.). A interação nesta fase, segundo a Association of Legal Administrators (s.d.) irá ditar, em grande parte, o sucesso ou não do relacionamento;
- Período Intermédio: trata-se da fase mais gratificantes para mentor e *mentee* pois, através da confiança estabelecida entre ambos, podem começar a desafiar-se um ao outro (Association of Legal Administrators, s.d.);
- Dissolução da relação: nesta fase, de acordo com a Association of Legal Administrators (s.d.) a relação começa a desvanecer-se e cada um está mais atarefado com as suas próprias funções. É importante ambos discutirem como desejam continuar a relação de mentoria criada (Association of Legal Administrators, s.d.);
- Redefinição da relação: nesta fase, a relação de mentoria termina formalmente e entra num novo patamar onde ambos se tratam de igual para igual, começando a ser uma relação casual/normal entre quaisquer dois colegas (Association of Legal Administrators, s.d.).

Já o Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003), apresenta também uma versão semelhante à anterior, afirmando que as relações de mentoria também apresentam quatro fases de desenvolvimento:

- Construção da relação: de acordo com o Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003), esta é a fase em que o mentor e *mentee* se deverão começar a conhecer melhor e a construir confiança. Poderão falar sobre os seus *backgrounds*, experiências, interesses, etc. e deverão abordar as questões de confidencialidade da relação de mentoria, as respetivas expectativas e bem como a frequência que irão manter contacto (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003);

- Troca de informação e estabelecimento de objetivos: a troca de informação permitirá ao mentor receber pistas sobre os objetivos que o *mentee* espera atingir com a relação de mentoria (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003). Assim, nesta fase deverão estabelecer objetivos porque irá ajudar sobretudo o *mentee* a ver além do seu trabalho do dia-a-dia e irá ajudá-lo também a clarificar como tirar o máximo partido da relação de mentoria (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003). Para isso o mentor deverá fazer com que o *mentee* reflita periodicamente sobre os seus objetivos de forma a voltar a focar-se neles sempre que necessário e medir progressos (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003);
- Trabalho nos objetivos: de acordo com o Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003), esta é a fase mais longa e de compromisso mais profundo. O mentor deverá trabalhar nos objetivos do *mentee* através de conversas, partilha de material, realização de atividades e apresentando-o a outros colegas (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003). Já o *mentee* irá precisar sobretudo de se sentir motivado e encorajado pelo mentor, por exemplo, através de desafios que o façam pensar de forma diferente (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003). De acordo com o Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003), esta é também uma fase ideal para se fazer uma autoavaliação da relação e dos progressos alcançados através de uma reflexão sobre: os benefícios alcançados com o *mentoring*, a adequação dos moldes em que a relação de mentoria está a funcionar; e ainda o que precisa de ser alterado. Durante esta fase pode ocorrer também uma diminuição da intensidade da relação: isto pode acontecer porque o *mentee* começa a sentir-se um peso para o mentor e porque outras responsabilidades/atividades competem pela atenção, quer do mentor, quer do *mentee* - ambas as partes deverão ter a iniciativa de ter novidades da outra parte (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003). Assim, de acordo com Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003) poderão:
 - Pré-estabelecer tempo para a relação de mentoria e não prometer mais do que aquilo que ambos podem despende;
 - O mentor nunca deverá assumir o papel de “expert” em relação a todos os assuntos, pois poderá ter dificuldade em arranjar respostas para tudo. Este deverá assim assumir antes o papel de “facilitador” de conhecimento, mostrando que tanto ele como o *mentee* estão nesta relação para aprenderem e que poderão recorrer à ajuda de outras pessoas;

- O mentor e *mentee* deverão focar mais nas suas diferenças do que nas semelhanças, de forma a ter em atenção os diferentes contextos.
- Término da relação de mentoria e planeamento do futuro: de acordo com o Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003), nesta fase deve-se planear a continuidade do sucesso do *mentee* e fazer um balanço da relação refletindo nas conquistas, desafios e progressos nos objetivos estabelecidos; explorando outras formas de suporte para a nova fase; tomando a decisão de como é que a relação interpessoal irá continuar; e expressando agradecimentos e desejos de sucesso (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003).

Quanto ao desenvolvimento de programas de mentoria propriamente ditos, Marceau, Otis e Smard (1992) definem que qualquer programa de ação se define pelos seguintes componentes (Marceua, Otis & Smard, 1992, como referido em Santos, 2007) e respetiva aplicação desse modelo à construção de um programa de *mentoring*.

Tabela 2 - Componentes de Programas de Ação Aplicados a Programas de Mentoring

Ordenação	Componentes de programas de ação	Componentes de programas de <i>mentoring</i>	Descrição
1)	Missão	Definir missão	O primeiro passo chave deve passar por definir a missão do programa – o autor compara a importância desta etapa com os alicerces de uma casa. Definir uma missão trata-se de definir o motivo para o qual o programa está a ser construído: o que motiva a implementação do mesmo. Este deve corresponder a um problema organizacional detetado ao qual se pretende encontrar solução. A questão que se coloca nesta fase é: “Qual é o problema que este programa se propõe solucionar?”

2)	Foco	Estabelecer o foco	Nesta etapa a equipa coordenadora deve definir o foco do programa, que é a situação organizacional problemática.
3)	Objetivos	Estabelecer Objetivos	Deve-se estabelecer objetivos de forma a cumprir o foco (“foco” é o objetivo principal e mais genérico e os “objetivos” é a sua desconstrução em objetivos mais pequenos).
4)	Tipos de Iniciativa	Definir as iniciativas	Tem que se definir tipos de iniciativas para se implementar. As iniciativas são ações que são necessárias de forma a alcançar os resultados finais.
5)	Entradas	Identificar as entradas	Trata-se de identificar todos os recursos que direta ou indiretamente serão alocados bem como a sua disponibilidade. Podem ser recursos humanos (equipa coordenação) e/ou financeiros (financiamento e <i>budget</i> atribuído).
6)	Atividades de produção	Definir as atividades de produção	São atividades de gestão do programa de forma a transformar as “entradas” em “saídas”.
7)	Saída	Estabelecer as saídas	Para identificar as saídas deverão criar-se indicadores que podem ser quantitativos e ou qualitativos. Devem ser confiáveis (igual nas mesmas circunstâncias) e válidos (avaliar o que foi proposto inicialmente). Para a sua interpretação é feita uma comparação dos dados recolhidos com os critérios/padrões pré-estabelecidos.
8)	Impactos	Identificar os impactos	Identificar os impactos implica determinar as consequências da execução do programa. Devem ser convergentes com a missão, foco

			e objetivos pré-determinados, ou seja, os benefícios resultantes.
--	--	--	---

(Fonte: Própria com base em Marceua, Otis & Smard, 1992, como referido em Santos, 2007)

Já o modelo para o desenvolvimento de programas de *mentoring* apresentado pela Association of Legal Administrators (s.d.), coloca o *mentee* no centro do processo, mostrando-lhe vários caminhos para atingir os seus objetivos:

- Base: “scaffolding” (andaime) - o mentor serve como modelo para a realização das tarefas, e gradualmente, vai passando essa responsabilidade para o *mentee*. Segundo a Association of Legal Administrators (s.d.) o “scaffolding” é uma metodologia de aprendizagem que se centra sobretudo na observação e em oportunidades de pôr em prática algo com a condução/apoio de outra pessoa. Este tipo de aprendizagem permite que o *mentee* aprenda algo com impacto sem nenhuma consequência menos positiva para a organização;
- Entrada: a organização tem que definir como irá identificar os candidatos a mentor e a *mentee* e como irão ser emparelhados e orientados no programa;
- Recursos de aprendizagem:
 - Orientação do *mentee* para a organização: é fundamental para uma boa performance de qualquer colaborador perceber a cultura da sua organização. Assim, o *mentee* precisa de ter acesso a informação sobre a história, missão, visão, valores e cultura da organização bem como uma explicação sobre as suas políticas e práticas, sistemas de gestão internos, recursos e os diferentes papéis na organização;
 - Orientação do *mentee* para o programa de mentoria: qualquer programa formal de mentoria deve incluir um plano formal e estruturado com objetivos de aprendizagem e de performance, estratégia de avaliação, recursos disponíveis, lista de mentores, calendarização das atividades, acordo de *mentoring* e as atividades que se esperam que o *mentee* realize;
 - Orientação do mentor para o programa de mentoria: o programa deverá conter:
 - Expectativas;
 - Âmbito do programa;
 - Requisitos de tempo;
 - Processos;
 - Requisitos de *tracking* e avaliação;

- Procedimentos;
 - Formação para a construção da relação mentor-*mentee*;
- Recursos informativos: quer o mentor, quer o *mentee* deverão ter acesso a materiais requeridos para o desempenho dos seus papéis;
- Formação contínua: de forma a corrigir alguma ineficiência ou passar alguma informação importante.
- Avaliação:
 - Formativa: desenhada para descobrir em que estado está o progresso do *mentee* em períodos de tempo previamente estabelecidos;
 - Sumativa: ocorre no fim da relação de mentoria e deve incluir os seguintes pontos:
 - Avaliação da performance em termos quantitativos e qualitativos;
 - Avaliação da experiência do *mentee*.

Após a apresentação destes modelos, importa agora fazer uma análise mais detalhada às diversas etapas que genericamente compõem os programas de mentoria: planeamento, duração da relação mentor-*mentee*, formação pré-*mentoring* e o após a realização do programa de *mentoring*.

2.8.1 Planeamento

Para Rodrigues (2018) afirma que antes de iniciar um programa de *mentoring* é necessário sobretudo definir quem irão ser os intervenientes (mentores, *mentees*, supervisores), o planeamento, qual a forma de comunicar e qual a forma de avaliar. O mesmo autor propõe que seja dada uma especial atenção a dois pontos (Rodrigues, 2018):

- Definição dos intervenientes:
 - Escolha do par mentor-*mentee*: esta é uma fase crítica para o sucesso do programa. As necessidades de ambos devem ser mutuamente suprimidas de forma a tornar a relação produtiva e alcançar os objetivos estabelecidos;
 - Equipa de gestão ou supervisores: deverão ser especialistas em relações pessoais pois estes serão responsáveis por coordenar as interações mentor-*mentee* bem como fazer alterações necessárias para o alcance dos objetivos do programa;
- Avaliação: deve ser realizada em determinados momentos pré-determinados e deve ser feita pelos supervisores, managers, mentores, *mentees* e ainda pela organização, para que esta consiga medir as repercussões em toda as dimensões organizacionais.

Já a Association of Legal Administrators (s.d.), afirma que o planeamento de um programa de mentoria passa por decidir sobre:

- Recursos organizacionais: são as pessoas designadas para coordenar o programa, bem como definir as suas responsabilidades e aprovisionar necessidades de formação. A equipa de coordenação tem que clarificar com a gestão quais os objetivos do programa - que são a base para desenhar o mesmo - bem como os recursos organizacionais necessários;
- Participantes: o âmbito e o nível a que o *mentoring* irá ser introduzido é importante – deverão ser tomadas decisões tais como: deve-se aplicar o programa a todos os colaboradores ou a grupos mais específicos? Nesta fase a equipa de coordenação do programa deverá estabelecer um processo de *matching*, bem como pensar que tipo de recompensas tangíveis poderão ser oferecidas aos mentores;
- Publicitação organizacional do programa: ter o aval do resto da organização e a compreensão do propósito e benefícios do programa é essencial ao sucesso do mesmo. A sua comunicação pode ser feita através de *newsletters*, reuniões, etc.

Relativamente à questão da escolha/participação dos intervenientes importa frisar que na maior parte dos programas formais de *mentoring*, a participação quer do mentor quer do *mentee* é voluntária e é habitual a utilização de critérios pré-definidos para o *match* dos voluntários (Eby & Lockwood, 2004).

2.8.2 Duração da relação mentor-*mentee*

Relativamente à duração dos programas formais de *mentoring*, apesar de a literatura não apontar um período de tempo ideal, Eby e Lockwood (2004) afirmam que é habitualmente contratualizado um ano de duração do relacionamento, nos programas formais de *mentoring*. Contudo Fletcher e Mullen (2012) afirmam que a apresentação de um prazo para o término de uma relação de mentoria é essencial, pois caso contrário estar-se-ia a fomentar a dependência do *mentee* e não a sua autonomia. Já Clutterbuck (2012) é de opinião totalmente contrária: este autor afirma que uma relação de *mentoring* deverá durar até quando for necessária para as partes envolvidas. A propósito da duração das relações de mentoria, Clutterbuck (2012) apresenta o conceito de “relationship droop” (queda na relação): afirma que é bastante comum nas relações de *mentoring*, principalmente se as relações apenas servirem para tratar assuntos superficiais ou transacionais, o que ocorre muitas vezes por uma das partes não se sentir confortável para explorar assuntos mais profundos. Assim, as relações mais resistentes ao fenómeno do “droop” são nas quais o *mentee* recebe informação importante e na qual está fortemente motivado para a aprendizagem e conhecimento (Clutterbuck, 2012).

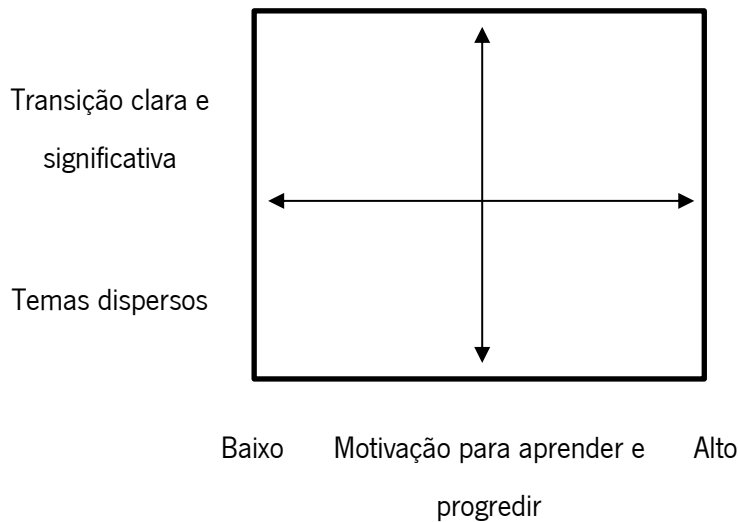


Figura 1 - "Relationship Droop" no Mentoring

(Fonte: Clutterbuck, 2012)

2.8.3 Formação Pré-Mentoring

A Association of Legal Administrators (s.d.) confirma a relevância de se ter em conta esta componente aquando do desenho de programas de mentoria pois afirma que a formação *pré-mentoring* permite ao mentor prepara-se melhor para desempenhar o seu papel, não descorando o *mentee*: este também tem um papel importante neste processo que não deve ser desvalorizado. Assim deve-se ter em atenção na formação *pré-mentoring* os seguintes aspetos (Association of Legal Administrators, s.d):

- Pré-requisitos: mentor e *mentee* devem reunir para começar a contruir confiança e para o mentor conhecer os objetivos do *mentee* e vice-versa. Pode ser feito através de questões, de escuta ativa e positivismo. Devem ainda assinar um "Acordo de Mentoria" onde ambos se comprometem e conhecem as expectativas e responsabilidades um do outro e a forma como irão trabalhar em conjunto. É ainda recomendado que se continue a documentar os progressos na relação bem como o alcance de objetivos;
- Planear: mentor e *mentee* devem documentar um plano preparado por ambos com o objetivo de focar as atividades de acordo com os objetivos traçados, e atualizá-lo. No plano deve conter:
 - as necessidades de aprendizagem e como colmatá-las;
 - estabelecimento de standards para avaliar o conhecimento adquirido;
 - identificação e revisão dos recursos e materiais necessários.

- Preparar: o mentor deve preparar questões para que o *mentee* consiga atingir os seus objetivos. Também deverá identificar obstáculos e fornecer o apoio necessário;
- Apresentar: o mentor deve demonstrar ou fazer uma descrição das tarefas que o *mentee* deverá desempenhar de forma a aprender as suas tarefas finais. Poderá fazê-lo através da descrição dos passos a seguir, apresentando o contexto da tarefa e a sua consequência na “big picture” organizacional e ainda encorajando o *mentee* a fazer questões no decorrer das demonstrações;
- Prática: o *mentee* deverá usar todo o conhecimento recolhido durante a relação de mentoria e aplicá-lo a tarefas reais sempre com a supervisão do mentor e *feedback* de ambas as partes.

Em relação à formação *pré-mentoring*, Clutterbuck (2012) acrescenta que A oferta de formação/workshop sobre assertividade antes do início da relação de mentoria tem um impacto positivo na qualidade da mesma e nos resultados obtidos.

2.8.4 Depois do Programa de *Mentoring*

Após o término formal do programa de mentoria ou ainda durante o mesmo (caso se trate de uma iniciativa organizacional contínua), a organização deve ter especial atenção a três tópicos de acordo com a proposta da Association of Legal Administrators (s.d.):

- Avaliação: segundo a Association of Legal Administrators (s.d.) deve-se fazer uma avaliação do impacto da aprendizagem para o *mentee*. Esta associação propõe a utilização do modelo de Kirkpatrick. Este modelo, segundo Bates (2004), é a abordagem mais popular para avaliar formações e apresenta quatro níveis de resultados que devem ser alvo de avaliação (Kirkpatrick, 1976, como referido em Bates, 2004): reação, aprendizagem, comportamento e resultados;
- Plano de melhoria contínua: deverá tratar-se de um processo documentado de forma a revelar resultados interessantes com a análise dos resultados. A partir desses resultados deverão fazer-se as alterações necessárias e implementar medidas corretivas;
- Plano de manutenção: deverá ser considerada uma manutenção e atualização da versão original do programa de forma a atender às novas tendências, a possíveis alterações no próprio programa e nos seus recursos.

2.9 *Onboarding*

A necessidade de incluir o conceito de *onboarding*, surge do facto de esta ser algo que irá ditar a forma como o Programa de Mentoria irá ser implementado. Assim, para percebermos a forma como este irá influenciar o *mentoring* no projeto, importa saber do que se trata.

2.9.1 Conceito

A entrada numa nova empresa é sempre um momento marcante na vida pessoal e profissional de qualquer colaborador – trata-se de um momento de grandes incertezas, expectativas e de grande ansiedade. Muita informação é transmitida ao novo colaborador, e a forma e o tempo com que é feita varia de empresa para empresa. Assim, de forma a facilitar este período mais frágil para o novo colaborador, muitas empresas começaram a criar programas ou processos próprios para o seu acolhimento, denominados por *onboarding*. Segundo Fagerholm, Guinea, Münch & Borenstein (2014), o *onboarding* trata-se de um processo que facilita os novos colaboradores a tornarem-se membros integrados na sua nova organização. Este processo é por vezes conhecido também por socialização organizacional (Bauer & Erdogan, 2011) e pretende motivar os recém-chegados e garantir que estes possam adquirir os conhecimentos, *skills* e comportamentos de que precisam de forma a terem sucesso na sua forma de atuação nas suas novas organizações (Fagerholm *et al.*, 2014). Este processo/ programa poderá incluir várias atividades que podem ir desde uma simples visita guiada a todas as instalações da organização, até a sessões de esclarecimento sobre a cultura da mesma e atividades de socialização com as restantes equipas e colaboradores.

Este processo é importante, pois é na integração que os novos colaboradores estabelecem uma identidade dentro do local de trabalho (Kumar *et al.*, 2016) e que se tornam participantes organizacionais capazes e confiantes, deixando de ser pessoas fora da organização para se tornarem membros internos da mesma (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker (2007) afirma que o ajuste de recém-chegados tem sido associado a importantes resultados organizacionais como maior satisfação, maior comprometimento, menor rotatividade e maior e melhor desempenho.

Apesar de todos os benefícios que este tipo de programas de integração tem para os novos colaboradores e para a própria empresa, é necessário ter algum cuidado pois o primeiro dia de um colaborador numa empresa pode ditar uma boa ou má perspetiva sobre a mesma, a ponto de desistir do trabalho no caso de ficar insatisfeito nesse mesmo dia (Talent Management Staff, 2013). Segundo essa mesma publicação do Talent Management Staff (2013), a perda de colaboradores resultante de problemas no processo de *onboarding* pode ser frustrante para os responsáveis da organização, pois houve uma grande alocação de tempo, dinheiro e esforço nas contratações daqueles colaboradores recém-chegados. Estas situações tornam-se particularmente alarmante se estas ocorrerem em áreas de engenharia e tecnologia, onde a procura e atração de talentos é atualmente uma competição feroz, pelo menos na realidade das empresas portuguesas.

Relativamente à relação do conceito de *onboarding* com o conceito de *mentoring*, é que quanto mais completo for o nível de integração resultante desse processo de *onboarding*, menor será a necessidade de um programa de mentoria. Contudo, por mais completo que seja esse processo de *onboarding*, o *mentoring* continua a ter a sua importância vital, pois, uma vez que o *onboarding* é feito normalmente para um conjunto de colaboradores em simultâneo, as dúvidas e incertezas individuais e as questões mais técnicas de cada uma das funções dos novos colaboradores poderão não ser todas atendidas ou devidamente esclarecidas. É importante que, na eventualidade da existência do *onboarding*, um mentor consiga completar o trabalho inicial da organização. Para isso é também fundamental que ele conheça bem os conteúdos do *onboarding* para o poder complementar com o programa de mentoria.

2.10 Síntese do Capítulo

Como apresentado anteriormente neste mesmo capítulo, o *mentoring* é um conceito que é usado como uma preciosa ferramenta em várias áreas da sociedade: na Educação, na Reinserção Social, na Gestão de Recursos Humanos, etc. Devido ao grande alcance contextual do conceito surgem inúmeros estudos e investigações na área, que se por um lado facilitam a obtenção de informação útil, por outro dificultam a tarefa de filtrar aquilo que realmente se aplica ao contexto deste projeto. Assim, dada a abrangência dada neste capítulo, importa que nesta secção se faça uma síntese daquilo que maior aplicação terá no contexto deste projeto.

Deste modo, o primeiro passo é definir que o tipo de *mentoring* neste projeto, o que neste caso é o *mentoring* formal pois, tal como referido no tema do projeto, pretende-se formalizar as relações de mentoria que tinham vindo a acontecer no CTD sem qualquer regulamentação. Assim, do que foi visto anteriormente, percebe-se que o *mentoring* formal compreende sobretudo a existência de programas ou processos bem estruturados e geridos pela própria organização, estando o nível de estruturação dependente dos objetivos organizacionais a alcançar. No caso do CTD e de acordo com os objetivos propostos para este projeto, a parte formal pretende-se sobretudo com a regulamentação criada e o acompanhamento feito pela equipa responsável pela gestão do programa de mentoria – a equipa de *Onboarding*.

Quanto aos objetivos do *mentoring*, comparando o que é apresentado na Revisão da Literatura com a realidade do CTD, percebe-se que não é fácil optar por um só objetivo para o programa de mentoria. Assim, para além dos objetivos psicossociais de integração dos novos colaboradores nas suas equipas de trabalho e alargamento da sua network, proporciona também o desenvolvimento dos objetivos organizacionais do CTD (atração e retenção de colaboradores, integração rápida, transmissão de

conhecimentos entre outras) e ainda o desenvolvimento de carreira, principalmente dos mentores. É precisamente neste ponto que o CTD focou um dos objetivos do projeto, acreditando que uma boa preparação e prestação do mentor é crucial no sucesso do seu programa de mentoria. Para isso, foi proposto como objetivo para este projeto a criação de um Manual do Mentor do CTD. Contudo, não se pode por de parte a importância que outros intervenientes têm num programa de mentoria, nomeadamente os *mentees* e a própria organização. Assim, no ponto 2.5 deste capítulo são apresentadas algumas pistas fundamentais para a criação do programa de mentoria, na medida em que se tem em conta as particularidades de todos os intervenientes no *mentoring* no CTD.

Relativamente às vantagens e desvantagens do *mentoring*, a literatura apresenta que todos os intervenientes do *mentoring* beneficiem e podem ser igualmente prejudicados com o *mentoring*. Assim, resumidamente as vantagens do *mentoring* para os *mentees* são: transmissão de aprendizagem, servir como planeamento de carreira e ser uma forma de apoio psicossocial. Já para o mentor a literatura aponta como principais vantagens a aprendizagem adquirida, a possibilidade de desenvolvimento de uma relação pessoal, a qualificação pessoal e o aprimoramento de capacidades de gestão. Quanto à organização beneficia com o *mentoring* na medida em que permite a gestão de entradas/saídas de recursos humanos, serve como ferramenta de desenvolvimento de carreira e de transmissão de aprendizagem/conhecimento e ainda permite melhorar a sua imagem interna e externamente. No que concerne às desvantagens apontadas pela literatura, estas são: para o *mentee* a possível despreocupação com o trabalho, um possível conflito mentor-chefia, as expectativas excessivas de promoção, a dependência, o facto de não criar outras relações ou ficar em isolamento, a possibilidade de ter experiências menos positivas e ter um "mau" mentor; para o mentor uma menor disponibilidade e tempo de trabalho, facto de os benefícios estarem pouco claros, a possível pressão para ser mentor e a possibilidade de não ter as competências certas; por último, para a organização pode-se dar o insucesso do programa de mentoria por falta de apoio organizacional, a criação de um clima de favoritismo, a existência de situações de ressentimento daqueles que ficaram de parte e ainda a exigente e difícil coordenação deste tipo de iniciativas. Para a realização deste projeto as vantagens apresentadas na literatura servir sobretudo para sustentar a elaboração do próprio projeto e as desvantagens serviram sobretudo para sinalizar situações a evitar e apontar possíveis pistas para as prevenir.

Quanto ao ponto referente aos Facilitadores e Obstáculos do *Mentoring*, percebeu-se que existem certas condições que facilitam o sucesso deste tipo de iniciativas e que, conseqüentemente, alavancariam o sucesso do Programa de *Mentoring* do CTD. Assim, foi tido sobretudo em conta as cinco premissas e três condições essenciais apontadas por Currier (2001) para criar um programa de mentoria

sustentável, a par dos principais problemas apontados na literatura por mentores e *mentees*. Além disso, foram revistas uma série de questões que simultaneamente se podem tornar facilitadores e obstáculos do *mentoring*: o planeamento, a criação e implementação dos programas, a supervisão dos programas e feedback, o par mentor-*mentee* e relação criada, os entendimentos e perceções sobre os programas de *mentoring*, as ideias sobre o *mentoring* e ainda o apoio da gestão.

O penúltimo ponto permitiu o conhecimento de várias propostas para a forma como se deve criar um programa de mentoria. Assim, para o presente projeto foi extremamente útil perceber a importância e a forma como, segundo a literatura, se deve proceder ao desenvolvimento deste tipo de iniciativas organizacionais, nomeadamente a forma como se deve planear, qual a duração dos programas de mentoria, a necessidade de ter em conta formação pré-*mentoring* e perceber quais as recomendações para a fase após o término formal do programa de mentoria.

Este capítulo finaliza com a introdução e explicação do conceito de *Onboarding* pois no CTD este conceito e o *mentoring* são conceitos complementares no que respeita à integração de novos colaboradores.

Antes de se avançar para o capítulo da metodologia, onde se irá explorar os métodos selecionados para o desenvolvimento deste projeto, importa reconhecer a importância do capítulo dedicado à revisão da literatura. A revisão de literatura, segundo Baker (2000, p. 2019) referido em Brocke *et al.* (2009), representa um “primeiro passo essencial e a base ao realizar um projeto de pesquisa”, onde se procura encontrar as principais fontes de uma determinada temática em estudo de forma a contribuir vitalmente para a “relevância” – através do evitamento da reinvestigação - e “rigor” da pesquisa – através da utilização do conhecimento existente como base (Hevner *et al.*, 2004 referido em Brocke *et al.*, 2009). Assim, para a revisão de literatura apresentada realizou-se várias consultas de bases de dados, usando *keywords* como *mentoring*, mentor, *mentee*, etc. e ainda pesquisa com base nos artigos relevantes previamente encontrados, tal como Webster e Watson (2002) referem que uma pesquisa bibliográfica deve conter (referido em Brocke *et al.*, 2009). Assim, rematando, pode-se afirmar que a pesquisa de literatura é crucial para a construção e entendimento de um determinado tema (Zorn & Campbell, 2006, referido em Brocke *et al.*, 2009) e que a revisão de literatura compreende um passo importante na pesquisa científico- académica (Cooper, 1988, referido em Brocke *et al.*, 2009).

3. METODOLOGIA

3.1 Posicionamento Metodológico

Tal como apresentado nos capítulos anteriores, o principal objetivo deste projeto é a criação e formalização de um programa de mentoria para novos colaboradores do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento estudado. Para a realização do mesmo torna-se necessário definir o posicionamento metodológico a adotar para o desenvolvimento do projeto. Assim, a opção recaiu sobre a metodologia qualitativa assente no paradigma interpretativo, uma vez que se considera que é a metodologia mais adequada tendo em conta o desafio apresentado pelo centro de tecnologia e desenvolvimento estudado e os objetivos propostos com a realização do projeto.

Quanto ao tipo de pesquisa, a escolha recaiu sobre a qualitativa, pois esta procura compreender fenómenos em determinados contextos (Golafshani, 2003), tal e qual como o projeto realizado. Acrescenta-se ainda que com este tipo de pesquisa, os resultados obtidos não são alcançados "por meio de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação" (Strauss & Corbin, 1990, p. 17, citado em Golafshani, 2003) e que, em oposição aos investigadores quantitativos que trabalham para obter determinações causais, predições e generalizações, os investigadores qualitativos procuram a compreensão de determinado fenómeno e a extrapolação para situações semelhantes (Hoepfl, 1997, referido em Golafshani, 2003), tal como no projeto desenvolvido: pretende-se a compreensão da dinâmica de mentoria entre mentores e *mentees* do centro de desenvolvimento e tecnologia estudado e de outros casos, de forma a encontrar a maneira mais eficaz para a sua extrapolação sob a forma de um programa de mentoria.

Quanto à escolha pelo paradigma interpretativo é consequência de, ontologicamente, este paradigma prever que a realidade é uma construção social cuja compreensão não pode ser feita sem a dependência daqueles que fazem parte dessa mesma realidade (Urquhart, 2013), ou seja, pode-se tornar subjetiva. Assim, segundo Myers (2011), o investigador sob esta postura é um sujeito portador de realidades e fenómenos sociais, o que se enquadra no contexto deste projeto, pois a investigação irá realizar-se num meio conhecido, num âmbito de um estágio curricular, cuja amostra, participantes e a própria investigadora convivem diariamente e a realidade é bastante próxima, pois também foi designado um mentor quando a investigadora ingressou no centro de tecnologia e desenvolvimento. Este lado mais pessoal previsto na abordagem interpretativa faz também, segundo Urquhart (2013), parte das características deste paradigma pois considera-se que os dados recolhidos não são separados da parte teórica e têm de ser reconstruídos através de um processo de interpretação de práticas e significados.

Quanto ao desenvolvimento de investigação qualitativa segundo o paradigma interpretativo para este projeto, significa que se irá procurar compreender os factos segundo os significados atribuídos pelas pessoas (Myers, 2011) e ainda, que não se irá preocupar com representatividades numéricas, mas sim com uma compreensão aprofundada de uma organização (Turato, 2005) através da auscultação de opiniões e perceções, da análise das diferentes perspetivas pessoais/pontos de vista relativamente à temática apresentada e ainda aferir a subjetividade das mesmas.

3.2 Métodos

3.2.1 Método de Recolha de Dados

A recolha de dados para o presente projeto foi elaborada com recurso às seguintes técnicas: entrevistas e análise de documentos. A opção por estas duas técnicas/métodos de recolha de dados advém do facto de, segundo Bogdan e Biklen (1994) e Palinkas *et al.* (2015), serem dois dos três grandes métodos nas investigações de carácter qualitativo. Para além disso, a utilização de diferentes métodos de recolha de dados permite a coleta de diferentes perspetivas sobre o mesmo contexto e ainda obter informações de diferentes fontes e compará-las posteriormente, através da sua triangulação (Igea, Agustin, Beltrán, & Martin, 1995; Palinkas *et al.*, 2015).

Relativamente às entrevistas, Erasmie & Lima (1989, p. 85), afirmam que uma entrevista é uma conversa previamente bem planeada que permite obter informações sobre “crenças, opiniões, atitudes, comportamentos (...) do entrevistado em relação a determinados assuntos ou questões”. De acordo com Rowley (2012), uma entrevista é uma troca verbal entre duas pessoas em que uma delas – o entrevistador – tem por objetivo a obtenção de informações ou compreender a perspetiva da segunda pessoa – o entrevistado. Quanto ao tipo de entrevistas, de acordo com Rowley (2012), as entrevistas usualmente são classificadas com base no seu nível de estruturação. Assim de acordo com a mesma autora as entrevistas podem-se classificar em três tipos diferentes (Rowley, 2012):

- Entrevistas estruturadas: entrevistas cujas respostas se esperam curtas e onde o entrevistador coloca as mesmas perguntas, pela mesma ordem a todos os entrevistados (Rowley, 2012). São muitas vezes confundidas com questionários, onde a principal diferença entre os dois métodos remonta ao facto de nas entrevistas o entrevistador não deixa o respondente à vontade para tomar o tempo necessário de responder e devolver as respostas ao questionário, mas sim faz as perguntas e espera uma resposta imediata, aumentando assim a sua taxa de resposta (Rowley, 2012).

- Entrevistas não-estruturadas: entrevistas cujo limite de questões é inexistente e onde se pretende dar liberdade ao entrevistado para falar sobre um tema (Rowley, 2012). Este tipo de entrevistas, segundo Rowley (2012) requerem grande competência e experiência de quem faz a sua análise pois podem gerar transcrições difíceis de analisar e comparar.
- Entrevistas semiestruturadas: entrevistas que se caracterizam por terem uma grande variedade quanto à sua forma, número de perguntas e graus de adaptação e ordenação das mesmas, para que acomodem da melhor forma a situação do entrevistado (Rowley, 2012). Cada questão poderá ter outras questões associadas, que, por sua vez, poderão ser utilizadas pelo entrevistador de forma a “garantir que o entrevistado explora a questão principal de forma suficiente” (Rowley, 2012, p. 262).

Assim, com base no que foi apresentado anteriormente, a opção que melhor serviu os objetivos primários e a realidade estudada foram as entrevistas semiestruturadas, cuja a sua realização foi baseada em guiões previamente definidos. Os dois guiões criados (Guião A e Guião B), referentes à primeira entrevista admitem questões relacionados com o enquadramento teórico da temática do *mentoring*, onde se pretendeu sobretudo confirmar o conhecimento literário na realidade organizacional estudada, e ainda contemplar também questões que pretenderam responder à problemática apresentada pelo centro de tecnologia e desenvolvimento estudado e aos respetivos objetivos do projeto.

Para além da entrevista semiestruturada, foi ainda aproveitado o facto de se ter tido a oportunidade de ouvir uma outra amostra que surgiu mais tarde no projeto: colaboradores recém-chegados ao CTD entre janeiro e fevereiro de 2019. Desta amostra conseguiu-se obter informação complementar aos objetivos primários do estudo, através da sua visão desprovida de influências do CTD. Assim, foi elaborado um outro guião, mais específico para esta amostra (Guião C) para ser aplicado sob a forma de uma entrevista dirigida ou estruturada, cujas as perguntas e respetiva ordem eram iguais para todos os participantes. Devido ao grande volume de informação num curto espaço de tempo e a pouca disponibilidade dos próprios participantes, optou-se pela obtenção das respostas via escrita manual e posterior recolha.

Todos estes procedimentos metodológicos ocorreram nas instalações do centro de tecnologia e desenvolvimento e noutra polo da empresa onde ainda trabalha uma das equipas pertencentes ao mesmo centro.

As entrevistas semiestruturadas foram todas feitas presencialmente enquanto que para as entrevistas dirigidas se optou pela entrega do guião com as questões e posterior recolha no fim do mesmo dia, com a devida autorização do centro de tecnologia e desenvolvimento estudado. Antes do

início da colocação das questões do guião (no caso das entrevistas semiestruturadas) ou da entrega do mesmo (no caso das entrevistas dirigidas), foi lida e assinada pelos entrevistados uma autorização que continha os objetivos e contexto do estudo, a garantia da confidencialidade e anonimato dos dados a recolher e a requisição da gravação áudio para futura transcrição fidedigna dos dados (apenas no casos das entrevistas semiestruturadas), ao qual nenhum entrevistado se mostrou em desacordo com as condições propostas. As entrevistas semiestruturadas realizaram-se entre o dia 14 de novembro de 2018 e o dia 26 de novembro de 2018, conforme a disponibilidade dos participantes, cuja duração mínima foi de aproximadamente oito minutos e a máxima de 27 minutos, enquanto que a entrega da entrevista dirigida foi feita e preenchida no primeiro dia do *Onboarding Process* de janeiro de 2019 e de fevereiro de 2019.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, parte delas foram feitas exclusivamente a colaboradores na condição de serem/terem sido *mentees*, outra parte foi feita a colaboradores na condição exclusiva de mentores e uma terceira, a colaboradores que tivessem as duas perspetivas: de *mentee* e de mentor. Acrescenta-se ainda que todas as entrevistas aconteceram de uma forma muito natural e num ambiente de confiança e sinceridade, uma vez que o entrevistador, devido à função desempenhada no estágio curricular e por ter tido a oportunidade de ser uma das pessoas responsáveis pela integração e acolhimento da maioria dos entrevistados, já tinha um contacto próximo e descontraído com os mesmos, permitindo uma maior transparência como vantagem.

Quanto às entrevistas dirigidas, estas foram aplicadas a colaboradores recém-chegados ao CTD, cujo contacto com a mentoria no CTD era inexistente, permitindo assim recolher dados extremamente importantes para a construção e formalização de um programa de mentoria, pois ainda não tinham sido influenciados por nenhuma experiência no contexto do centro estudado.

3.2.2 Método de Análise de Dados

Para analisar os dados recolhidos foi utilizada uma análise de conteúdo. Este tipo de análise, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), tem ganho terreno nos estudos organizacionais e “tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas” (Mozzato & Grzybovski, 2011, p. 732). Segundo os mesmos autores, esta técnica é uma técnica de refinação e onde se exige “dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise”. Assim, para cada um dos guiões foi feita uma tabela para:

- dividir as questões por categorias de análise;

- expor os objetivos das questões;
- relacionar as questões e respetivos objetivos com os tópicos da revisão de literatura de forma a posteriormente se fazer uma triangulação entre eles.

Tabela 3 - Análise do Guião A

Guião A – Entrevista para <i>Mentees</i>			
Categorias	Questões	Objetivos	Tópicos da Revisão da Literatura
A.1. Geral	A.1.1. «O que entendes por <i>mentoring</i> ?»	<p>Objetivo 1 – Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores do CTD sobre o <i>mentoring</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber qual o entendimento do conceito de <i>mentoring</i> por colaboradores que já foram mentores; • o que deve fazer um mentor; • quais as vantagens do <i>mentoring</i> para as partes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de <i>Mentoring</i>, Intervenientes do <i>Mentoring</i> (<i>Mentee</i>; Mentor; Organização); • Vantagens e Desvantagens do <i>Mentoring</i> (Vantagens do <i>Mentoring</i> para o <i>Mentee</i>; Vantagens do <i>Mentoring</i> para o Mentor; Vantagens do <i>Mentoring</i> para a Organização).
	A.1.2. «Qual é o papel de um mentor?»		
	A.1.3. «Quais as principais vantagens? Para o mentor, para o <i>mentee</i> e para a organização?»		

<p>A.2. Nomeação de mentores</p>	<p>A.2.1. «Quando soubeste que te tinham atribuído um mentor?»</p>	<p>Objetivo 2 – Conhecer como tem sido feita e publicitada a formação do par mentor-<i>mentee</i> no CTD.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber quando foi o primeiro contacto do <i>mentee</i> com a realidade do <i>mentoring</i> no CTD; • Perceber se a escolha do mentor foi feita de forma a que o par mentor-<i>mentee</i> seja da mesma equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Sucesso dos Programas de <i>Mentoring</i>; Problemas dos Programas de <i>Mentoring</i>; Planeamento, Criação e Implementação de Programas de <i>Mentoring</i>; Criação do Par Mentor-<i>Mentee</i>; Relação Mentor-<i>Mentee</i>); • Desenvolvimento de um Programa de <i>Mentoring</i> (Planeamento).
<p>A.2.2. «O teu mentor é do mesmo projeto que tu?»</p>			
<p>A.3. Relação de mentoria</p>	<p>A.3.1. «O teu mentor falou contigo/demonstrou interesse em conhecer-te durante o Onboarding Process? Foi acompanhando as atividades?»</p>	<p>Objetivo 3 – Compreender como se desenvolveram as relações de mentoria no CTD.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreender que dinâmicas foram criadas entre mentor e <i>mentee</i>; • Perceber que tipo de relacionamento é que o <i>mentee</i> mantinha com o mentor; • Perceber quais os objetivos do relacionamento; • Perceber a duração média das relações de mentoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de <i>Mentoring</i>; • Objetivos do <i>Mentoring</i>; • Intervenientes do <i>Mentoring</i> (Mentor; <i>Mentee</i>); • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Sucesso dos Programas de <i>Mentoring</i>; Problemas dos Programas de <i>Mentoring</i>; Planeamento, Criação e Implementação de Programas de <i>Mentoring</i>; Relação Mentor-<i>Mentee</i>). • Desenvolvimento de um Programa de <i>Mentoring</i> (Duração da Relação Mentor-<i>Mentee</i>).
<p>A.3.2. «Que tipo de acompanhamento o teu mentor te deu?»</p>			

	A.3.3. «Que tipo de questões colocavas ao teu mentor? Quais foram aquelas para as quais ele não tinha uma resposta imediata?»		
	A.3.4 «Durante quanto tempo sentiste que estavas dependente da ajuda do teu mentor?»		
A.4. Relação com a chefia	A.4.1. «Sentiste que o mentor teve tempo e disposição para te acompanhar?»	Objetivo 4 – Perceber qual tem sido o papel da chefia nas relações de mentoria no CTD. <ul style="list-style-type: none"> • Perceber de que forma a gestão do centro de tecnologia e desenvolvimento se posiciona perante a importância do <i>mentoring</i> e perante a disponibilização de 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenientes do <i>Mentoring</i> (Mentor; Organização); • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Sucesso dos Programas de <i>Mentoring</i>; Problemas dos Programas de <i>Mentoring</i>; Supervisão de Programas de

	A.4.2. «O teu <i>Team Leader</i> preocupou-se em perceber se a relação de mentoria estava a correr bem? De que forma?»	<p>recursos para a sua implementação, sobretudo tempo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber de que forma se supervisionam as relações de mentoria no centro de tecnologia e desenvolvimento. 	<i>Mentoring e Feedback</i> , Entendimento e Perceções sobre os Programas de <i>Mentoring</i> , Apoio da Gestão).
A.5. Reflexão	<p>A.5.1. «De que forma o teu mentor contribuiu para o teu desenvolvimento pessoal e profissional?»</p> <p>A.5.2. «Que tipo de dificuldades achas que o teu mentor atravessou? Consideras que poderia ter havido uma melhor preparação do teu mentor?»</p>	<p>Objetivo 5 – Perceber as vantagens obtidas com a mentoria no CTD, bem como aferir possíveis facilitadores e obstáculos a ter em conta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber os benefícios conseguidos com o <i>mentoring</i>; • Perceber eventuais necessidades de formação/preparação do mentor relativamente à mentoria no centro de tecnologia e desenvolvimento; • Coletar opiniões e sugestões para a criação do programa de mentoria para o 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens e Desvantagens do <i>Mentoring</i> (Vantagens do <i>Mentoring</i> para o <i>Mentee</i>); • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Problemas dos Programas de <i>Mentoring</i>, Ideias sobre o <i>Mentoring</i>); • Desenvolvimento de um Programa de <i>Mentoring</i> (Planeamento; Formação Pré-<i>Mentoring</i>)

	A.5.3. «Alguma melhoria implementar? Sugestões?»	centro de tecnologia e desenvolvimento.	
--	--	---	--

(Fonte: Própria)

Tabela 4 - Análise do Guião B

Guião B – Entrevista para Mentores			
Categorias	Questões	Objetivos	Tópicos da Revisão da Literatura
B.1. Geral	B.1.1. «O que entendes por <i>mentoring</i> ?»	Objetivo 1- Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores do CTD sobre o <i>mentoring</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de <i>Mentoring</i>, Intervenientes do <i>Mentoring</i> (<i>Mentee</i>; Mentor; Organização); • Vantagens e Desvantagens do <i>Mentoring</i> (Vantagens do <i>Mentoring</i>; Vantagens do <i>Mentoring</i> para o <i>Mentee</i>; Vantagens do <i>Mentoring</i> para o Mentor; Vantagens do <i>Mentoring</i> para a Organização).
	B.1.2. «Qual é o papel de um mentor?»	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber qual o entendimento do conceito de <i>mentoring</i> por colaboradores que já foram mentores; • Qual o papel de um mentor; • Quais as vantagens do <i>mentoring</i> para as partes. 	
	B.1.3. «Quais as principais vantagens? Para o mentor, para o <i>mentee</i> e para a organização?»		

B.2. Nomeação de mentores	B.2.1. «Como te propuseram o programa de mentoria? Tinhas alguma vez demonstrado vontade ou foi-te "imposto" pelo teu <i>Team Leader</i> ?»	Objetivo 2 – Conhecer como tem sido feita e publicitada a formação do par mentor- <i>mentee</i> no CTD. <ul style="list-style-type: none"> • Perceber de que forma as várias equipas do centro de tecnologia de desenvolvimento fizeram o <i>match</i> mentor-<i>mentee</i>; • Perceber que informações eram disponibilizadas aos mentores para prepararem a mentoria; • Perceber se houve esclarecimento das expectativas relativas ao papel de um mentor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Criação do Par Mentor-<i>Mentee</i>; Apoio da Gestão); • Desenvolvimento de um Programa de <i>Mentoring</i> (Planeamento; Formação Pré-<i>Mentoring</i>).
	B.2.2. «Que informações recebeste sobre o <i>mentee</i> ? Conhecias exatamente o projeto para o qual ele ia trabalhar e qual a função que ele iria desempenhar?»		
	B.2.3. «Tiveste alguma explicação de qual o teu papel/responsabilidades?»		
B.3. Relação de mentoria	B.3.1. «Sabias em que dia o teu <i>mentee</i> iria começar o <i>Onboarding Process</i> ? Foste acompanhando as atividades?»	Objetivo 3 - Compreender como se desenvolveram as relações de mentoria no CTD. <ul style="list-style-type: none"> • Perceber que nível de informações os 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos do <i>Mentoring</i>; • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Relação Mentor-<i>Mentee</i>;

	<p>B.3.2. «Que tipo de acompanhamento deste ao teu <i>mentee</i>?»</p> <p>B.3.3. «Que questões é que o teu <i>mentee</i> te colocava? Quais foram aquelas para as quais não tinhas uma resposta imediata?»</p> <p>B.3.4. «Durante quanto tempo sentiste que o teu <i>mentee</i> dependia da tua ajuda?»</p>	<p>mentores tinham sobre o <i>mentee</i> e se estavam a acompanhar o <i>Onboarding Process</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber que tipo de questões/tópicos eram mais frequentes da parte dos <i>mentees</i>; • Perceber como os mentores agiam perante dificuldades e se encontravam alternativas para as questões dos <i>mentees</i>; • Ter uma ideia da duração média das relações de mentoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um Programa de <i>Mentoring</i> (Duração da Relação Mentor-<i>Mentee</i>).
<p>B.4. Relação com a chefia</p>	<p>B.4.1. «A tua chefia foi flexível e deu-te tempo para acompanhares o teu <i>mentee</i>?»</p>	<p>Objetivo 4 – Perceber qual tem sido o papel da chefia nas relações de mentoria no CTD.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber de que forma a gestão do centro de tecnologia e desenvolvimento se posiciona perante a importância do <i>mentoring</i> e perante a disponibilização de recursos para a sua 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenientes do <i>Mentoring</i> (Mentor; Organização); • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Sucesso dos Programas de <i>Mentoring</i>, Problemas dos Programas de <i>Mentoring</i>, Supervisão de Programas de <i>Mentoring</i> e <i>Feedback</i>);

	B.4.2. «Achas que o teu <i>Team Leader</i> reconheceu o teu trabalho enquanto mentor? De que forma?»	<p>implementação, sobretudo tempo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber de que forma é feito o reconhecimento do trabalho de um mentor no centro de tecnologia e desenvolvimento. 	Entendimento e Perceções sobre os Programas de <i>Mentoring</i> , Apoio da Gestão).
B.5. Reflexão	B.5.1. «De que forma seres mentor contribuiu para o teu desenvolvimento pessoal e profissional?»	<p>Objetivo 5 – Perceber as vantagens obtidas com a mentoria no CTD, bem como aferir possíveis facilitadores e obstáculos a ter em conta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber os benefícios conseguidos com o <i>mentoring</i>; • Perceber eventuais necessidades de formação/preparação do mentor relativamente à mentoria no centro de tecnologia e desenvolvimento; • Coletar opiniões e sugestões para a criação do programa de mentoria para o centro de tecnologia e desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens e Desvantagens do <i>Mentoring</i> (Vantagens do <i>Mentoring</i> para o <i>Mentee</i>); • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Problemas dos Programas de <i>Mentoring</i>, Ideias sobre o <i>Mentoring</i>); • Desenvolvimento de um Programa de <i>Mentoring</i> (Planeamento; Formação Pré-<i>Mentoring</i>)
	B.5.2. «Que dificuldades encontraste neste processo? Precisavas de alguma preparação prévia? Como?»		
	B.5.3. «Alguma melhoria a implementar? Sugestões?»		

(Fonte: Própria)

Após a construção destas tabelas procedeu-se à elaboração de 3 clusters diferentes, de forma a proceder à análise das categorias dos guiões A e B:

- Pares Mentor-Mentee, de forma a avaliar e confrontar o mesmo acontecimento – relação de mentoria – perante duas perspetivas diferentes – a perspetiva do mentor e a perspetiva do *mentee*;
- Não Pares Mentor-Mentee, de forma a validar opiniões individuais e verificar resultados em cada um dos guiões.
- Colaboradores “Mentor-Mentee”, daqui em diante assim mencionados, que são os colaboradores que já passaram pelas duas experiências e no qual se podem fazer comparações e perceber se houve a influência da experiência passada na experiência mais recente e nos respetivos resultados.

A análise de clusters é uma técnica de análise de dados antiga, que teve início nas ciências sociais e comportamentais (Rodrigues, 2002). Apesar das limitações deste método, sobretudo ao que concerne a sua subjetividade (Rodrigues, 2002), trata-se de uma técnica exploratória importante que permite combinar objetos ou unidades observáveis de forma a obter novos grupos (Aaker, Kumar & Day, 1998) de maneira a “avaliar a dimensionalidade dos dados, identificar *outliers* e fornecer interessantes hipóteses acerca de associações” (Rodrigues, 2002, p.3) ou agrupar variáveis.

Já em relação ao Guião C, uma vez que se considera a amostra desta entrevista muito homogênea em termos de características e contexto, optou-se apenas por analisar os dados recolhidos de forma individualizada e sem clusters. Assim, na Tabela 5, são apresentados os respetivos objetivos das questões do Guião C.

Tabela 5 - Análise do Guião C

Guião C – Entrevista para Colaboradores Recém-Chegados			
Categorias	Questões	Objetivos	Tópicos da Revisão da Literatura
C.1. Geral	C.1.1. «O que entendes por mentoring (mentoria)?»	Objetivo 1- Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores recém-chegados ao CTD sobre o <i>mentoring</i> .	• Conceito de <i>Mentoring</i> , Intervenientes do <i>Mentoring</i> (Mentor).

	C.1.2. «O que é um mentor e qual o seu papel/importância?»	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber qual o entendimento do conceito de <i>mentoring</i> por colaboradores recém-chegados ao CTD; • Perceber qual o entendimento do papel de um mentor. 	
C.2. Expectativas	C.2.1. «Como é que deve ser um mentor? (características, comportamentos, etc.)»	<p>Objetivo 2 – Conhecer as expectativas dos colaboradores recém-chegados ao CTD em relação ao <i>mentoring</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber que expectativas têm em relação às características de um mentor; • Perceber que expectativas têm em relação ao seu mentor, que ainda não conhecem; • Perceber o que acham que poderia ser diferente caso não tivessem um mentor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenientes do <i>Mentoring</i> (Mentor); • Vantagens e Desvantagens do <i>Mentoring</i> (Vantagens do <i>Mentoring</i> para o <i>Mentee</i>); • Facilitadores e Obstáculos do <i>Mentoring</i> (Criação do Par Mentor-<i>Mentee</i>);
	C.2.2. «Quais são as tuas expectativas para com o teu mentor?»		
	C.2.3. «O que achas que seria diferente se não tivesses um mentor?»		

(Fonte: Própria)

3.3 Caracterização do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento

De forma a se perceber alguns procedimentos no projeto e de forma a fazer uma interpretação dos dados correta, deve-se primeiramente fazer uma análise do contexto da investigação.

Assim, o presente projeto decorreu num centro de tecnologia e desenvolvimento de uma divisão/departamento de uma empresa multinacional alemã presente em Portugal desde o início do século passado. Para além de ser uma empresa fortemente dedicada à produção de bens e ser um dos maiores empregadores industriais no nosso país, esta, nos últimos anos tem alargado as suas competências e tem apostado em atividades de investigação e desenvolvimento de *hardware* e de *software* para várias áreas de negócio (principalmente soluções de mobilidade, casa, e indústria & negócios), ambicionando tornar-se líder em IoT (*Internet of Things* – Internet das Coisas).

Mundialmente o grupo a que empresa pertence conta com 450 subsidiárias e empresas regionais em mais de 60 países, e ainda conta com parcerias a nível de vendas e serviços em aproximadamente 150 países espalhados por todo o mundo.

A empresa em questão, em 2017 contava já com cerca de 5000 colaboradores em Portugal espalhados por cinco localizações diferentes:

- 1 polo fabril na zona norte, dedicado à divisão *Car Multimedia* que conta com as áreas funcionais de Produção de Tecnologia Automóvel, Serviços Pós-Venda e Formação, e ainda Investigação e Desenvolvimento;
- 2 polos fabris na zona centro: o primeiro é dedicado à divisão *Security Systems* que conta com áreas funcionais de Produção e Serviços de Desenvolvimento; o segundo é dedicado à divisão *Thermotechnology* que conta com a área funcional de Produção Termotecnologia;
- 1 subsidiária e sede localizadas em Lisboa: a primeira trata do Serviço de Apoio ao Cliente; a segunda é onde são realizadas atividades de vendas, marketing, contabilidade e comunicação, bem como serviços partilhados de recursos humanos e comunicação para o grupo em Portugal.

Quanto ao centro de tecnologia e desenvolvimento estudado pertence à divisão localizada no norte do país. Esta divisão é a maior unidade do grupo em Portugal e uma das maiores em todo o mundo. Contando com cerca de 3500 colaboradores na cidade onde se insere, esta divisão “é um dos grandes

impulsionadores do ecossistema regional, contribuindo ainda para a atração e retenção de mão de obra altamente qualificada”².

Inicialmente, na década de 90, a unidade dedicava-se à produção de autorrádios. Já em 2009, em plena crise portuguesa a marca inicial foi vendida e deu-se uma reorganização desta unidade passando a dedicar-se ao “desenvolvimento e produção de sistemas de infotainment, instrumentação e sensores de segurança para a indústria automóvel”² (*Website* Institucional do CTD, 2019). Atualmente conta com atividades que em parceria com universidades nacionais que vão para além da produção de “equipamentos inovadores de multimédia automóvel e sistemas de segurança automóvel exportados para todo o mundo”: aqui podemos encontrar mais de 300 engenheiros num dos centros do grupo, que se dedicam a desenvolver soluções para a mobilidade conectada e autónoma. Este centro inaugurado em 2018, trata-se do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento onde foi realizado o presente projeto.

Sabe-se ainda que este Centro de Tecnologia e Desenvolvimento representou um investimento do grupo em cerca de 3 milhões de euros, e ainda que submeteu em conjunto com uma universidade nacional uma candidatura a fundos europeus que prevê o investimento de 36 milhões de euros em projetos de investigação a serem aí desenvolvidos até 2021.

Quanto à gestão e administração deste Centro de Tecnologia e Desenvolvimento, pode-se dizer que não tem uma gestão independente da divisão a que pertence. Assim, o diretor de departamento responde diretamente à Administração Técnica do grupo em Portugal, na qual recaem as questões relacionadas com a produção e com a investigação e desenvolvimento.

Os indicadores e visão estratégica do grupo são os mesmos adotados pelo Centro de Tecnologia e Desenvolvimento, que estão apresentados na Tabela.

Tabela 6 - Estratégia do Grupo ao qual pertence o CTD

Indicadores Estratégicos	Descrição	
Objetivo	O que o grupo quer alcançar.	Garantir o seu futuro, assegurando o seu forte e significativo desenvolvimento e preservando a sua independência financeira.

² *Website* Institucional do CTD, 2019

Motivação	O que direciona o grupo.	Tecnologia para a vida: os seus produtos entusiasma as pessoas, melhoram a qualidade de vida e contribuem para a preservação dos recursos naturais.
Estratégia	O que faz avançar o grupo.	<p><u>Foco no cliente</u> (o grupo compreende as necessidades dos seus clientes, direciona as suas soluções para as atender e cria modelos inovadores de negócios);</p> <p><u>Flexibilidade para mudar</u> (o grupo influencia mudanças, aproveitando a suas oportunidades, sobretudo na área da conectividade, eletrificação, eficiência energética e automação, assim como nos mercados emergentes);</p> <p><u>Máximo desempenho</u> (o grupo mede o seu desempenho em relação aos seus concorrentes; trabalha com rapidez, agilidade e precisão; assegura e amplia o seu próprio valor com processo eficientes, estruturas enxutas e alta produtividade).</p>
Forças	O que o grupo tem de melhor.	<p><u>Cultura do grupo</u> (mundialmente, a sua cultura corporativa distinta é o que une o grupo; o grupo atua segundo os seus valores e procura sempre melhorias; o grupo tem orgulho em dizer que trabalha lá);</p> <p><u>Força inovadora</u> (com criatividade o grupo inova em soluções tecnológicas e lança-as para o mercado com sucesso – o grupo é líder em inovação);</p> <p><u>Excelência em qualidade</u> (o grupo fornece produtos com a melhor qualidade e de altíssima confiança, atendendo assim aos desejos e expectativas dos seus clientes);</p> <p><u>Presença global</u> (o grupo é uma empresa internacional; o grupo expande a sua presença nos quatro cantos do mundo,</p>

		consolidando ao mesmo tempo a sua responsabilidade regional).
Valores	No que o grupo se baseia para crescer.	<p><u>Orientação para o futuro e resultados</u> (as ações do grupo são orientadas para os resultados, permitindo assim garantir o seu futuro e criar uma base sólida para as suas iniciativas sociais);</p> <p><u>Responsabilidade e Sustentabilidade</u> (o grupo age de forma responsável no seu interesse e, considerando o impacto social e ecológico das suas ações);</p> <p><u>Iniciativa e Determinação</u> (o grupo age por iniciativa própria, com responsabilidade empresarial, e luta pelos seus objetivos com determinação);</p> <p><u>Transparência e Confiança</u> (o grupo comunica assuntos importantes sobre si de uma maneira atempada e transparente, considerando que esta é a base para uma relação de confiança);</p> <p><u>Equidade</u> (o grupo lida de forma justa com os seus colegas e parceiros de negócios, e vê a equidade como o alicerce do seu sucesso empresarial);</p> <p><u>Fiabilidade, Credibilidade e Legalidade</u> (o grupo promete apenas o que pode cumprir. Assume os seus compromissos e desenvolve as suas atividades sempre em conformidade com a lei);</p> <p><u>Diversidade</u> (o grupo valoriza e incentiva a diversidade como uma mais-valia essencial para o seu sucesso).</p>

(Fonte: Própria com base no website institucional do CTD, 2019)

Importa ainda referir que algo que é muito característico deste centro de tecnologia e desenvolvimento é o orgulho que se vive em torno do seu lema: [...] *it's just about people*. Segundo os fundadores do CTD este lema surgiu para explicar todo o sucesso alcançado com a equipa fundadora do departamento ao qual o CTD pertence, ou seja, “é só sobre pessoas”, mostrando assim a sua forte aposta e valorização dos seus recursos humanos. Isto é de extrema importância pois poder-se-á prever que o desenvolvimento deste projeto irá ao encontro do desenvolvimento de algo a que o CTD dá especial atenção – o seu capital humano.

3.4 Amostra

Para a amostra do presente projeto recorreu-se a uma técnica de amostragem não probabilística: a amostra por conveniência. Este foi a técnica de amostragem selecionada pois só se conseguiu ter acesso a uma amostra da população do CTD que estava disponível, não tendo sido selecionada por nenhum critério probabilístico. Importa ainda lembrar que para a amostra escolhida foram colocados alguns critérios para que se conseguisse atender aos objetivos das entrevistas e ainda fazer uma análise o mais completa possível.

3.4.1 Amostra para a Entrevista Semiestruturada

Como anteriormente referido, relativamente à amostra para a entrevista semiestruturada foi constituída por 23 entrevistados, distribuídos da seguinte forma: 12 participantes na qualidade exclusiva de *mentees* (com a tipologia de “*Mentee*” e com a codificação “Entrevistado N°/*Mentee*”), 6 participantes na qualidade exclusiva de mentores (com a tipologia de “Mentor” e com a codificação “Entrevistado N°/Mentor”) e ainda 5 participantes que foram entrevistados simultaneamente na qualidade de *mentees* e mentores (com a tipologia de “*Mentee* + Mentor “ e com a codificação “Entrevistado N°/ *Mentee* + Mentor”).

Do total dos entrevistados, 18 são do sexo masculino e 5 são do sexo feminino, repartidos da seguinte forma:

Tabela 7 - Sexo dos participantes por tipologia do entrevistado

Sexo	<i>Mentee</i>	Mentor	<i>Mentee</i> + Mentor	Total
Feminino	4	0	1	5
Masculino	8	6	4	18

(Fonte: Própria)

Quanto à idade, a média dos entrevistados situa-se nos 26 anos, sendo que a média relativa aos entrevistados na qualidade exclusiva de *mentee* é de aproximadamente 27 anos, a dos entrevistados na qualidade exclusiva de mentor é de 28 anos e 6 meses, e ainda a média dos colaboradores que foram entrevistados simultaneamente na qualidade de *mentee* e de mentor é de aproximadamente 29 anos. Quanto às faixas etárias encontradas, 18 entrevistados situam-se na faixa etária que vai desde os 20 aos 29 anos, 4 na faixa etária que vai desde os 30 aos 39 anos e um único participante que se situa na faixa etária que vai dos 40 aos 49 anos. Convém ainda referir que a idade mínima registada é de 23 anos (idade comum a 2 participantes que responderem na qualidade exclusiva de *mentee* e um participante que respondeu como *mentee* e como mentor) e que a idade máxima registada é de 40 anos (idade de um dos participantes que respondeu na qualidade exclusiva de mentor).

Tabela 8 - Faixa Etária dos participantes por tipologia do entrevistado

Faixa Etária	<i>Mentee</i>	Mentor	<i>Mentee</i> + Mentor	Total
20-29	10	5	3	18
30-39	2	0	2	4
40-49	0	1	0	1

(Fonte: Própria)

Quanto às habilitações académicas, os entrevistados dividem-se por quatro níveis distintos consoante a classificação da Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23 (Anexo I – Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23) que regula o Quadro Nacional de Qualificações e define os descritores para a caracterização dos níveis de qualificação nacionais:

- Nível IV - Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses: 1 participante;
- Nível VI – Licenciatura: 1 participante;
- Nível VII – Mestrado: 20 participantes;
- Nível VIII – Doutoramento: 1 participante;

Tabela 9 - Nível de Qualificação (QNC) dos participantes por tipologia do entrevistado

Nível de Qualificação (QNC)	<i>Mentee</i>	Mentor	<i>Mentee + Mentor</i>	Total
IV	1	0	0	1
VI (Licenciatura)	0	0	1	1
VII (Mestrado)	11	6	3	20
VIII (Doutoramento)	0	0	1	1

(Fonte: Própria)

Já relativamente ao que concerne a antiguidade na organização a que o centro de tecnologia e desenvolvimento estudado pertence, os participantes podem-se dividir em quatro categorias diferentes onde cada uma corresponde a um período de 3 meses de trabalho – a escolha por esta escala é derivada do facto de exatamente 75% dos entrevistados terem ingressado na organização durante o ano de 2018, e apenas 5 ingressaram previamente a esse ano. Desses 5 participantes, 3 ingressaram no ano de 2017, 1 ingressou em 2016 e 1, com alguns anos de casa, em 2011. Assim, a distribuição da antiguidade pode ser visualizada na Tabela 10.

Tabela 10 - Antiguidade dos participantes por tipologia do entrevistado

Antiguidade	<i>Mentee</i>	Mentor	<i>Mentee + Mentor</i>	Total
Menos de 3 meses	3	0	0	3
Entre 4 e 6 meses	6	0	1	7
Entre 7 e 12 meses	3	0	3	6
Mais de 12 meses	0	6	1	7

(Fonte: Própria)

Por fim, a Tabela 11 apresenta um resumo das entrevistas semiestruturadas realizadas.

Tabela 11 - Resumo das Entrevistas Semiestruturadas

Entrevistados	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Relação com outros Entrevistados
Entrevistado 1/ <i>Mentee</i>	14 de novembro de 2018	24:33 minutos	-
Entrevistado 2/ <i>Mentee</i>	14 de novembro de 2018	21:25 minutos	-
Entrevistado 3/ <i>Mentee</i>	14 de novembro de 2018	19:35 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 5
Entrevistado 4/ <i>Mentee</i>	14 de novembro de 2018	11:23 minutos	-
Entrevistado 5/ <i>Mentee</i> + Mentor	15 de novembro de 2018	27:09 minutos	Mentor do Entrevistado 3
Entrevistado 6/ <i>Mentee</i> + Mentor	15 de novembro de 2018	32:52 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 15; Mentor do Entrevistado 13
Entrevistado 7/ Mentor	15 de novembro de 2018	14:09 minutos	Mentor do Entrevistado 10
Entrevistado 8/ <i>Mentee</i>	16 de novembro de 2018	11:24 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 10

Entrevistado 9/Mentor	16 de novembro de 2018	09:54 minutos	-
Entrevistado 10/ <i>Mentee</i> + Mentor	16 de novembro de 2018	18:42 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 7; Mentor do Entrevistado 8
Entrevistado 11/ <i>Mentee</i>	16 de novembro de 2018	20:30 minutos	-
Entrevistado 12/Mentor	20 de novembro de 2018	11:38 minutos	Mentor do Entrevistado 21
Entrevistado 13/ <i>Mentee</i>	20 de novembro de 2018	08:28 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 6
Entrevistado 14/ <i>Mentee</i> + Mentor	21 de novembro de 2018	27:16 minutos	Mentor do Entrevistado 16
Entrevistado 15/Mentor	21 de novembro de 2018	13:12 minutos	Mentor do Entrevistado 6
Entrevistado 16/ <i>Mentee</i>	21 de novembro de 2018	10:46 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 14
Entrevistado 17/ <i>Mentee</i>	22 de novembro de 2018	11:17 minutos	-
Entrevistado 18/Mentor	22 de novembro de 2018	14:49 minutos	Mentor do Entrevistado 19

Entrevistado 19/ <i>Mentee</i>	22 de novembro de 2018	17:19 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 18
Entrevistado 20/Mentor	22 de novembro de 2018	18:23 minutos	-
Entrevistado 21/ <i>Mentee</i>	22 de novembro de 2018	09:31 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 12
Entrevista 22/ <i>Mentee</i>	26 de novembro de 2018	07:59 minutos	<i>Mentee</i> do Entrevistado 23
Entrevista 23/ <i>Mentee</i> + Mentor	26 de novembro de 2018	21:36 minutos	Mentor do Entrevistado 22

(Fonte: Própria)

3.4.2 Amostra para a Entrevista Dirigida

Quanto à amostra para a entrevista semiestruturada, esta é constituída por 19 participantes, todos eles recém-chegados ao CTD entre o mês de janeiro e fevereiro de 2019. Desses 19, 6 entraram no mês de janeiro (com a codificação “Entrevistado N°/janeiro”) e os restantes 16 no mês de fevereiro (com a codificação “Entrevistado N°/fevereiro”).

Do total dos entrevistados, 15 são do sexo masculino e 4 são do sexo feminino, repartidos da seguinte forma:

Tabela 12 - Sexo dos participantes por data de entrada no CTD

Sexo	Entrada em janeiro de 2019 no CTD	Entrada em fevereiro de 2019 no CTD	Total
Feminino	0	4	4
Masculino	6	9	15

(Fonte: Própria)

Quanto à idade, a média dos entrevistados situa-se aproximadamente nos 25 anos. Quanto às faixas etárias encontradas, 17 entrevistados situam-se na faixa etária que vai desde os 20 aos 29 anos e dois participantes situam-se na faixa etária que vai dos 30 aos 39 anos. Convém ainda referir que a idade mínima registada é de 22 anos e que a idade máxima registada é de 35 anos.

Tabela 13 - Faixa Etária dos participantes por data de entrada no CTD

Faixa Etária	Entrada em janeiro de 2019 no CTD	Entrada em fevereiro de 2019 no CTD	Total
20-29	6	11	17
30-39	0	2	2

(Fonte: Própria)

Quanto às habilitações académicas, os entrevistados dividem-se por três níveis distintos consoante a classificação da Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23 (Anexos

Anexo I – Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23

Anexo I – Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23 que regula o Quadro Nacional de Qualificações e define os descritores para a caracterização dos níveis de qualificação nacionais:

- Nível VI – Licenciatura: 4 participantes, onde 3 estão a fazer um estágio curricular para desenvolver a tese de Mestrado;
- Nível VII – Mestrado: 13 participantes;
- Nível VIII – Doutoramento: 2 participantes;

Tabela 14 - Nível de Qualificação (QNC) dos participantes por data de entrada no CTD

Nível de Qualificação (QNC)	Entrada em janeiro de 2019 no CTD	Entrada em fevereiro de 2019 no CTD	Total
VI (Licenciatura)	0	4	4
VII (Mestrado)	6	7	13
VIII (Doutoramento)	0	2	2

(Fonte: Própria)

Já relativamente ao que concerne a antiguidade na organização, ao contrário da amostra anterior, optou-se por não incluir esta variável uma vez que não se aplica à amostra selecionada, pois todos os participantes entraram nos dois primeiros meses de 2019 no CTD.

Contudo, acabou-se por acrescentar também uma outra variável biográfica de contextualização que se trata da experiência profissional. Esta categoria irá permitir contextualizar as expectativas consoante a existência ou não de experiências profissionais passadas. Assim percebe-se que existe uma grande concentração de participantes nos extremos: ora não tem qualquer experiência profissional ora tem experiência profissional superior a 1 ano.

Tabela 15 - Experiência Profissional (em anos) dos participantes por data de entrada no CTD

Experiência Profissional (em anos)	Entrada em janeiro de 2019 no CTD	Entrada em fevereiro de 2019 no CTD	Total
------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	-------

Nenhuma	1	6	7
Menos de 1 ano	2	1	3
1 ano	0	3	3
Mais de 1 ano	3	3	6

(Fonte: Própria)

Por fim, a tabela 16 apresenta um resumo das entrevistas dirigidas realizadas.

Tabela 16 - Resumo das Entrevistas Dirigidas

Entrevistados	Data da Entrevista
Entrevistado 1/janeiro	14 de janeiro de 2019
Entrevistado 2/janeiro	14 de janeiro de 2019
Entrevistado 3/janeiro	14 de janeiro de 2019
Entrevistado 4/janeiro	14 de janeiro de 2019
Entrevistado 5/janeiro	14 de janeiro de 2019
Entrevistado 6/janeiro	14 de janeiro de 2019
Entrevistado 7/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 8/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 9/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 10/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 11/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 12/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 13/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 14/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 15/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 16/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 17/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 18/fevereiro	18 de fevereiro de 2019
Entrevistado 19/fevereiro	18 de fevereiro de 2019

(Fonte: Própria)

3.5 Procedimentos

Tal como mencionado anteriormente, este projeto resultou da perceção de uma necessidade do centro de tecnologia e desenvolvimento: a formalização de um programa de *mentoring*, pois apesar de se implementar a prática de atribuição de mentores a novos colaboradores, esta política não está prevista, formalizada ou documentada na organização, carecendo de uma gestão e supervisão e toda uma regulamentação de forma a diminuir ineficiências e evitar desigualdades percecionadas pelos intervenientes neste tipo de relações.

Assim, após se refletir sobre esta situação, foi apresentado à gestão do CTD, a proposta de desenvolvimento do projeto no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos nesse mesmo local sob a proposta de criar e formalizar um programa de mentoria. A resposta foi positiva e o CTD apoiou, dando o espaço, tempo e recursos para a concretização do projeto.

De seguida, como primeiro passo para analisar a situação atual em termos de relações de mentoria, elaborou-se uma lista com todos os nomes dos colaboradores e respetivos mentores que integraram o CTD no ano de 2018, entre o mês de janeiro e de setembro, inclusive, de forma a agendar entrevistas com os mesmos. Com esses nomes, fez-se uma divisão por respetivas equipas e ainda se dividiu o ano por quadrimestres, de forma a que posteriormente e consoante a disponibilidade dos participantes, se pudesse selecionar 3 pares de mentores-*mentees* por quadrimestre (1º quadrimestre: janeiro, fevereiro, março e abril; 2º quadrimestre: maio, junho, julho e agosto; 3º quadrimestre: setembro, outubro, novembro e dezembro, sendo que este último quadrimestre apenas se considera o mês de setembro, pois foi a data onde se deu início à elaboração do projeto) – a divisão por quadrimestres pretendeu obter um leque maior de perspetivas consoante a antiguidade do *mentee* no centro (por exemplo, se o *mentee* integrou o centro no primeiro quadrimestre à partida poderá ter uma visão diferente do *mentoring* de um *mentee* que apenas integrou o 3º quadrimestre). Aquando do planeamento das entrevistas, foram simultaneamente elaborados os guiões de entrevista e as respetivas autorizações, e posteriormente foi requerida a sua aprovação pelo CTD. Após este processo e a pré-seleção dos colaboradores a entrevistar, procedeu-se ao contacto dos mesmos via email de forma a confirmar a sua disponibilidade. Com as respostas obtidas, percebeu-se que não seria possível selecionar para a amostra deste projeto os pares de mentores e respetivos *mentees*, ou seja, a amostra para as entrevistas semiestruturadas foi constituída por:

- Colaboradores que foram mentores no CTD em 2018, mas cujos respetivos *mentees* não fazem parte da amostra;

- Colaboradores que foram *mentees* no CTD em 2018, mas cujos respetivos mentores não fazem parte da amostra;
- Colaboradores que foram mentores no CTD em 2018 e os respetivos *mentees* fazem parte da amostra;
- Colaboradores que foram *mentees* no CTD em 2018 e os respetivos mentores fazem parte da amostra;
- Colaboradores que assumiram o papel de *mentee* e de mentor no CTD em 2018.

Com a amostra selecionada, procedeu-se de seguida à realização das entrevistas semiestruturadas, que aconteceram nas instalações do CTD, durante o mês de novembro, conforme descrito no ponto 3.2.1, entrevistando:

- colaboradores na qualidade exclusiva de *mentees* (tipologia “*Mentee*”), através da utilização do Guião A;
- colaboradores na qualidade exclusiva de mentores (tipologia “*Mentor*”), através da utilização do Guião B;
- colaboradores que numa só entrevista falaram da sua experiência enquanto *mentee* e mentor (tipologia “*Mentee + Mentor*”), através da utilização dos dois guiões, começando a entrevista pelo Guião A e posteriormente passando ao Guião B.

Mais tarde, e após o período das entrevistas, surgiu uma nova oportunidade: devido ao contacto privilegiado com um volume considerável de colaboradores que ingressavam no CTD, procedeu-se à elaboração de um novo guião de entrevista. Este guião – o Guião C - visou completar as perspetivas das relações de mentoria no CTD, desta vez, através da auscultação de colaboradores recém-chegados que até à data de entrevista ainda não tinham contacto com o seu mentor, ou seja, tinha-se aqui a oportunidade de recolher as expectativas de alguém que sabe que vai ter um mentor, que vai estar num processo de *mentoring*, mas que não possui mais informações que as apresentadas. Assim, procedeu-se novamente ao requerimento de autorização do CTD para aplicar este novo guião e respetiva autorização do colaborador. Assim aconteceu, mas desta vez a entrevista, tal como referido anteriormente no ponto 3.2.1 foi uma entrevista dirigida e respondida por escrito, onde o entrevistado teve tempo para refletir sobre as questões, mas não pôde divagar nas perguntas apresentadas. Estas entrevistas foram entregues e recolhidas nos primeiros três dias após a entrada no colaborador no CTD entre o mês de janeiro e fevereiro de 2019, inclusive. Com as respostas a esta nova entrevista, conseguiu-se extrair preciosas pistas para a elaboração do programa de mentoria do CTD que correspondesse às expectativas dos recursos humanos que foram recentemente atraídos para esta nova organização.

Simultaneamente, procedeu-se a uma pesquisa interna por tópicos relacionados com o *mentoring*, através da intranet do grupo no qual o CTD se insere. Daí conseguiu-se extrair algumas ideias de programas de outras localizações da multinacional alemã, contudo verificou-se posteriormente que se teriam que fazer severos ajustes ao contexto e necessidades específicas do CTD. Essa pesquisa interna foi também complementada pela procura de literatura da área que permitiu recolher ideias úteis para a criação do programa.

Passado algum tempo, e com alguns dados primários recolhidos, convocou-se por email uma reunião individual com cada um dos 13 *group leaders* para se apresentar os primeiros resultados e perceber as suas perspetivas sobre o assunto do *mentoring*, nomeadamente a forma como procediam à designação de mentores e ao acompanhamento que faziam desse processo. Esta reunião, devido à fraca disponibilidade temporal dos *group leaders* teve que ser rápida, cerca de 10 minutos, o que não permitiu a realização de algo mais elaborado como uma entrevista. Dos 13 *group leaders*, 8 disponibilizaram-se para reunir, contudo por questões de confidencialidade não permitiram a gravação áudio. Assim, apenas foi possível recolher algumas impressões e discutir algumas opiniões acerca da futura formalização do programa de mentoria.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para a apresentação e respetiva análise e discussão dos resultados das entrevistas, irá proceder-se a uma divisão pelos seus respetivos objetivos consoante os dois grupos de entrevistas: entrevistas semiestruturadas primeiro, e de seguida as entrevistas dirigidas.

4.1 Entrevistas Semiestruturadas

Recapitulando, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas através do auxílio de dois guiões: Guião A e Guião B. Estes guiões tiveram como objetivo genérico perceber a dinâmica existente das relações entre mentores e novos colaboradores do CTD. De seguida serão apresentados a respetiva análise e discussão dos dados obtidos consoante os objetivos propostos.

4.1.1 Objetivo 1 - Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores do CTD sobre o *mentoring*

Uma vez que as questões dos guiões associadas a este objetivo eram iguais quer para mentores, quer para *mentees*, permitiu que se pudesse perceber que os dois tipos de entrevistados possuem um conhecimento semelhante. Genericamente, quer para os mentores, quer para os *mentees* o entendimento do conceito de *mentoring* é claro e vai ao encontro do que é referenciado na literatura, utilizando palavras como “guiar”, “integrar”, “ajudar”, “acompanhar”. Contudo nunca mencionaram que se tratava de um relacionamento entre duas pessoas, uma mais experiente que outra como tradicionalmente se encontra na literatura em definições como as de Kram (1980). Para além disso, a primeira pergunta e a segunda são várias vezes confundidas, onde grande parte dos entrevistados, quer *mentees*, quer mentores mencionam a mesma resposta nas duas questões: por exemplo o Entrevistado 2/ *Mentee* responde à questão A.1.1. “O que entendes por *mentoring*?” com “(...) é a pessoa que guia (...)” e responde à questão A.1.2. “Qual é o papel de um mentor?” com “(...) o guia (...)”. Isto pode ser indicador que a mentoria no CTD está a ser vista como algo que se trata de uma tarefa que é mais da responsabilidade do mentor e que vai beneficiar mais o colaborador recém-chegado, o que na realidade não é verdade na medida em que o *mentoring* estimula a aprendizagem, desenvolvimento de conhecimento e de *skills* de ambas as partes (Eby & Lockwood, 2004; Clutterbuck, 2012; Erlich, 2015). Segundo a Environmental Careers Organization of Canada (2017) uma das quatro considerações básicas apontadas para o sucesso de um programa de *mentoring* é a dupla contribuição: o *mentoring* deve fluir por ambas as partes. Os *mentees* devem sentir que também estão a contribuir de forma significativa para a relação e não esperar apenas por conselhos do mentor. Outra situação muito comum nas respostas, sobretudo por parte de *mentees*, é confundir um pouco o conceito de *mentoring* com o de

onboarding ou integração: por exemplo o Entrevistado 4/ *Mentee*, responde que o *mentoring* é um “Processo de orientação numa fase inicial de entrada num projeto, numa empresa, onde recebemos as informações necessárias para aquilo que vamos fazer”, enquanto que Fagerholm, Guinea, Münch e Borenstein (2014) afirmam que o *onboarding* trata-se de um processo que facilita os novos colaboradores a tornarem-se membros integrados na sua nova organização – assim, percebe-se que existe um pouco de confusão à volta destes dois conceitos, o que pode tornar o conceito de *mentoring* muito redundante e restrito à integração de colaboradores.

Quanto à percepção das vantagens do *mentoring*, apesar dos entrevistados, quer mentores quer *mentees* terem apresentado uma tendência para apontar mais facilmente vantagens do processo de mentoria para os *mentees* do que para os mentores, o conteúdo apresentado é em tudo muito semelhante ao apresentado pela literatura.

As vantagens para os *mentees* passam por ser um suporte para eles, terem uma mais rápida integração, saber a quem podem tirar as dúvidas, absorver conhecimento e experiência do mentor. Contudo, pela revisão da literatura efetuada parece-nos que as respostas dos entrevistados, mais do lado dos *mentees*, concentraram-se sobretudo na aprendizagem e *coaching* como principal vantagem o que parece um pouco redutor considerando, por exemplo, as restantes vantagens apresentadas por Eby e Lockwood (2004): planeamento de carreira e apoio psicossocial. Isto levanta uma importante pista para a elaboração do programa de mentoria: este deverá ser desenvolvido para dar uma maior ênfase a estas últimas vantagens para o *mentee*, trabalhando também nas restantes vantagens para o mesmo.

Quanto às vantagens reconhecidas para os mentores, a dificuldade foi maior principalmente pela parte dos colaboradores que responderam na condição de *mentees*: estes muitas vezes não conseguiam responder justificando que “Como nunca fui, não posso...” (Entrevistado 21/ *Mentee*). Contudo, obtiveram-se algumas respostas interessantes dos *mentees* que vão ao encontro da literatura: “(...) tentares exprimir-te da melhor forma para a pessoa do outro lado entender aquilo que tu queres transmitir” (Entrevistado 3/ *Mentee*) – associado à vantagem de desenvolvimento da sua comunicação interpessoal e da escuta ativa (Management Mentors, 2012; Penim & Catalão, 2018), “desenvolva mais algumas capacidades” (Entrevistado 21/ *Mentee*) e “aprender melhor a gerir as coisas, a orientar as pessoas, a obter os melhores resultados das pessoas” (Entrevistado 19/ *Mentee*) – associado ao aprimoramento das capacidades de gestão (Management Mentors, 2012), e ainda “gratificante para quem está nesta posição”, “vai puxar por ti, que te vai motivar” – associado ao *boost* e revitalização apontados por Douglas (1997). As vantagens do *mentoring* para o mentor, ficaram mais completas com as vantagens apresentadas pelos colaboradores que foram mentores, como demonstra o seguinte

exemplo: "contacto mais direto com a pessoa, também acaba por aprender coisas novas "Entrevistado 18/Mentor".

Quanto às vantagens para a organização apontadas pelos participantes podem ser traduzidas através dos seguintes excertos dos dados: "as pessoas são integradas mais rápido, não perdem tanto tempo" (Entrevistado 21/*Mentee*), "o elemento começa até a cumprir com as expectativas mais rapidamente" (Entrevistado 14/*Mentee* + Mentor) e "apesar de estar a alocar recursos do mentor, está a fazer um *ramp-up*" (Entrevistado 8/*Mentee*). Isto demonstra que as respostas estão ainda muito centradas na questão do tempo de integração do novo colaborador, representando assim uma visão da organização voltada para a eficiência e produtividade. Relativamente ao que é exposto na literatura torna o *mentoring* redutor, pois uma organização como o CTD poderá beneficiar muito mais para além da passagem de conhecimento e integração do colaborador: o *mentoring* ajuda a criar um bom ambiente organizacional com base na cooperação entre colaboradores (Management Mentors, 2012; Environmental Careers Organization of Canada, 2017); o *mentoring* pode servir como ferramenta organizacional que simultaneamente atrai e retém os melhores colaboradores, pois, para muitos, a existência de um programa de mentoria pode ter mais peso que uma melhor oferta remuneratória na hora de permanecer na organização ou de aceitar uma proposta de emprego (Association of Legal Administrators, s.d.); o *mentoring* ajuda a formar futuros líderes (Jones, 2017); as relações de mentoria proporcionam o aumento das redes de *network* para as pessoas envolvidas (Erich, 2015); com o desenvolvimento e implementação de programas de mentoria, as organizações transmitem internamente a ideia de que está empenhada em investir nos seus colaboradores e ainda transmitem para o exterior a ideia de que valoriza os seus recursos humanos (Management Mentors, 2012); e por fim, o *mentoring* permite ainda reconhecer e premiar os melhores colaboradores, pois existe um processo de seleção onde se consegue diferenciar quem está preparado e quem não está (Association of Legal Administrators, s.d.).

Fazendo a análise dos *clusters* criados, em relação ao Objetivo 1 apenas se consegue constatar que os colaboradores do *cluster* Colaboradores "MentorMentee" apresentavam respostas mais completas e com uma visão mais abrangente das várias perspetivas do *mentoring*, muito provavelmente devido à sua experiência com os dois papéis. Quanto aos outros dois *clusters*, não se consegue fazer uma distinção clara entre as respostas dadas pelos Pares Mentor-Mentee e Não Pares Mentor-Mentee. Para finalizar, também não pareceu haver uma relação evidente entre as respostas dados pelos respetivos Pares Mentor-Mentee neste objetivo.

4.1.2 Objetivo 2 - Conhecer como tem sido feita e publicitada a formação do par mentor-*mentee* no CTD

Relativamente a este objetivo, as perguntas associadas eram diferentes mas complementares de forma a conhecer como tem sido feita e publicitada a formação do par mentor-*mentee* no CTD: no guião para os *mentees* pretendia-se perceber quando foi o primeiro contacto do *mentee* com a realidade do *mentoring* no CTD e perceber se a escolha do mentor foi feita de forma a que o par mentor-*mentee* seja da mesma equipa, e enquanto que nos mentores procurou-se perceber de que forma as várias equipas do CTD fizeram o *match* mentor-*mentee*, perceber que informações eram disponibilizadas aos mentores para prepararem a mentoria e ainda perceber se houve esclarecimento das expectativas relativamente ao papel de um mentor.

Assim, relativamente às respostas dadas pelos *mentees*, percebeu-se que todos responderam que ficaram a ter conhecimento que tinham um mentor durante o *Onboarding Process* à exceção de dois entrevistados (Entrevistado 2/*Mentee* e Entrevistado 3/*Mentee*), que tiveram conhecimento desta situação na entrevista realizada com os o Departamento de Recursos Humanos. Esta situação pode revelar uma falha do CTD e uma oportunidade futura para a utilização do seu programa de *mentoring* de forma a construir uma boa imagem para o exterior – como vimos anteriormente, os programas de mentoria podem criar uma vantagem organizacional na medida em que transmitem para o exterior a ideia que valorizam os seus recursos humanos (Management Mentors, 2012) e assim podem atrair talento, algo que o CTD procura fazer atualmente. A outra questão visava perceber se o *mentee* era da mesma equipa de trabalho do mentor, à qual todos responderam afirmativamente. Ainda relativamente a esta questão, convém lembrar a importância do par mentor-*mentee* fazerem parte da mesma equipa, pois só assim o mentor poderá fazer uma boa preparação dos objetivos de mentoria (Eby & Lockwood, 2004).

Já relativamente às respostas dadas pelos mentores, nomeadamente quanto à forma como foram nomeados para o papel de mentor, pode-se perceber que normalmente nenhum mentor no CTD é designado para o ser sem antes lhe ser perguntado se aceita: por exemplo, o Entrevistado 18/Mentor diz “foi-me sugerido ou questionado se eu não me importava de ser, e eu não me opus”. Apesar de reconhecerem que é apenas uma sugestão e não uma imposição do seu *team leader*, este tipo de métodos pode ser perigoso, porque os mentores podem não ter o objetivo nem o à vontade para assumirem esse desafio, mas podem ter receio que a sua rejeição traga consequências menos positivas para a sua imagem perante a sua chefia. Broder-Singer (2011) corrobora esta opinião, afirmando que nos programas de *mentoring*, a participação dos colaboradores deve ser voluntária, tendo os futuros

mentees que demonstrar vontade para participar voluntariamente. Apesar dessa pressão oculta que poderá existir, os mentores entrevistados mostram que para eles é pacífico uma vez que "Não foi imposto, mas basicamente na nossa equipa, portanto, o que tentamos fazer é sempre ir rodando as pessoas" e "geralmente há uma discussão com as pessoas, e vê-se quem será o próximo mentor, estando dependente do tópico para o qual [os *mentees*] vão [trabalhar]" (Entrevistado 15/Mentor). É ainda relevante apontar uma das respostas que pode preocupar um pouco e mostrar que quando as práticas organizacionais não são cuidadosamente elaboradas nem formalizadas, os benefícios que se pretendem alcançar com as mesmas, facilmente se podem tornar em disfunções, como podemos ver com a resposta do Entrevistado 9/Mentor: "eu nem sabia que existia o programa" e "foi um bocado mais pela imposição, não é que não tivesse gostado, mas foi um bocado...".

Em relação às respostas dadas à questão relativa ao conhecimento do *mentee* e das suas futuras funções nas equipas, percebe-se que apesar de por vezes não saberem em específico que tarefas os seus *mentees* vão desenvolver no futuro, sabem a sua função pois é semelhante à que o próprio desenvolveu: "Eu sabia que era para a equipa onde trabalho neste momento, sabia quais são as atividades, não especificamente" (Entrevistado 9/Mentor). Uma vez que na revisão de literatura se fala da importância de definir objetivos e de se desenvolver capacidades para construir relações de *mentoring* de sucesso (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003), parece assim importante que se transmita o máximo de informações relativas ao *mentee* e à sua função, de forma a que se consiga planear a mentoria da melhor forma. Os *team leaders*, como fazem parte do processo de recrutamento e seleção dos futuros colaboradores-*mentees*, deverão ter o cuidado de partilhar com o mentor informação relevante sobre o *mentee* e a função que este irá desempenhar, tal como o Entrevistado 15/Mentor afirma: "Nem sempre temos acesso direto ao currículo, mas pelo menos são discutidos mais ou menos o contexto: se é uma pessoa que já tem experiência ou não".

Já quanto à questão que pretende perceber se houve alguma vez um esclarecimento sobre o papel de um mentor, percebe-se através da resposta dos mentores, que não. Apenas um entrevistado admitiu que sim, "tive uma conversa com [nome do *team leader*] sobre isso" (Entrevistado 20/Mentor) e outro afirmou que "[Não tive] Nenhuma explicação oficial. Mas sim, houve discussões do que é que era esperado, pelo menos, da parte da equipa, o que é que seria esperado enquanto mentor e um bocadito também de quais é que seriam as boas, as boas práticas que deveríamos ter para conseguirmos um bom sucesso" (Entrevistado 15/Mentor). A revisão de literatura não aponta a responsabilidade só na direção da gestão ou chefia, mas afirma que é importante que os próprios mentores estejam altamente comprometidos e envolvidos em perceber qual o seu papel enquanto mentores (Talent

Management Staff, 2013). Assim, depreende-se que é necessário institucionalizar o papel de mentor e que este deve ser partilhado de forma a que todos os colaboradores do CTD tenham acesso a essa informação.

Fazendo a análise dos *clusters* criados, em relação ao Objetivo 2, consegue-se constatar que os colaboradores do cluster Colaboradores “Mentor-Mentee” tem uma melhor perceção e estão mais facilmente à vontade para se tornarem mentores, pois apesar de não haver um papel formalizado do mentor, eles sabem exatamente aquilo que gostaram e que não gostaram no seu mentor. Novamente neste objetivo, também não pareceu haver uma correlação evidente entre as respostas dadas pelos respetivos Pares Mentor-Mentee neste objetivo.

4.1.3 Objetivo 3 - Compreender como se desenvolveram as relações de mentoria no CTD

Relativamente a esta categoria dos guiões A e B, as questões foram praticamente todas comuns aos dois com as adaptações às respetivas perspetivas. Relembrando os objetivos destas questões, elas prendiam-se sobretudo com: compreender que dinâmicas foram criadas entre mentor e *mentee*; perceber que tipo de relacionamento é que o par mentor-*mentee* mantinha; perceber quais os objetivos do relacionamento e que tipo de questões/tópicos eram mais frequentes da parte dos *mentees*; perceber como os mentores agiam perante dificuldades e se encontravam alternativas para as questões dos *mentees*; e perceber a duração média das relações de mentoria.

Relativamente à questão do contacto mentor-*mentee* durante o *Onboarding Process*, esta questão tinha por objetivo perceber se os mentores tinham uma noção das datas de entrada do *mentee* no CTD, nomeadamente o primeiro dia do *Onboarding Process* e o último – que significa que no dia útil seguinte os *mentees* já estão inteiramente entregues “ao cuidado” dos respetivos mentores. Este primeiro dia e as primeiras impressões são marcantes e fundamentais. De acordo com o Talent Management Staff (2013) o primeiro dia de um colaborador numa empresa pode ditar uma boa ou má perspetiva sobre a mesma, a ponto de desistir do trabalho no caso de ficar insatisfeito nesse mesmo dia. Com as respostas dos mentores percebe-se que estes tinham uma ideia vaga sobre as datas do *Onboarding* (início e fim): “As atividades do *Onboarding* em si perdi muito, mas sabia mais ou menos quando é que ele estaria disponível e quando é que poderíamos discutir alguma coisa ou assim” (Entrevistado 15/Mentor). Estas respostas podem evidenciar que é necessária uma comunicação mais clara e objetiva destas datas por parte da gestão do Processo de *Onboarding* ou da administração do CTD. Contudo, apesar da resposta do Entrevistado 5/ *Mentee* + Mentor a esta questão ter sido “eu sabia que ela ia começar naquele dia, sabia que ia ter duas semanas convosco e sabia que eventualmente a

meio daquelas duas semanas eu ia receber uma reunião porque eu também passei por isso e pronto foi só esperar pela reunião”, a sua *mentee* afirmou no decurso da sua entrevista que “eu acho que ele nem sabia que eu ia chegar naquele dia [primeiro dia na equipa]” (Entrevistado 3/*Mentee*). Tal como o Entrevistado 3/*Mentee*, outros *mentees* afirmaram que “nunca tive muito contacto com ele no *onboarding*” (Entrevistado 13/*Mentee*) e “falamos uma vez para lhe questionar uma data de questões” (Entrevistado 19/*Mentee*).

Relativamente à questão relacionado com o tipo de acompanhamento dado pelo mentor, as respostas dos *mentee* não são coerentes entre si, o que pode ser normal, pois fazem parte de diferentes equipas, e cada equipa, apresenta ritmos de trabalho e dinâmicas diferentes ou ainda porque cada colaborador apresenta ritmos de aprendizagem e de adaptação/integração diferentes. Isso percebeu-se sobretudo porque enquanto alguns *mentees* sentiram “muito acompanhamento”, outros não, pois segundo o testemunho do Entrevistado 3/*Mentee*, todo os elementos da sua equipa estão “cheios de trabalho” (Entrevistado 3/*Mentee*). Já o mentores, no que concerne esta pergunta optam mais por descrever que atividades realizaram com os seus *mentees*, que passam sobretudo por dar a conhecer o projeto: “O que eu fiz foi deixá-lo à vontade, no início explicar-lhe o que é que era, o que é que tinha sido pensado para ele” (Entrevistado 18/Mentor), “explicar o que é que a nossa equipa fazia de forma mais detalhada” (Entrevistado 15/Mentor) ou colocá-los à vontade com toda a equipa “a primeira coisa que eu tentei foi que com que ela se sentisse à vontade na equipa e que se sentisse à vontade para perguntar qualquer tipo de dúvida” (Entrevista 23/*Mentee* + Mentor) – a própria literatura suporta esta ideia pois defende que uma das vantagens do *mentoring* para o *mentee* é este poder beneficiar da *networking* do mentor e alargar assim a sua rede de contactos (Management Mentors, 2012; Erlich, 2015; Penim e Catalão, 2018). Para além disso alguns mentores mencionam outras estratégias como, começar a deixar espaço para o *mentee* aprender sozinho, ganhando a sua própria autonomia: “deixá-lo à vontade, ele aprender por ele próprio e quando ele vê ou deteta algum problema, algum bloqueio, recorrer a mim” (Entrevistado 18/Mentor), “é suposto as pessoas baterem com a cabeça na parede, porque se elas baterem com a cabeça na parede para tentarem aprender aquilo, nunca mais vão esquecer, e então a intenção é um bocado essa” (Entrevistado 5/*Mentee* + Mentor). Estas estratégias de criação de autonomia, tal como a questão da colocação de um prazo para as relações de mentoria são um pouco controversas na literatura. Se por um lado há autores que defendem que a apresentação de um prazo para o término de uma relação de mentoria é essencial, pois caso contrário estar-se-ia a fomentar a dependência do *mentee* do mentor (Fletcher & Mullen, 2012), outros defendem que uma relação de *mentoring* deverá durar enquanto for necessária para as partes envolvidas (Clutterbuck, 2012).

Relativamente às questões que os *mentees* mais colocavam aos seus mentores, tanto *mentees* como mentores respondiam todos que se relacionavam mais com a questão técnica do projeto, muito por conta da existência de um Processo de *Onboarding* definido e estruturado para responder a questões mais gerais e organizacionais, comuns a todos os colaboradores. Assim, o testemunho do Entrevistado 18/Mentor explicita bem esta situação: “Basicamente as perguntas que ele me faz, ou me fez, ou continua a fazer é mais em relação a trabalho (...) no resto de processos, de utilização da empresa, integração, acho que não... não fui muita ajuda porque ele integrou-se rapidamente”. Os processos e programas de *onboarding* servem para isso mesmo: garantir que os recém-colaboradores possam adquirir os conhecimentos, *skills* e comportamentos de que precisam de forma a terem sucesso na sua forma de atuação nas suas novas organizações (Fagerholm *et al.*, 2014), mas nunca esquecendo a importância vital da mentoria no acompanhamento mais personalizado e individual de cada *mentee*. Já no que se relaciona com as questões para as quais os mentores não tinham uma resposta imediata ou não era da sua competência, quer mentores quer *mentees* responderam que houve sempre uma preocupação da parte dos mentores em procurar uma resposta ou encaminhar os *mentees* para as pessoas indicadas para lhes responder: “sempre que ele não sabia ele tentava chegar à informação e dizia a quem perguntar” (Entrevistado 21/ *Mentee*). Este *gap* de conhecimento do mentor é vantajoso sobretudo para ele próprio pois, através das dúvidas do seu *mentee* e procura pela sua resposta, irá adquirir mais conhecimento organizacional sobre as diferentes áreas e assim ter uma perspetiva global que dificilmente iria ter se simplesmente se centrasse nas suas tarefas (Management Mentors, 2012). Para além desta ideia, esta pergunta do guião deu para perceber que a questão da antiguidade de um mentor deve ser tida em conta aquando da nomeação de mentores: o Entrevistado 10/ *Mentee* + Mentor afirma que, a propósito desta questão, “Se calhar gostava de ter sido melhor porque se calhar ainda tinha entrado há pouco tempo”. Parece que esta é uma questão que o CTD deverá ter em conta para futuras nomeações de mentores, uma vez que segundo o Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003), para que um mentor consiga ajudar o seu *mentee* a desenvolver competências específicas é importante que as tenha ele também.

Por último, a colocação da questão sobre o tempo médio de dependência do *mentee* em relação ao mentor, prendeu-se sobretudo para perceber qual o tempo razoável que futuramente o CTD deverá contabilizar para fazer um *tracking* do relacionamento de mentoria. As respostas dadas quer por *mentees*, quer por mentores, foram muito variadas, oscilando entre valores de cerca de 1 mês – “Eu acho que durante um mês estive bastante dependente, em que foi uma fase mais complicada” (Entrevistado 22/ *Mentee*), “o primeiro mês foi um mês mais crucial” (Entrevistado 8/ *Mentee*) – e cerca

de 3 meses – “cerca de 3 meses” (Entrevistado 9/Mentor). Apesar de já se ter visto os pós e contras da imposição de uma data de término para uma relação de mentoria, o objetivo desta questão, tal como dito anteriormente, era mais perceber quais os momentos ideais para a recolha de *feedback* de mentores e *mentees*, pois segundo Currier (2001) a existência de um processo de avaliação dos resultados e recolha de *feedback* quanto à satisfação e qualidade do programa é uma das cinco premissas essenciais para o sucesso e sustentabilidade de um programa de mentoria.

Fazendo a análise dos *clusters* criados no ponto 3.2.2, em relação ao Objetivo 3, consegue-se constatar que os colaboradores do *cluster* Colaboradores “MentorMentee” sabem e percebem melhor as necessidades dos seus *mentees*, uma vez que passaram recentemente por essa fase de integração: “basicamente fiz o que o meu mentor... aprendi com o meu mentor e tentei fazer de forma semelhante” (Entrevistado 10/ *Mentee* + Mentor). Neste objetivo já foi mais perceptível ter havido uma correlação entre as respostas dados pelos respetivos Pares Mentor-Mentee, principalmente no que concerne o tipo de ajuda que o mentor deu e o tempo de dependência do mesmo – “Eu acho que durante um mês estive bastante dependente, em que foi uma fase mais complicada” (Entrevistado 22/ *Mentee*) e “A parte de mentor já, creio que já terminou” (Entrevistado 23/ *Mentee* + Mentor)³

4.1.4 Objetivo 4 - Perceber qual tem sido o papel da chefia nas relações de mentoria no CTD

Relativamente a este objetivo, as perguntas associadas eram diferentes, mas complementares, de forma a conhecer como tem sido a relação do par mentor-*mentee* com a sua chefia em termos de mentoria. As questões colocadas a ambos pretendiam perceber de que forma o CTD, através das suas chefias, se posiciona perante a importância do *mentoring* e perante a disponibilização de recursos para a sua implementação, sobretudo o tempo e ainda de que forma é feita a supervisão das relações de mentoria.

No que respeita às questões colocadas aos *mentees*, a primeira pretendia perceber se estes sentiram que os respetivos mentores conseguiram dedicar tempo à mentoria. As respostas dividem-se: se existem *mentees* cujo mentor lhes consegue dedicar tempo sem problema – “sim, totalmente” (Entrevistado 22/ *Mentee*), “sim, sem dúvida” (Entrevistado 19/ *Mentee*) - existem outros que se queixam de falta de tempo, apesar de perceberem que os mentores não dedicam mais tempo não por culpa própria – “Sempre que consegue tem-me dado, mas pronto, nem sempre” (Entrevistado 2/ *Mentee*), “estamos cheio de trabalho (...) mas isso a culpa não é dele” (Entrevistado 3/ *Mentee*). Houve ainda o

³ À data da entrevista tinha passado cerca de 1 mês desde a entrada do Entrevistado 22/ *Mentee*

depoimento interessante de um mentor que também tinha sido *mentee*, o Entrevistado 5/ *Mentee* + Mentor, que explicou que “Disposição há sempre. Na nossa equipa toda a gente está disposta a ajudar e o ambiente é muito bom. A questão do tempo é diferente, há sempre muitas coisas para fazer e tipicamente os mentores têm tendência a ser pessoas mais experientes e mais desenrascadas, e isso não vai ao encontro a ter tempo disponível para ser mentor”. Esta afirmação é importante pois permite perceber que será importante o CTD optar por definir o *mentoring* como uma das suas atividades/tarefas de determinados colaboradores e não uma tarefa extra e menos importante. De acordo com Tjan (2011), a organização deve estabelecer que o *mentoring* faz parte da estratégia de desenvolvimento e valorização dos seus recursos humanos e assim apoiá-la uma vez que este tipo de programas consome bastante tempo, quer do mentor, quer do *mentee* e estes só irão dedicar o tempo necessário à relação se a organização apoiar. Importa ainda acrescentar que, segundo Broder-Singer (2011), um dos obstáculos ao sucesso dos programas de mentoria é a falta de comprometimento quanto ao tempo a despendar para a relação. Assim, as organizações deverão medir o progresso dos programas e demonstrá-lo de forma a que os seus intervenientes percebam a importância do tempo despendido e a forma como o estão a aproveitar efetivamente e responsabilizá-los pelo mesmo (Broder-Singer, 2011).

Já relativamente à perspetiva dos mentores sobre o tempo que tinha sido disponibilizado pela respetiva chefia de forma a poder assumir o papel de mentor, as respostas continuaram a ser de extremos e as razões justificativas muito semelhantes às dos *mentees*: ora não tinham o tempo que gostariam - “Não depende da minha chefia - eu acho que isso é um problema”, “no momento sou a única pessoa que tem o conhecimento para essa função, e por isso não tenho o tempo que eu gostaria de dispor” (Entrevistado 20/Mentor) – ora sentiam bastante apoio da chefia que já estava a contar com esse tempo para dedicar ao *mentee* – “nós não temos tido problemas quando alguém tem que ser mentor, há sempre essa disponibilidade para termos o tempo (...) quando planeamos (...) contamos sempre tempo de suporte para as novas pessoas” (Entrevistado 15/Mentor).

Relativamente à questão respetiva de cada guião relacionado com o relacionamento direto com a chefia, no caso do *mentees* perguntava-se se sentiram o acompanhamento e supervisão do seu *team leader*, à qual todos responderam afirmativamente: “sempre que arranja um tempito, vem sempre falar comigo, (...) pergunta sempre se está a correr tudo bem” (Entrevistado 2/ *Mentee*) e “perguntou-me (...) se a relação de mentoria estava a correr bem, se estava a ter suporte, mesmo também do resto da equipa” (Entrevistado 19/ *Mentee*). Contudo apenas dois casos que fugiram um pouco à regra afirmando que “creio que não se preocupou porque acho que o próprio ambiente na sala transmitiu isso (...) acho que não houve nenhuma pergunta formal/direta” (Entrevistado 22/ *Mentee*) e “se aconteceu, não me

recordo” (Entrevistado 3/ *Mentee*). Já aos mentores era-lhes perguntado se o trabalho deles tinha sido reconhecido pelos seus *team leaders*, e as opiniões voltaram a dividir-se: houve mentores que sentiram que o seu trabalho foi reconhecido de alguma forma – “até agora [o *team leader*] tem sempre reconhecido (...) Como é óbvio não andamos aqui a receber prémios por ser mentor mas nota-se que há essa apreciação do trabalho que foi feito” (Entrevistado 15/Mentor) – outros mentores não sentiram esse reconhecimento – “pelo menos eu não recebi nenhum *feedback* negativo” (Entrevistado 18/Mentor), “ninguém me perguntou e ninguém me disse «Fizeste um bom trabalho»” (Entrevistado 23/ *Mentee* + Mentor). Importa aqui frisar que segundo a literatura a chefia do par mentor-*mentee* deverá agendar ações de *tracking* de forma a assegurar que os *mentees* estão a aprender de forma adequada e se sentem confortáveis com a relação de mentoria, e ainda perceber de que forma os mentores estão a desenvolver a relação e de que forma se estão a desenvolver a eles próprios (Talent Management Staff, 2013). A chefia deve adotar uma postura de abertura e acolhedora desde o início, transmitindo assim que quer desenvolver o trabalho de mentoria com a equipa e, ao mesmo tempo, desenvolver um relacionamento quer com o mentor quer com o *mentee*. Deverá também questionar o par acerca de ideias e *feedback* de forma a que estes percebam que os seus contributos são tidos em conta (Talent Management Staff, 2013).

Fazendo a análise dos *clusters* criados no ponto 3.2.2, em relação ao Objetivo 4, consegue-se perceber que os colaboradores do *cluster* Colaboradores “MentorMentee” não têm uma resposta evidentemente diferente da dos outros colegas, logo a experiência passada enquanto *mentee* não parece influenciar em nada a opinião que têm da relação e apoio da chefia. Já os Pares Mentor-Mentee revelam ter uma opinião consonante com o respetivo mentor ou *mentee*.

4.1.5 Objetivo 5 - Perceber as vantagens obtidas com a mentoria no CTD, bem como aferir possíveis facilitadores e obstáculos a ter em conta

Relativamente a esta categoria dos guiões, as questões foram praticamente comuns aos dois com as adaptações às respetivas perspetivas. Os objetivos associados a esta questões eram: perceber os benefícios pessoais que *mentees* e mentores obtiveram com o *mentoring* no CTD, perceber eventuais necessidades de formação/preparação do mentor relativamente à mentoria e ainda coletar opiniões e sugestões para a criação do programa de mentoria para o CTD.

Assim a primeira questão desta quinta secção pretendia perceber de que forma é que um mentor pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional, quer do *mentee* quer de si próprio. Apesar da dificuldade de ambas as partes conseguirem fazer uma distinção clara entre os dois tipos de

desenvolvimento, todos apontam pelo menos alguma influência positiva. Assim alguns exemplos de desenvolvimento pessoal proporcionado:

- aos *mentees* permitiu por exemplo ter “prismas completamente diferentes” (Entrevistado 2/ *Mentee*), ajudou “a relaxar” (Entrevistado 3/ *Mentee*), “dá sempre aquele motivo, aquelas frases motivacionais” (Entrevistado 22/ *Mentee*), “inicialmente fez, por exemplo, questão de me apresentar às pessoas, de vez em quando alguns conselhos de como lidar com algumas delas” (Entrevistado 4/ *Mentee*);
- aos mentores permitiu por exemplo saber “lidar com pessoas mais novas, diferentes mentalidades” (Entrevistado 18/ Mentor), “passar o conhecimento (...) é uma aprendizagem já por si só” (Entrevistado 9/ Mentor), “permite ter uma relação um bocadito mais próxima com o novo colega do que se (...) não tivesse sido o mentor” (Entrevistado 15/ Mentor).

Já relativamente ao desenvolvimento profissional proporcionado, eis alguns exemplos:

- relativamente aos *mentees*: “explicou-me... havia certas coisas que eu não estava, que não faziam parte do meu *background*” (Entrevistado 21/ *Mentee*), “deu-me grandes bases a nível das ferramentas que eu utilizo” (Entrevistado 19/ *Mentee*), “ser um bocado mais autónomo” (Entrevistado 13/ *Mentee*), “tem-nos dado conselhos em determinadas situações, com a experiência que tem e o conhecimento que ele tem da empresa em si, tem-nos ajudado bastante a precaver algumas situações que possam vir a ser menos agradáveis” (Entrevistado 1/ *Mentee*);
- relativamente aos mentores: “Profissional, lá está, conheci um novo tipo de trabalho, novo tipo de desafios... Nunca tinha tido esta tarefa de mentor” (Entrevistado 18/ Mentor), “aprender de forma a poder ajudar e assim também aprendo” (Entrevistado 10/ *Mentee* + Mentor).

De acrescentar ainda que durante o decorrer das entrevistas se percebeu que esta reflexão ainda não tinha sido feita, o que por um lado poderá ser de certa forma uma “falha” do CTD, pois só agora tiveram a oportunidade de perceber como todos cresceram com este processo. Assim verifica-se mais uma vez a importância da avaliação aquando do desenvolvimento de um programa de mentoria (Association of Legal Administrators, s.d.).

Passando para a segunda questão, esta pretendia sobretudo aferir que tipo de dificuldade os mentores sentiram no desenvolvimento e desempenho do seu papel. Esta pergunta foi feita quer aos *mentees* quer aos próprios mentores. As respostas obtidas foram igualmente diversas, havendo *mentees* que apontaram que “a maior dificuldade para eles [mentores] foi inicialmente saber o que é que era para eu fazer” (Entrevistado 2/ *Mentee*) ou que “não sei se ele teve também algum tipo de orientação por

parte dos superiores, a dizer como é que ele devia proceder” (Entrevistado 22/ *Mentee*), ou seja, quanto à definição do seu papel e responsabilidades, enquanto que os próprios mentores apontavam a falta de planeamento – “se calhar planeava melhor as atividades que iria fazer com ele, mais detalhadamente, porque preparei mas foi um bocado também em cima da hora” (Entrevistado 9/Mentor), “tem que se reservar pelo menos algum tempo para preparar antes da pessoa se juntar à equipa” (Entrevistado 15/Mentor) – e novamente a questão da definição do papel de mentor – “fazerem uma reunião de uma hora, meia hora com os mentores e explicar-lhes: «olha, vocês agora vão ser mentores, estas são as vossas tarefas, estas são as vossas responsabilidades»” (Entrevistado 20/Mentor). Já Rodrigues (2018) afirma que antes de iniciar um programa de *mentoring* é necessário sobretudo definir quem irão ser os intervenientes e qual o planeamento. Assim, o CTD tem aqui uma ótima oportunidade de trabalhar sobre estas dificuldades aquando da criação e formalização do programa.

A última questão dos dois guiões pretende recolher algumas sugestões e ideias para a criação do programa formalizado de mentoria no CTD. Assim, algumas sugestões recolhidas pelos *mentees* e mentores foram:

- definição dos objetivos e planeamento da mentoria: “deveria ter sido definido inicialmente as tarefas, as necessidades, treinos (...) coisas mais específicas antes da pessoa entrar” (Entrevistado 2/ *Mentee*), “se calhar dar uma lista aos mentores com as formações obrigatórias” (Entrevistado 21/ *Mentee*), “vamos se calhar preparar aqui algum tipo de plano mesmo dentro da própria equipa” (Entrevistado 19/ *Mentee*), “Termos os marcadores das coisas todas que eles possam precisar: documentação, de plataformas(...)” (Entrevistado 15/Mentor);
- definição de quem deverá ser o mentor: “seria mais vantajoso o meu mentor ser um colega de trabalho e não o chefe da equipa, digamos assim. Porque, acho que é mais fácil no dia-a-dia tirarmos determinadas dúvidas/questões com colegas de trabalho do que, se calhar, com o chefe de equipa” (Entrevistado 1/ *Mentee*); “Acho que uma das coisas boas seria um bocadito mais, oficializar um bocadito mais o papel” e “estavam a entrar 5 estagiários para o mesmo mentor e isso é muita gente para uma pessoa!” (Entrevistado 15/Mentor);
- dar formação aos futuros mentores: “curso de preparação, um PowerPoint de apresentação, seja o que for, para os que vão ser mentores” (Entrevistado 22/ *Mentee*), “haver uma reunião, digamos, tipo, ao fim da... ou antes dessas duas semanas de integração ou depois das duas semanas de integração, de uma pessoa poder falar que é o mentor e termos uma conversa, digamos, mais informal e acabar por perceber qual é o melhor caminho que se deve seguir” (Entrevistado 18/Mentor), “se houver uma espécie de *guidelines*” (Entrevistado 9/Mentor).

Por último, considera-se que tendo este último conjunto de questões um carácter muito pessoal não faz muito sentido fazer uma análise dos *clusters* criados.

4.2 Entrevistas Dirigidas

Recordando, as entrevistas dirigidas foram realizadas através do Guião C, tendo sido aplicado a uma amostra de colaboradores recém-chegados ao CTD. Estas entrevistas visaram completar as perspetivas das relações de mentoria no CTD, através da auscultação dos pontos de vista de recém-colaboradores perante o programa de mentoria. De seguida serão apresentados a respetiva análise e discussão dos dados obtidos consoante os objetivos propostos.

4.2.1 Objetivo 1 - Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores recém-chegados ao CTD sobre o *mentoring*

Relativamente à primeira questão que estava relacionada com o conhecimento geral sobre a temática do *mentoring*, pode-se afirmar que todos os entrevistados apresentaram uma boa definição do conceito de *mentoring*, abrangendo vários aspetos encontrados na literatura: “processo onde alguém mais experiente transmite conhecimento sobre um ou vários assuntos a alguém menos experiente” (Entrevistado 1/janeiro); “Mentoria, na minha opinião, é transmitir conhecimentos, informação, por parte de alguém com conhecimentos e experiência em determinada área” (Entrevistado 8/fevereiro); “Ter uma ou mais pessoas com experiência a dar conselhos e a orientar o percurso de alguém novo num determinado contexto” (Entrevistado 18/fevereiro) – a definição apresentada pelos entrevistados poderia fazer parte do quadro de definições de *mentoring* apresentado no ponto 2.2 dedicado ao conceito de *mentoring*.

Já no que respeita ao entendimento do que é um mentor e qual o seu papel, genericamente a maioria dos entrevistados apontam para o facto de um mentor ser um colaborador experiente, tal como afirmado por Kumar *et al.* (2016): “Um mentor é, (...), um elemento com experiência profissional relevante” (Entrevistado 1/janeiro); “Uma pessoa com mais experiência na equipa” (Entrevistado 5/janeiro); “Mentor é alguém com conhecimentos e experiência em determinada área/função” (Entrevistado 8/fevereiro); “Um mentor é um membro mais antigo e experiente da empresa/associação/grupo” (Entrevistado 12/fevereiro). Para além de ser um colaborador experiente, os entrevistados afirmam também que um mentor é um colaborador que auxilia, suporta e orienta outro, indo ao encontro das definições de mentor de Fouché e Lunt (2010), onde um mentor é um guia de confiança e de Daniel *et al.* (2006), onde o mentor auxilia em escolhas: “Um mentor será um guia”

(Entrevistado 11/fevereiro); “Um mentor é a pessoa que nos auxilia” (Entrevistado 15/fevereiro); “É a pessoa que dá suporte” (Entrevistado 13/fevereiro). Como visto na revisão de literatura um mentor poderá ter o papel de *role model* (Daniel *et al.*, 2006; Talent Management Staff, 2013), o que também foi apontado por um dos entrevistados: “Um mentor é alguém que serve de exemplo” (Entrevistado 4/janeiro). Para além disso, Kram (1980) ressalva que a principal função do mentor é descobrir as potencialidades do seu *mentee*, o que por sua vez vai também ao encontro à resposta de um dos entrevistados: “avaliar quais os pontos fortes e fracos do mentorado, com vista a delinear um plano de fortalecimento do mentorado” (Entrevistado 11/fevereiro).

Em síntese, percebe-se que o conceito de *mentoring* e de mentor não é propriamente uma novidade para os colaboradores recém-chegados ao CTD, apresentando respostas maduras e que vão ao encontro do que é apresentado na Revisão da Literatura.

4.2.2 Objetivo 2 – Conhecer as expectativas dos colaboradores recém-chegados ao CTD

As perguntas relativas a este objetivo 2, pretendiam sobretudo perceber as expectativas dos novos colaboradores do CTD perante algo que ainda não tinha tido qualquer contacto – o seu mentor no CTD. A questão C.2.1. e a questão C.2.2 são bastante semelhantes e sugeriam aos entrevistados que fizessem um retrato de como idealizavam o seu futuro mentor, unindo assim as características ideais de um mentor com aquilo que esperavam que o seu próprio mentor fosse. Assim, as respostas andaram muito em volta da expectativa de terem um mentor:

- Disponível – “mostrar-se disponível a ajudar no que for necessário” (resposta à questão C.2.1.) e “Espero que o meu mentor se mostre disponível para me ajudar” (resposta à questão C.2.2) (Entrevistado 12/fevereiro); “Disponível, prestável” (resposta à questão C.2.1.) e “que se mostre disponível para me ajudar quando necessário” (resposta à questão C.2.2) (Entrevistado 16/fevereiro);
- Paciente – “Um mentor deve ser compreensivo, paciente” (resposta à questão C.2.1.) e “Espero que o meu mentor seja compreensivo e paciente” (resposta à questão C.2.2) (Entrevistado 4/janeiro); “Deve ser alguém com quem seja fácil falar e paciente” (resposta à questão C.2.1.) e “Fácil de falar com ele” (resposta à questão C.2.2) (Entrevistado 6/janeiro).

Apesar de estas características apontadas pelos entrevistados não irem ao encontro dos “3 C’s” (Competência, Confiança e Comprometimento) apresentados pela Association of Legal Administrators (s.d.) como visto anteriormente na Revisão da Literatura, é uma pista valiosa para serem tidas em conta aquando da nomeação de mentores no CTD.

Relativamente à última questão, C.2.3. «O que achas que seria diferente se não tivesses um mentor?», pretendia sobretudo perceber se os recém-colaboradores do CTD percebiam a eventual importância de participarem num programa de mentoria. Assim, todos os entrevistados, sem exceção, referiram que a sua integração no CTD seria muito mais difícil e lenta sem a existência de um mentor: “Provavelmente sentir-me-ia mais “perdido”” (Entrevistado 1/janeiro); “Teria de “perder” tempo de adaptação” (Entrevistado 2/janeiro); “A integração com o trabalho e a equipa seria muito mais complicada” (Entrevistado 6/janeiro); “Teria mais dificuldades em me adaptar a esta nova realidade profissional” (Entrevistado 13/fevereiro). Curioso foi o facto de se ter percebido que pelo menos para um dos entrevistados que já tinha tido outras experiências profissionais no seu passado, as vantagens do *mentoring* estão bem presentes: “Já tive processos de integração sem mentor e a integração é mais lenta. Por vezes as dificuldades podem tornar o progresso inicial frustrante” (Entrevistado 14/fevereiro). Estas respostas demonstram sobretudo que as vantagens de uma rápida integração para os colaboradores com um programa de *mentoring* é evidente para todos – agora resta apostar no desenvolvimento e divulgação no CTD das outras vantagens do *mentoring* apontadas pela literatura, tais como: transmissão de aprendizagem, planeamento de carreira e apoio psicossocial.

4.3 Documentação Analisada

A documentação analisada foi sobretudo a nível de documentação encontrada na intranet do grupo a que o CTD pertence, onde se pode encontrar vários exemplos de outros programas de mentoria realizados noutros departamentos de subsidiárias na Alemanha. Esses documentos eram variados, desde a existência de regulamentos de programas a descrição de programas realizados.

A limitação encontrada na tradução para a língua portuguesa dos documentos alemães e as questões de confidencialidade não permitiram colocar neste relatório de projeto algum tipo de informações. Contudo, pode-se adiantar que sobretudo serviram de *benchmarking* e inspiração para a realização, nomeadamente, do Regulamento do Programa de Mentoria do CTD (Apêndice F – Regulamento do Programa de Mentoring do CTD e ainda para a construção do Manual do Mentor do CTD (Apêndice G – Manual do Mentor do CTD).

5. CONTRIBUTOS

O presente capítulo dedica-se à apresentação dos contributos concretos propostos para pôr em prática os objetivos do projeto após a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos com as entrevistas.

Relembrando, o principal objetivo deste projeto passa pela criação e formalização de um programa de *mentoring* para o CTD. Como referido anteriormente aquando da Apresentação do Projeto, este programa deverá contribuir para uma melhor e mais completa integração de todos os colaboradores do CTD e para um maior entendimento sobre a importância, vantagens e processos associados a esta prática organizacional que se pretende agora implementar e concretizar oficialmente. Com este programa pretende-se também simplificar e otimizar as responsabilidades das partes envolvidas (mentores, *mentees* e chefias) de forma a que todos beneficiem e que não se torne mais uma tarefa que se pode passar para segundo plano e ainda ser adaptável às necessidades específicas de cada situação única de cada colaborador, ou seja, independentemente de ser um colaborador contratado ou estagiário, por exemplo.

Assim, através da informação recolhida no capítulo anterior dedicado à Apresentação, Análise e Discussão de Resultados foi possível apontar as necessidades existentes para o programa, as boas práticas encontradas entre as equipas do CTD e tentar criar medidas preventivas para combater as ineficiências e adversidades apontadas pela amostra estudada. Feita esta análise, cumpriu-se assim o primeiro objetivo apontado para a realização deste projeto, tal como referido no ponto 1.4 dedicado aos Objetivos do Projeto: “Investigar e recolher *feedback* da situação à data do início do projeto quer de mentores, quer de *mentees* e chefias”.

De seguida irão ser apresentadas as propostas feitas ao CTD, que se encontram, à presente data, em fase de aprovação pela gestão do centro, bem como a respetiva justificação da sua sugestão.

5.1 Regulamento do Programa de *Mentoring* do CTD

Com este Regulamento proposto pretende-se ver cumpridos os seguintes objetivos do projeto:

- Definir objetivos para o programa de *mentoring* no geral e objetivos mais específicos para mentores, *mentees*, chefias e para o CTD;
- Definir perfis, papéis e *job descriptions* para mentores, *mentees* e chefias;
- Desenvolver diretrizes e condutas para a prática do programa.

Assim, com base na literatura e adaptando às necessidades do próprio CTD, que tiveram por base a recolha de informação feita através das entrevistas, foi dirigido e proposto um documento que pode ser consultado no Apêndice F – Regulamento do Programa de Mentoring do CTD

Acrescenta-se ainda que este documento é proposto e suposto ser um Regulamento que seja do conhecimento de todos os colaboradores de forma a fomentar a transparência dos objetivos do programa de *mentoring* e dos processos que o compõem para todos os colaboradores do CTD, independentemente se irão fazer parte do programa ou não, e ainda quer façam parte das chefias ou quer tenham entrado há menos de uma semana no CTD. Com esta disseminação do Regulamento, cria-se não só interesse por esta prática organizacional, mas cria-se igualmente a consciência da sua existência – o que por sua vez, vai ao encontro de uma das situações apontadas pelos entrevistados: a falta de formalização do programa e a falta de conhecimento da sua existência.

Assim, este documento é composto pelos seguintes tópicos:

1. *Mentoring* – o porquê?
2. Quem deverá ser o mentor?
3. Papel do *Manager/ Group Leader*
 - a. Designar mentores
 - i. Com a equipa
 - ii. Com o mentor designado
 - b. Acompanhar o Processo de Mentoria
 - c. Interação com a Equipa de Coordenação do Programa
4. Recomendações

Cada tópico aborda questões diferentes, e que por sua vez tem objetivos diferentes. Nos próximos pontos irá passar-se à sua análise.

5.1.1 “*Mentoring* – o porquê?”

Este ponto pretendeu dar uma explicação geral da necessidade da existência de um programa de *mentoring* para o CTD.

Numa primeira parte fala da necessidade de colmatar o *gap* que o *Onboarding Process* (OP) deixa no processo de integração de um novo colaborador no CTD. Com este programa juntamente com o OP, o novo colaborador adquire os conhecimentos mais gerais, ou seja, as questões organizacionais comuns a qualquer colaborador independentemente da sua futura área de trabalho. Para além dos

colaboradores que integram o OP, também os colaboradores que excepcionalmente não conseguem integrar esse processo não são esquecidos: com a entrega de um manual de integração. Contudo, as questões mais técnicas e específicas de cada projeto e da situação de cada colaborador precisam igualmente da atenção individualizada de alguém. É nesta fase que emerge o papel do mentor.

Neste mesmo ponto é explicado qual o papel, funções e responsabilidades gerais de um mentor, visando assim a clarificação de todos os colaboradores do CTD que até então tinham demonstrado que este papel não estava definido. Para além disso, a parte final deste ponto ainda explica alguns dos principais benefícios para todas as partes envolvidas: para os *mentees* (cuja explicação do conceito está também exposta neste ponto), para os mentores e para os *group leaders* (chefias) das equipas do CTD.

5.1.2 “Quem deverá ser o mentor?”

Neste ponto do Regulamento proposto explica-se, sobretudo, os critérios que devem ser tidos em conta para designar um mentor. Assim propõe-se seis condições para um colaborador poder ser mentor:

1. “Colaborador que desempenhe as mesmas funções ou semelhantes que o *mentee* irá desempenhar”: esta condição permite que o mentor consiga planejar melhor as atividades de mentoria com o seu *mentee* pois conhece exatamente, por exemplo, as ferramentas que o seu *mentee* irá precisar;
2. “Colaborador que pertença à mesma equipa de projeto que o *mentee* irá integrar”: à semelhança da condição anterior, esta permite que o mentor tenha o melhor conhecimento e experiência técnica para transmitir ao *mentee*;
3. “Colaborador que seja autónomo nas suas tarefas diárias, idealmente com o processo de *ramp-up* terminado, se aplicável (mínimo 3 meses)”: importa clarificar que o processo de *ramp-up*, que muitas vezes foi falado nas entrevistas, é um processo que algumas equipas do CTD optam por passar ao novo colaborador e que consiste na realização de um miniprojecto fictício onde ele terá oportunidade de ter os primeiros contactos com as ferramentas futuras de trabalho, aprendendo a usá-las num contexto protegido, não real. Durante esse processo poderá simular todas as fases normais num projeto real do CTD e que se pretende que o mentor o possa guiar, dar conselhos e tirar dúvidas, acompanhando assim todo o seu processo. Esta era uma prática realizada por algumas equipas do CTD que apresentavam cenários mais positivos quanto ao *mentoring* e quanto à satisfação e grau de autonomia dos próprios *mentees*. Por outro lado, as equipas que não a tinham sentiam falta de algo para poderem trabalhar a integração do *mentee*.

Assim parece importante que todas as equipas do CTD reflitam sobre a existência deste tipo de simulações para os novos colaboradores e que aproveitem esta oportunidade para trabalhar a mentoria. Quanto à proposta de um mentor autónomo, com um mínimo de 3 meses de antiguidade no CTD, parece de acordo com a literatura e os dados das entrevistas, que um mentor só conseguirá desempenhar o seu papel de forma completa e desenvolver o próprio *mentee* se se sentir plenamente autónomo: não só irá ter mais tempo para se dedicar ao *mentee* como poderá ajudá-la em praticamente tudo, sem pôr em causa a sua autoconfiança. Relativamente à opção pelos 3 meses surge sobretudo pela análise dos resultados das entrevistas que apontaram que os colaboradores entre o primeiro e o terceiro mês começam a ganhar a sua autonomia e assim podem começar a poder ajudar outros novos colaboradores. Para além disso, 3 meses parece razoável uma vez que pode ser benéfico ter um mentor que consegue lembrar bem tudo o que passou enquanto *mentee*, ajudar de uma forma mais empática o seu *mentee*, mas já com a sua própria integração concluída;

4. “Colaborador que seja do mesmo nível hierárquico que o *mentee*”: este foi talvez o ponto mais crítico e que suscitou maior preocupação nas entrevistas. Pelo menos dois entrevistados (e que também afirmaram que não eram os únicos a passar por aquela situação), desabafaram que o facto de o seu mentor ser o seu *manager* lhes trouxe bastantes dissabores: ora porque o mentor não tinha tempo porque tinha muitas reuniões e outras responsabilidades e não conseguia dar a atenção ao seu *mentee*, ora porque os *mentees* não se sentiam à vontade para expor as suas dúvidas e assim mostrar as suas fraquezas perante alguém que confiou neles e os contratou. Estas entrevistas revelaram que esta experiência não foi realmente muito positiva, o que tornou esta questão também incontornável aquando da proposta apresentada. Para além disso, a literatura aponta que um mentor apresenta um nível de experiência pouco acima do *mentee*, compreende melhor e cria maior empatia com os problemas do *mentee*: o mentor esteve ou está numa situação semelhante, o que permite uma comunicação mais facilitada, maior apoio mútuo e colaborativo (Talent Management Staff, 2014a). Por outro lado, um mentor que é *group leader* também terá menos tempo para se dedicar ao *mentoring* pois tem outro tipo de responsabilidades, logo exclui-se assim esta possibilidade;
5. “Colaborador que não esteja nesse momento a acompanhar outra pessoa enquanto mentor, preferencialmente”: como será de esperar quando um mentor tem mais que um *mentee* não poderá dedicar o mesmo tempo a cada um deles como se fosse apenas um *mentee*. Para além disso, até como referido por alguns mentores entrevistados, já não possuem muito tempo para

se dedicarem ao *mentee*, e o pouco que têm tem de ser muito bem gerido. Além do mais, cada indivíduo possui características e necessidades diferentes, que por sua vez pedem um acompanhamento personalizado – o que deixaria de ser possível se o seu mentor tivesse que ter eventualmente sessões de mentoria coletivas com outros *mentees*. Por outro lado, colocou-se “preferencialmente”, uma vez que se sabe que em alguns casos, como as equipas do CTD estão ainda num estado embrionário, ainda existem casos em que existem equipas com cerca de dois elementos (o chefe de equipa e um colaborador), o que impossibilitaria um mentor de acolher enquanto *mentee* mais que um, caso acontecesse, por exemplo, a contratação de dois novos colaboradores num só mês;

6. “Colaborador que demonstre vontade e capacidade para se dedicar ao *mentee*”: como referido na literatura, a participação de mentores neste tipo de programas deve ser voluntária (Broder-Singer, 2011). Nem todos têm as mesmas capacidades interpessoais nem o objetivo de as desenvolver. Se um colaborador não ambiciona ser mentor, não se deve forçar, pois o principal prejudicado será o *mentee*, cuja vontade de aprender é quase inquestionável. Por outro lado, também se sabe de casos em que alguns colaboradores, mesmo dentro do mesmo nível hierárquico, acumulam outras responsabilidades e assim, provavelmente, não terão o tempo necessário para dedicar à mentoria.

Para além destas seis condições, acrescenta-se mais uma que, excecionalmente pode acontecer: o caso dos *managers/ group leaders* poderem assumir o papel de mentores. Idealmente como vimos acima esta situação não deverá ocorrer, mas “caso se trate de uma equipa recém-criada, com poucos colaboradores com experiência necessária ou porque a função é totalmente nova, é compreensível que o manager possa assumir em parte o papel de mentor, cujo suporte deverá estar relacionado à componente técnica do trabalho a desenvolver. Questões mais de carácter geral, deverão ser acompanhadas por uma outra pessoa, com sensibilidade para acompanhar o progresso do *mentee* em termos de infraestruturas gerais (ex.: acessos e funcionamento das diferentes plataformas) e em termos psicossociais (ex.: socialização com os colegas, integração na cultura das equipas)”.

5.1.3 “Papel do *Manager/ Group Leader*”

Tal como percebido através da revisão de literatura, o *manager* (chefia) ocupa também um papel fundamental num programa e processo de *mentoring*. este deverá transmitir sobretudo a ideia de que quer desenvolver o trabalho de mentoria com o par mentor-*mentee* (Talent Management Staff, 2013).

Para o fazer da melhor forma, este ponto indica algumas estratégias que as chefias deverão adotar em três fases onde o seu contributo é essencial:

- “Designar mentores”: este tópico abordar estratégias que as chefias deverão adotar aquando do anúncio da entrada de um novo colaborador, incentivando e apelando à transparência dos critérios adotados para a escolha do mentor. Para além disso, este tópico também adverte para a transmissão do máximo de informações do *mentee* e da sua função ao mentor para que este último consiga preparar devidamente a chegada do colaborador, e ainda incentiva à definição de objetivos conjuntamente com o mentor;
- “Acompanhar o Processo de Mentoria”: este tópico apresenta algumas estratégias que o *manager* deverá seguir para fazer um acompanhamento do desenvolvimento da relação de mentoria. Este ponto é essencial porque para além de ser um dos critérios essenciais ao sucesso dos programas de *mentoring* (Currier, 2001), foi também um dos pontos que mais levantou preocupação pela sua fraca existência no CTD, segundo as entrevistas realizadas;
- “Interação com a Equipa de Coordenação do Programa”: neste tópico aborda-se principalmente o papel da equipa de coordenação do Programa de Mentoria do CTD. Este vai ao encontro ao que é prescrito pela literatura pois, de acordo com Penim e Catalão (2018), a existência de uma equipa de coordenação deste tipo de iniciativas é um pré-requisito das mesmas. Assim, neste regulamento propõe-se que a equipa de coordenação do programa assuma “um papel de facilitador do processo”⁴, através da criação de “ferramentas para o programa e é também responsável por fazer um *tracking* das relações de mentoria resultantes do decorrer do programa”¹. “Esta equipa, consoante o *feedback* recolhido, poderá entevir sempre no sentido de encontrar soluções adequadas para alguma eventual necessidade (ex.: formação, explicação do programa, etc.)”¹;

5.1.4 “Recomendações”

Neste último tópico do Regulamento alerta para a questão da necessidade da criação de processos de *ramp-up* para todas as equipas do CTD. Como abordado anteriormente, esses processos têm “um impacto muito significativo na integração do novo colaborador na equipa bem como para ferramenta de *tracking* para a mentoria”¹.

⁴ Excertos retirados do Regulamento do Programa de Mentoring do CTD

5.2 Manual do Mentor do CTD

Com a proposta deste Manual (Apêndice G – Manual do Mentor do CTD) pretende-se ver cumprido o seguinte objetivo do projeto:

- Criar manual para mentores para que consigam dirigir uma relação de mentoria de forma adaptável à situação do seu respetivo *mentee*.

Para além deste objetivo, teve-se em conta sobretudo as dificuldades e sugestões apontadas no primeiro conjunto de entrevistas e sobretudo as expectativas apontadas pelos *mentees* na entrevista dirigida quanto ao *mentoring*. O manual é dirigido apenas aos mentores porque o CTD considerou que estes irão ser os principais responsáveis pelas atividades desenvolvidas quanto à mentoria e que precisam de maior apoio quanto a isso.

Assim, criou-se um manual para os mentores do CTD que está estruturado da seguinte forma:

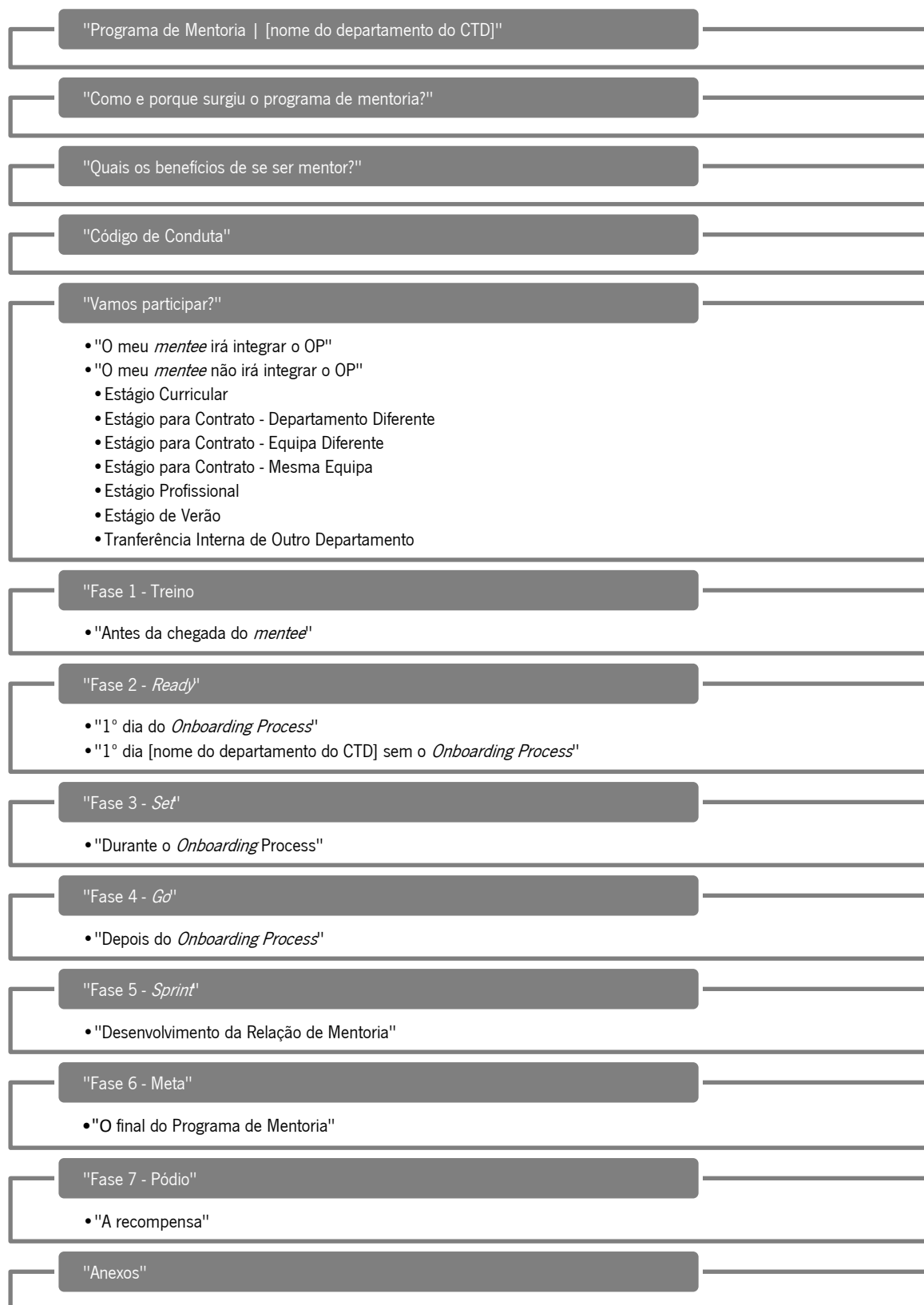


Figura 2 - Estrutura do Manual do Mentor do CTD

(Fonte: Própria)

Com este manual, para além do alcance do objetivo do projeto acima descrito, pretendia-se que também obedecesse a algumas condições colocada pela gestão do departamento do CTD. Assim o manual deveria:

- Poder ser disponibilizado em formato digital;
- Conter uma linguagem acessível e de fácil leitura: com isto pretendia-se que qualquer colaborador do CTD que ao ler o manual sentisse que estavam a falar diretamente para si. Assim, optou-se por fazê-lo num discurso informal, dirigido ao leitor e na 2ª pessoa;
- Dinâmico e Atrativo: com este requisito pretendia-se sobretudo que a leitura pudesse ser fluida e cativante. Assim, optou-se por descrever o processo de *mentoring* do CTD através da simbologia associada a uma olimpíada de atletismo, denominada Olimpíadas do *Mentoring*, onde a cada uma das diferentes situações contratuais se atribuíu uma prova de atletismo diferente (mostrando que assim como no atletismo, cada uma das modalidades, neste caso situações contratuais do *mentee*, exigia uma preparação diferente) e ainda a cada fase do programa se atribuíu uma etapa diferente do percurso de um atleta (por exemplo a fase de planeamento da mentoria corresponde aos treinos de um atleta, e por aí em diante);
- Ser de consulta rápida: pretendia-se assim que o manual pudesse ser consultado em diferentes momentos do programa de mentoria, sempre que o mentor necessitasse. Assim, o manual está dividido em capítulos e não estão dependentes uns dos outros, podendo o mentor selecionar aquele que pretende consultar;
- Adaptável a todas as situações contratuais dos *mentees*: ou seja, o manual deveria conter o máximo de situações previstas e conseguir responder a todas elas. Assim em cada uma das fases do programa, o mentor enquanto leitor, pode selecionar a opção em que o seu *mentee* melhor se enquadra e é automaticamente redirecionado para a respetiva página com as informações adaptadas à situação do seu *mentee*. Para isso, para cada uma das fases criou-se um discurso e conteúdo adaptado à situação contratual do *mentee*, ou seja, por cada fase criou-se sete conteúdos correspondes às seguintes situações:
 - Estágio Curricular
 - Estágio para Contrato - Departamento Diferente
 - Estágio para Contrato - Equipa Diferente
 - Estágio para Contrato - Mesma Equipa
 - Estágio Profissional
 - Estágio de Verão

- Transferência Interna de Outro Departamento



Figura 3 - Exemplo de cabeçalho do Manual do Mentor do CTD

(Fonte: Própria [Manual do Mentor do CTD])

De seguida irá ser feita uma pequena descrição e justificação do conteúdo apresentado nos diferentes capítulos do manual.

5.2.1 “Programa de Mentoria | [nome do departamento do CTD]”

Neste capítulo faz-se um *welcoming* aos mentores leitores, apresentando um pequeno resumo do seu papel enquanto mentor. Para além disso faz-se também uma pequena apresentação da estrutura do manual e da equipa de coordenação do programa de mentoria, ao qual poderão recorrer sempre que necessário.

5.2.2 “Como e porque surgiu o programa de mentoria?”

Neste capítulo explica-se um pouco o porquê da existência do programa e fala-se novamente das responsabilidades do mentor e os objetivos da relação, sendo que este é um dos quatro fatores para o sucesso de um programa de *mentoring* segundo a Environmental Careers Organization of Canada (2017).

5.2.3 “Quais os benefícios de se ser mentor?”

Neste capítulo são apresentados alguns benefícios que os colaboradores do CTD podem obter com a participação no programa de mentoria. Os benefícios apresentados foram baseados na revisão de literatura feita para este projeto, bem como em alguns documentos internos relativos a programas de mentoria de outras localizações da multinacional a que o CTD pertence e ainda com base nos testemunhos dos mentores entrevistados.

5.2.4 “Código de Conduta”

Com este capítulo é apresentado um código de conduta que deve ser respeitado pelos intervenientes da relação de mentoria no programa promovido pelo CTD. Os princípios do código de conduta foram novamente baseados em alguns documentos internos relativos a programas de mentoria de outras localizações da multinacional a que o CTD pertence e ainda nos testemunhos dos entrevistados.

5.2.5 “Vamos participar?”

Este capítulo apresenta sobretudo as diferentes fases do programa de mentoria e dá o mote para o início do programa. A partir deste capítulo o mentor leitor irá prosseguir consoante a situação contratual do seu *mentee*.

- **Fase 1 – Treinos**
 - Fase preparatória para receberes o teu *mentee*
- **Fase 2 – Ready?**
 - 1º dia na Bosch
- **Fase 3 – Set**
 - Durante o Onboarding Process
- **Fase 4 – Go!**
 - 1º dia do *mentee* na Equipa
- **Fase 5 – Sprint**
 - Desenvolvimento da relação de mentoria
- **Fase 6 – Meta**
 - Momento de Avaliação e Feedback do programa de mentoria
- **Fase 7 – Pódio**
 - Reflexão

Figura 4 - Excerto da Secção “Vamos participar?” do Manual do Mentor do CTD

(Fonte: Própria [Manual do Mentor do CTD])

Cada uma das diferentes fases apresenta um conjunto de recomendações para que o mentor consiga participar no programa de mentoria. Todas elas basearam-se na revisão de literatura feita e posterior adaptação ao contexto de CTD e às informações recolhidas com as entrevistas. As primeiras cinco fases são fases muito particulares ao contexto do CTD. Já as últimas três poderiam eventualmente servir até outros departamentos da multinacional à qual o CTD pertence.

Relativamente à Fase 6, esta refere-se sobretudo da duração da relação de mentoria e dos momentos de avaliação e *feedback* do programa. É explicado que, relativamente à duração da relação “Cada um é diferente e apresenta ritmos de aprendizagem diferentes, faz parte da nossa diversidade. Assim, uma vez que umas pessoas aprendem mais rápido ou são mais lentas que outras, não se deve colocar um “travão” na relação de mentoria. Ela deve durar o tempo que for necessário, mesmo de uma forma informal, como uma relação entre dois colegas”⁵, o que vai ao encontro do que é dito por Clutterbuck (2012). Relativamente à parte de avaliação e *feedback* é apresentado que existem dois momentos onde existe a resposta a um inquérito, quer da parte dos mentores, quer dos *mentees* para que a equipa de coordenação do programa possa perceber como está a correr o próprio programa, indo ao encontro do que é afirmado por Currier (2001): deve-se contemplar processos de avaliação dos resultados (com base na comparação com os objetivos pré-estabelecidos) e de recolha de *feedback* quanto à satisfação e qualidade do programa de forma a alcançar o sucesso e sustentabilidade de um programa de *mentoring*.

Já em relação à Fase 7, esta incentiva o mentor a fazer uma retrospectiva sobre o percurso feito em relação ao programa, ao refletir sobre o seu próprio desenvolvimento. Esta autorreflexão sobre os benefícios obtidos com o *mentoring* poderá contribuir para a motivação e autoestima do colaborador que foi mentor (Douglas, 1997; Management Mentors, 2012; Erlich, 2015; Penim & Catalão, 2018).

5.3 Questionários de Avaliação e *Feedback* do Programa de Mentoria do CTD

Tal como apresentado no ponto dedicado ao Manual do Mentor do CTD criou-se esta ferramenta de avaliação e recolha de *feedback* do programa de mentoria do CTD. Assim, vê-se cumprido os últimos dois objetivos propostos para este projeto:

- Implementar formas de recolha de *feedback* e de *tracking* do programa e de avaliação dos resultados versus expetativas iniciais;
- Recolher e suprimir eventuais necessidades de formação no que respeita ao *mentoring*.

Assim, foram desenvolvidos quatro questionários diferentes para serem aplicados a mentores e *mentees* em dois momentos diferentes: após 2 e 4 meses a contar da data de entrada do novo colaborador. Estas duas datas foram escolhidas porque, em conjunto com a gestão do CTD, verificou-se que:

⁵ Excerto retirado do Manual do Mentor do CTD

- aos 2 meses, quer colaborador quer *mentee* já tinham desenvolvido parte da relação e do programa de mentoria e ao mesmo tempo, caso algo não estivesse a correr da maneira esperada, consoante a consulta dos resultados pela equipa de coordenação poderia ser feita uma intervenção reativa;
- aos 4 meses, normalmente pelo que foi exposto nas entrevistas, o colaborador à partida já está bastante autónomo e a relação que o *mentee* mantinha com o mentor começa a ser como a relação com outros colegas – isto segundo os dados das entrevistas.

Assim foram criados dois questionários diferentes para cada um dos intervenientes em cada mês pré-estabelecido (Apêndice H – Questionários de Avaliação e *Feedback* do Programa de Mentoria do CTD). Cada questionário está dividido em grupos de questões, e cada grupo tem o seu próprio objetivo:

- 1º questionário dos *mentees*:
 - “Parte 1 – *Onboarding Process*”: nestas questões pretende-se recolher o *feedback* em relação ao *Onboarding Process* (se correu bem, se correspondeu às expectativas, etc.);
 - “Parte 2 – Integração na equipa”: com estas questões pretende-se perceber como foi feita a transição do *Onboarding Process* para a equipa e quais os sentimentos associados;
 - “Parte 3 – Programa de Mentoria”: pretende-se aferir vários pontos relativos ao programa de mentoria colocando questões gerais, questões relativas ao mentor e relativas ao *manager*;
 - “Sugestões”: secção dedicada à recolha de eventuais sugestões que os *mentees* pretendam efetuar.
- 1º questionário dos mentores:
 - “Parte 1 – *Onboarding Process*”: nestas questões pretende-se recolher o *feedback* do mentor em relação ao nível da preparação que o *Onboarding Process* permitiu ao *mentee*;
 - “Parte 2 – Manual do Mentor”: com estas questões pretende-se perceber se o Manual do Mentor está adequado às necessidades do mentor;

- “Parte 3 – Programa de Mentoria”: pretendeu-se aferir vários pontos relativos ao programa de mentoria colocando questões gerais, questões para autoavaliação, questões relativas ao *mentee* e ao *manager*;
- “Sugestões”: secção dedicada à recolha de eventuais sugestões que os mentores pretendam efetuar.
- Último questionário dos *mentees*:
 - “Geral”: com estas questões pretende-se recolher o *feedback* geral em relação ao Programa de Mentoria do CTD e ainda perceber a vontade que os *mentees* têm de se virem a tornar mentores de alguém;
 - “Mentor”: com estas questões pretende-se perceber como decorreu a relação com o mentor;
 - “*Manager*”: com estas questões pretende-se perceber como decorreu a relação com o *manager*;
 - “Sugestões”: secção dedicada à recolha de eventuais sugestões que os *mentees* pretendam efetuar.
- Último questionário dos mentores:
 - “Geral”: com estas questões pretende-se recolher o *feedback* geral em relação ao Programa de Mentoria do CTD;
 - “Autoavaliação”: pretende-se que o mentor reflita sobre a sua prestação enquanto mentor;
 - “*Mentee*”: com estas questões pretende-se perceber como decorreu a relação com o *mentee*;
 - “*Manager*”: com estas questões pretende-se perceber como decorreu a relação com o *manager*;
 - “Sugestões”: secção dedicada à recolha de eventuais sugestões que os mentores pretendam efetuar.

A proposta feita é que estes questionários sejam enviados e analisados pela equipa de coordenação do programa, de forma a intervir em conjunto com as chefias em situações que não vão ao encontro do que está definido no código de conduta e nas responsabilidades dos mentores. Para além

disso, uma vez que a equipa de coordenação do programa é a equipa responsável por todas ferramentas de mentoria no CTD, poderá facilmente corrigir eventuais falhas no programa e implementar melhorias futuras, nomeadamente através de ações de formação específicas – mas só o conseguirão fazer se tiverem acesso ao *feedback* dos intervenientes.

Relativamente ao tipo de respostas, a proposta é que estas sejam feitas numa escala de Likert, de 1 a 5, onde:

- 1 corresponde a “Discordo Totalmente”;
- 2 corresponde a “Discordo”;
- 3 corresponde a “Nem Concordo Nem Discordo”;
- 4 corresponde a “Concordo”
- 5 corresponde a “Concordo Totalmente”

Para além disso, foi também desenvolvido uma calendarização para a possível implementação dos questionários a partir de abril de 2019 (Apêndice I – Calendarização dos Questionários de Avaliação e *Feedback* do Programa de Mentoria do CTD).

Após a apresentação dos contributos para o CTD, sucede-se o capítulo dedicado às principais conclusões obtidas com este projeto.

6. CONCLUSÕES

Como referido anteriormente, o objetivo global deste projeto compreendeu a *Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Desenvolvimento e Tecnologia*. Mais em concreto, procurou-se perceber a dinâmica previamente existente entre mentores e *mentees* no contexto estudado, perceber os entendimentos e opiniões das partes envolvidas num programa de mentoria e todas as ineficiências sentidas até então, bem como perceber as expectativas de novos colaboradores que ainda não tinham tido qualquer contacto com este tipo de procedimentos no contexto em causa. Tudo isto de forma a apresentar um programa que respondesse de uma forma prática e ágil às necessidades de todos os colaboradores do CTD.

Para tal foram desenvolvidos três guiões: os dois primeiros para perceber a dinâmica existente das relações entre mentores e *mentees* do CTD e o terceiro para auferir as expectativas dos novos colaboradores perante um programa de mentoria. Acrescenta-se ainda a análise de várias documentações internas relacionados com outros programas de mentoria que acontecem em outras localizações internacionais do grupo ao qual o CTD pertence. Com os dados recolhidos foi posteriormente feita uma análise dos mesmos e extraíram-se importantes implicações para a criação das ferramentas propostas para a formalização do Programa de *Mentoring* do CTD. Contudo, importa ressaltar que todo este projeto contou com a presença permanente da investigadora no CTD durante 12 meses, o que poderá ter acarretado algumas limitações para o projeto, como de seguida se referirá.

Relativamente aos questionários realizados, as principais conclusões obtidas é que a falta de formalização das relações de mentoria até então existentes no CTD revelava muitas ineficiências, sobretudo na definição e explicação do papel do mentor, na supervisão e acompanhamento das relações entre mentores e *mentees*, a falta de critérios na nomeação de mentores e a falta de reconhecimento e a pouca relevância organizacional dada a esta prática. Contudo, verifica-se que começa a haver uma consciência generalizada dos benefícios arrecadados com este tipo de relações organizacionais e as experiências têm sido praticamente todas boas experiências ao nível do relacionamento interpessoal, há exceção de uma das equipas do CTD que revelou algumas complicações a este nível, sobretudo com a possível incompatibilidade existente entre o papel de mentor e o papel de chefia. Para além disso, com um dos guiões conseguiu-se apurar as expectativas dos novos colaboradores do CTD perante a temática da mentoria. Assim, percebeu-se que estes têm um conhecimento excelente no que respeita à definição do conceito de mentoria e em relação ao papel de um mentor. Já em relação àquilo que eles esperam do seu mentor foram pistas importantes para a concretização, sobretudo, do Manual do Mentor.

Importa assim ressaltar que todas estas questões foram tidas em conta aquando da realização dos restantes objetivos propostos:

- Definir objetivos para o programa de *mentoring* no geral e objetivos mais específicos para mentores, *mentees*, chefias e para o centro de tecnologia e desenvolvimento;
- Definir perfis, papéis e *job descriptions* para mentores, *mentees* e chefias;
- Desenvolver diretrizes e condutas para a prática do programa;
- Criar manual para mentores para que consigam dirigir uma relação de mentoria de forma adaptável à situação do seu respetivo *mentee*;
- Implementar formas de recolha de *feedback* e de *tracking* do programa e de avaliação dos resultados versus expectativas iniciais.

Em conclusão, importa referir que foi possível responder à necessidade do CTD: *Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Desenvolvimento e Tecnologia*. As ferramentas desenvolvidas, nomeadamente o Regulamento do Programa de Mentoria do CTD (Apêndice F – Regulamento do Programa de Mentoring do CTD, o Manual do Mentor do CTD e os Questionários de Avaliação e *Feedback* do Programa de Mentoria do CTD permitirão que o próprio CTD consiga implementar um Programa de Mentoria e declará-lo como uma Política e Prática relevante para a integração dos seus colaboradores – algo que o CTD sempre valorizou como se pode ver, com a aposta num Processo de *Onboarding* consolidado e alvo de benchmarking por outras empresas.

Afinal, citando o lema do CTD, “[...] *it's just about people*”!

7. LIMITAÇÕES

Como é comum à realização de outros projetos de mestrado, também neste surgiram algumas limitações. Assim, algumas das limitações deste projeto foram:

- Questões de confidencialidade que condicionaram a apresentação da informação no presente documento;
- A elevada proximidade com a realidade do contexto estudado e com toda a amostra do projeto poderá ter criado alguns enviesamentos, sobretudo na sua análise;
- Grande quantidade de documentação interna encontrada em língua alemã;
- A falta de disponibilidade dos entrevistados e a dificuldade de encontrar um horário compatível com a realização de todas as entrevistas e ainda as remarcações recorrentes;
- O facto das entrevistas aos recém-colaboradores do CTD terem sido feitas por escrito e num espaço temporal maior do que as entrevistas semiestruturadas. Isto poderá ter permitido uma maior reflexão dos entrevistados nas respostas e produzido resultados menos espontâneos e mais refinados;
- A falta de experiência na condução de entrevistas fez com que por vezes se tentasse cumprir com o guião e se interrompesse o caminho do discurso do entrevistado;
- A subjetividade associada à análise dos dados recolhidos;
- A falta de tempo para dedicar à realização do projeto, uma vez que a prioridade do estágio curricular estava centrada no apoio ao Processo de *Onboarding*;
- A limitação do espaço temporal quer da realização do projeto quer da realização do estágio, que apesar de ter tido a duração de 12 meses, não foi suficiente para que se houvesse a aprovação, implementação e avaliação do impacto do projeto no CTD.

Apesar de todas as limitações acima descritas, a realização deste projeto foi um processo de grande aprendizagem, permitindo não só desenvolver competências ao nível do desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos através da criação e formalização de um programa de *mentoring* num contexto real, mas também crescer pessoalmente. Permiteu desenvolver capacidades de gestão do tempo e organização, bem como de resiliência e persistência. Perante isto o balanço feito após a realização deste projeto de mestrado é muito positivo.

8. INVESTIGAÇÃO FUTURA

Um projeto de mestrado, tal como outros trabalhos de investigação, “mais do que atingir um fim, apresenta-se como um ponto de partida para novas ou mais profundas investigações” (Ribeiro, 2014, p.345). Assim, devido à complexidade dos dados recolhidos sobretudo com as entrevistas, quer pelas ligações/relações existentes entre os entrevistados, quer pelas diferentes variáveis que compõem a amostra, permitiria fazer uma análise mais aprofundada sobre a influência das mesmas nas respostas dadas. Por exemplo, investigar se as respostas dadas por um mentor com maior antiguidade diferem muito das respostas dadas por um colaborador que entrou há pouco tempo; ou ainda se as respostas de mentoras ou *mentees* do sexo feminino são diferentes das do sexo masculino e se isso poderá influenciar as suas expectativas sobre o *mentoring*.

Para além disso, algo que foi referido depois do término de uma entrevista por um do entrevistado e que suscitou bastante curiosidade: será que diferença de idades e de nível de formação académica tem influência numa relação de *mentoring* onde o mentor é mais novo e/ou tem uma menor formação académica?

9. OUTRAS ATIVIDADES

Durante o desenvolvimento deste projeto, foram realizadas outras atividades associadas à realização do estágio curricular no CTD e relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, como:

- Preparação, desenvolvimento e performance mensal do Processo de *Onboarding* de novos colaboradores;
- Recolha de *feedback* do Processo de *Onboarding*;
- Desenvolvimento e implementação de medidas de melhoria do Processo de *Onboarding*;
- Criação de newsletter de apresentação dos novos colaboradores;
- Desenvolvimento de um manual de acolhimento de novos colaboradores do CTD que excecionalmente não poderiam integrar o Processo de *Onboarding*;
- Contribuição para a organização do *work-flow* de informação relativo a novas admissões no CTD;
- Contribuição na preparação logística das formações organizadas pela Gestão de Competências do CTD;
- Contribuição para o desenvolvimento e concretização de ideias relativas a condições de trabalho inspiradoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. (1998). *Marketing Research*. (6ªed). New York: John Wiley & Sons.
- Anitha, A., & Chandrasekar, K. (2017). Impact of Mentoring on Employees of Indian Bluechip IT Companies. *Global Journal for Research Analysis*, 6(11), 262-266.
- Association of Legal Administrators (s.d.). ALA Guide to Cross-Functional Mentoring.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341-347.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51-64). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Baugh, S., & Sullivan, S. (2005). Mentoring and career development. *Career Development International*, 10(6/7), 425-428.
- Bhatta, G., & Washington, S. (2003). 'Hands up': Mentoring in the New Zealand Public Service. *Public Personnel Management*, 32(2), 211-227.
- Bogdan, R., & Biklen. S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brito, L., Silva, A., Castro, A., Gurgel, F., & Varela, J. (2017). Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 209-234.
- Brocke, J.V., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. *ECIS*.
- Broder-Singer, R. (2011). Why mentoring matters. *Business Miami*.
- Burk, H. G., & Eby, L. T. (2010). What keeps people in mentoring relationships when bad things happen? A field study from the protégé's perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 437-446.
- Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (2003). Mentoring Guide – A Guide for Mentors. Consultado a 19 de julho, 2018 em: <https://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>
- Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 51(1), 15-28.

- Clutterbuck, D. (2012). Understanding diversity mentoring. In Clutterbuck, D., Poulsen, K. & Kochan, F., *Developing Successful Diversity Mentoring Programmes: An International Casebook* (pp. 1 -17). Reino Unido: McGraw-Hill Education.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (1999). *Mentoring Executives and Directors*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Colley, H. (2001). Righting re-writings of the myth of Mentor: a critical perspective on career guidance mentoring. *British Journal of Guidance and Counselling*. 29(2), 177-198.
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525-545.
- Cuerrier, C. (2001). *Mentoring and the world of work*. Charlesbourg, Quebec: Edition de la Fondation.
- Dagenais, B., Ossher, H., Bellamy, R. K. E., Robillard, M. P., & de Vries, J. P. (2010). Moving into a new software project landscape. In *Proceedings of the 32nd ACM/IEEE, International Conference on Software Engineering – Volume 1(ICSE'10)*, New York, USA, 275-284.
- Daniel, J. H., Aponte, J. F., Chao, G. T., Cuevas, H. M., Locke, B. D., Matthews, J. A., Vosvick, M. A., Wedding, D., Williamson, T. E., & Koocher, G. P. (2006). Introducing to Mentoring – A Guide for Mentors and Mentees, *American Psychological Association*. 1, 1-18.
- Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro, North Carolina, United States of America: Center for Creative Leadership.
- Eby, L. & Lockwood, A. (2004). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*. 67(3), 441-458.
- Environmental Careers Organization of Canada (2017, junho 16). Top 5 Reasons Why Mentoring Matters. Disponível em: <https://www.eco.ca/blog/top-5-reasons-why-mentoring-matters/>
- Erasmie, T., & Lima, L. C. (1989). *Investigação e Projetos de Desenvolvimento em Educação*. Braga: Universidade do Minho.
- Erlich, P. (2015). O Poder do Mentoring nas Organizações. Disponível em: http://www.erlich.com.br/e-book_o_poder_do_mentoring/
- Fagerholm, F., Guinea, A.S., Münch, J., & Borenstein, J. (2014). *The Role of Mentoring and Project Characteristics for Onboarding in Open Source Software Projects*. In Proceedings of the 8th ACM/IEEE, International Symposium on Software Engineering and Measurement (ESEM 2014), Torino, Italy.
- Fardo, M. L. (2013). A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem. *RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação*, 11(1), 1-9.

- Finkelstein, L. M., Costanza, D. P., & Goodwin, G. F. (2018). Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success. *Personnel Psychology*, 71(1), 3-22.
- Fletcher, S. J. & Mullen, C. A. (2012). *The SAGE handbook of mentoring and coaching in education*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fouché, C., & Lunt, N. (2010). Nested Mentoring Relationships: Reflections on a Practice Project for Mentoring Research Capacity amongst Social Work Practitioners. *Journal of Social Work*, 10(4), 391–406.
- Galluci, C., Van Lare, M. D., Yoon, I.H., & Boatright, B. (2010). Instructional coaching: Building theory about the role and organizational support for professional learning. *American Educational Research Association*, 47(4), 919-963.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Grayless, R. (2017). Bottom Line Stats About Employee Mentoring Programs. Gloop Blog. Consultado a 19 de julho, 2018 em: <https://blog.gloop.us/employee-mentorship-stats>
- Gueiros, M. M. B. (2009). *As Funções de Mentoria como um Instrumento de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Dirigentes de Faculdade de Ensino Superior*. In Proceedings of the XXXIII EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD 2009), São Paulo, Brasil.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. (2011). Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Hegstad, C. (1999). Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: A Review of Research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 383 – 390.
- Higgins, M. & Kram, K. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: a Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (2), 246- 288.
- Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475–485.
- Igea, D., Agustin, J., Beltrán, A., & Martin, A., (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Ivanova, O. E., Ryabinina, E. V., & Tyunin, A. I. (2019). Pragmatic constructivism as a soft-methodology of the HRM concept. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(2), 245-253.

- Jakubik, L.D., Eliades, A.B., & Weese, M.M. (2016). Part 1: An Overview of Mentoring Practices and Mentoring Benefits. *Pediatr Nurs*, 42(1), 37-38.
- Johnson, W. B. (2003). A framework for conceptualizing competence to mentor. *Ethics & Behavior*, 13(2), 127-151.
- Jones, M. (2017). Why Can't Companies Get Mentorship Programs Right? *The Atlantic*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/06/corporate-mentorship-programs/528927/>.
- Kalbeisch, P.J. (2002). Communicating in mentoring relationships: A theory for enactment. *Communication Theory*, 12(1), 63-69.
- Karakose, T., Yirci, R., Uygun, H., & Ozdemir, T. Y. (2016). Post-graduate students' perceptions regarding effectiveness of mentoring relationship at universities. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 52, 252.
- Kram, K. E. (1980). *Mentoring at work: developmental relationships in managerial careers* (Doctoral dissertation, Yale University).
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*, 39(4), 40-43.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kram, K. E., & Isabella, L. (1985). Mentoring Alternatives: the Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Kumar, S., Wallace, C., & Young, M. (2016). Mentoring trajectories in an evolving agile workplace. In *Proceedings of the 38th International Conference on Software Engineering Companion*, 142-151.
- Leuzinger, J. A., & Rowe, J. (2017). Succession planning through mentoring in the library. *Library Leadership & Management*, 31(4), 1-22.
- MacLennan, N. (1999). *Coaching and mentoring*. Aldershot, Hants: Gower.
- Management Mentors (2012). 25 Benefits of Mentoring – *Corporate Mentoring*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: <https://www.management-mentors.com/resources/benefits-of-mentoring>.
- Masalimova, A. R., & Nigmatov, Z. G. (2015). Structural-functional model for corporate training of specialists in carrying out mentoring. *Review of European Studies*, 7(4), 39.
- Meirinhos, V., & Rodrigues, A. C. (2014). *Gestão e desenvolvimento de recursos humanos: Tendências e boas práticas*. Porto: Vida Económica Editorial.
- Minnick, W., Wilhide, S., Diantoniis, R., Goodheart, T., Logan, S., & Moreau, R. (2014). Onboarding OSH Professionals: The Role of Mentoring. *American Society of Safety Engineers*, 59(12).

- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Murray, M. & Owen, M. A. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate an effective mentoring programme*. San Francisco: Jossey Bass.
- Murrell, A. J. & Blake-Beard, S. (2017). *Mentoring Diverse Leaders: Creating Change for People, Processes, and Paradigms*. (1ª ed.). New York: Taylor & Francis.
- Myers, M. D. (2011). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Nowell, L., Norris, J. M., Mrklas, K., & White, D. E. (2017). Mixed methods systematic review exploring mentorship outcomes in nursing academia. *Journal of advanced nursing*, 73(3), 527-544.
- O'Brien, K. & Allen, T. (2006). Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43 – 58.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Penim, A. T. & Catalão, J. A. (2018). *Ferramentas de Mentoring*. (1ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Pike, K.L. (2014). New Employee Onboarding Programs and Person-organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. *Seminar Research Paper Series*, 24.
- Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho. Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23. Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa.
- Régis, H., Dias, S., & Melo, P. (2006). Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. *Journal of Technology & Innovation*, 1(5), 40-52.
- Ribeiro, J. L. (2014). *A percepção da gestão e dos gestores de recursos humanos pelos diversos atores organizacionais: uma análise enraizada dos Dados*. Dissertação de Doutoramento. Universidade do Minho: Braga.
- Rodrigues, L. (2018). Como montar um programa de mentoring? Voitto Blog. Consultado a 4 de setembro, 2018 em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/programa-de-mentoring>

- Rodrigues, M. C. P. (2002). Potencial de desenvolvimento dos municípios fluminenses: uma metodologia alternativa ao IQM, com base na análise fatorial exploratória e na análise de clusters. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 9(1), 75-89.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews, *Management Research Review*, 35(3/4), 260-271.
- Santos, N. (2007). Programas de mentoring: aprendendo com a realidade canadense. *Interfaces Brasil/Canadá*, 7(1), 251-265.
- Skylar Powell, K., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review*, 39(2), 227-241.
- Talent Management Staff (2012a). Mentoring and On-Boarding: Two Peas in a Pod. *Talent Management*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: https://talentmgt.com/2012/10/26/mentoring-and-on-boarding-two-peas-in-a-pod__trashed/
- Talent Management Staff (2012b). Next-Generation Mentoring. *Talent Management*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: https://talentmgt.com/2012/06/27/next-generation-mentoring__trashed/
- Talent Management Staff. (2013). Mentoring Gets Millennials on Board. *Talent Management*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: https://talentmgt.com/2013/07/17/mentoring-gets-millennials-on-board__trashed/
- Talent Management Staff. (2014b). Mentoring in a Millennial World. *Talent Management*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: https://talentmgt.com/2014/10/03/mentoring-in-a-millennial-world__trashed/
- Talent Management Staff. (2014a). How to Develop a Peer Mentoring Program. *Talent Management*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: https://talentmgt.com/2014/08/12/how-to-develop-a-peer-mentoring-program__trashed/
- Thompson, A. E., Greeson, J. K., & Brunsink, A. M. (2016). Natural mentoring among older youth in and aging out of foster care: A systematic review. *Children and Youth Services Review*, 61, 40-50.
- Tjan, A. (2011). Keeping Great People with Three Kinds of Mentors. *Harvard Business Review*. Consultado a 19 de julho, 2018 em: <https://hbr.org/2011/08/keeping-great-people-with-thre.html>
- Turato, E. (2005). Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Revista Saúde Pública*, 39(3), 507-514.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide*. London: Sage.
- Watts, L., & Dynamics, D. (1996). *A Guide to Mentoring*. A project of the National Staff Development Committee for the Australian National Training Authority. Australian: National Staff Development Committee.

- Yang, J. (2017). *The Onboarding Process in Agile Software Development Teams: An Empirical Study*. (Tese de mestrado não publicada). Auckland University of Technology, New Zealand.
- Zachary, L. J. (2006). Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(4).
- Zerzan, J. T., Hess, R., Schur, E., Phillips, R. S., & Rigotti, N. (2009). Making the Most of Mentors: A Guide for Mentees. *Academic Medicine*, 84(1), 140-144.

ANEXOS

Anexo I – Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23

Anexo I – Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho do Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23

4776

Diário da República, 1.ª série—N.º 141—23 de Julho de 2009

de Qualificações, nos termos do previsto no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de Dezembro.

Artigo 11.º

Entrada em vigor

Os efeitos da presente portaria retroagem à data de entrada em vigor do despacho n.º 13456/2008, de 14 de Maio.

Em 9 de Julho de 2009.

O Secretário de Estado do Emprego e da Formação Profissional, *Fernando Medina Maciel Almeida Correia*. — O Secretário de Estado da Educação, *Valter Victorino Lemos*. — Pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, *Manuel Frederico Tojal de Valsassina Heitor*, Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Portaria n.º 782/2009

de 23 de Julho

O Sistema Nacional de Qualificações prossegue no sentido do reconhecimento dos resultados de aprendizagem, o que reflecte uma mudança importante na forma de conceptualização e descrição das qualificações, ao permitir compará-las de acordo com as competências a que correspondem e não com os métodos ou vias de ensino e formação pelos quais foram adquiridas. Porque se valoriza por igual as competências obtidas por vias formais, não formais e informais, é necessário estabelecer um quadro que compare essas competências, independentemente do modo como foram adquiridas. Esse quadro permite que os indivíduos e os empregadores tenham uma percepção mais exacta do valor relativo das qualificações, o que contribui para o melhor funcionamento do mercado de trabalho.

A crescente mobilidade das pessoas, nomeadamente no espaço europeu, concorre para que, cada vez mais, estas obtenham as suas qualificações em diferentes países e circulem entre os diferentes mercados de trabalho nacionais. A mobilidade transnacional é facilitada pela comparabilidade das qualificações que é assegurada através do Quadro Nacional de Qualificações. No âmbito da União Europeia foi, entretanto, aprovada a Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida (*JO*, n.º C 111, de 6 de Maio de 2008), que tem por objectivo a criação de um quadro de referência comum que funcione como dispositivo de tradução entre os sistemas de qualificação dos Estados membros.

O Quadro Nacional de Qualificações aprovado pela presente portaria adopta os princípios do Quadro Europeu de Qualificações no que diz respeito à descrição das qualificações nacionais em termos de resultados de aprendizagem, de acordo com os descritores associados a cada nível de qualificação.

O projecto correspondente ao presente diploma foi publicado, para apreciação pública, na separata do *Boletim do Trabalho e Emprego*, n.º 5, de 9 de Agosto de 2007, tendo sido ponderados os comentários recebidos, nomeadamente os de associações de empregadores e associações sindicais.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 4 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de Dezembro, manda o Governo, pelos Secretários de Estado do Emprego e da Formação

Profissional e da Educação e pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto

O presente diploma regula o Quadro Nacional de Qualificações e define os descritores para a caracterização dos níveis de qualificação nacionais.

Artigo 2.º

Objectivos

São objectivos do Quadro Nacional de Qualificações, nomeadamente:

a) Integrar e articular as qualificações obtidas no âmbito dos diferentes subsistemas de educação e formação nacionais e por via da experiência profissional;

b) Melhorar a transparência das qualificações, possibilitando a identificação e comparabilidade do seu valor no mercado de trabalho, na educação e formação e noutros contextos da vida pessoal e social;

c) Promover o acesso, a evolução e a qualidade das qualificações;

d) Definir referenciais para os resultados de aprendizagem associados aos diferentes níveis de qualificação;

e) Correlacionar as qualificações nacionais com o Quadro Europeu de Qualificações.

Artigo 3.º

Âmbito

O Quadro Nacional de Qualificações abrange o ensino básico, secundário e superior, a formação profissional e os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências obtidas por vias não formais e informais desenvolvidos no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações.

Artigo 4.º

Estrutura

1 — O Quadro Nacional de Qualificações estrutura-se em oito níveis de qualificação, definidos por um conjunto de descritores que especificam os resultados de aprendizagem correspondentes às qualificações dos diferentes níveis.

2 — Os descritores referidos no número anterior constam do anexo I.

3 — A estrutura do Quadro Nacional de Qualificações consta do anexo II.

Artigo 5.º

Coordenação e acompanhamento

1 — A Agência Nacional para a Qualificação, I. P., é designada como ponto de coordenação nacional do Quadro Europeu de Qualificações, nos termos da Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida (*JO*, n.º C 111, de 6 de Maio de 2008).

2 — O exercício das funções referidas no número anterior é feito em coordenação com a Direcção-Geral do

Ensino Superior no que diz respeito aos níveis 5 a 8 da estrutura do Quadro Nacional de Qualificações.

3 — A implementação do Quadro Nacional de Qualificações é objecto de acompanhamento no quadro do Conselho Nacional da Formação Profissional.

Artigo 6.º

Produção de efeitos

1 — A aplicação do presente Quadro Nacional de Qualificações inicia-se a 1 de Outubro de 2010, revogando a aplicação da estrutura de níveis de formação, estabelecidos na Decisão n.º 85/368/CEE, do Conselho, de 16 de Julho, publicada no *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, n.º L 199, de 31 de Julho de 1985.

2 — Os certificados e diplomas emitidos até ao início da aplicação do Quadro Nacional de Qualificações e cujo nível de educação e formação reporte à decisão referida no número anterior, mantêm-se válidos, correspondendo os respectivos níveis de educação e formação aos níveis de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações, conforme o anexo III.

Em 9 de Julho de 2009.

O Secretário de Estado do Emprego e da Formação Profissional, *Fernando Medina Maciel Almeida Correia*. — O Secretário de Estado da Educação, *Valter Victorino Lemos*. — Pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, *Manuel Frederico Tojal de Valsassina Heitor*, Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

ANEXO I

Descritores dos níveis do Quadro Nacional de Qualificações

[de acordo com a Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida (*JO*, n.º C 111, de 6 de Maio de 2008)]

Níveis de qualificação	Resultados da aprendizagem correspondentes		
	Conhecimentos	Aptidões	Atitudes
Nível 1	Conhecimentos gerais básicos	Aptidões básicas necessárias à realização de tarefas simples.	Trabalhar ou estudar sob supervisão directa num contexto estruturado.
Nível 2	Conhecimentos factuais básicos numa área de trabalho ou de estudo.	Aptidões cognitivas e práticas básicas necessárias para a aplicação da informação adequada à realização de tarefas e à resolução de problemas correntes por meio de regras e instrumentos simples.	Trabalhar ou estudar sob supervisão, com um certo grau de autonomia.
Nível 3	Conhecimentos de factos, princípios, processos e conceitos gerais numa área de estudo ou de trabalho.	Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e a resolução de problemas através da selecção e aplicação de métodos, instrumentos, materiais e informações de básicas.	Assumir responsabilidades para executar tarefas numa área de estudo ou de trabalho. Adaptar o seu comportamento às circunstâncias para fins da resolução de problemas.
Nível 4	Conhecimentos factuais e teóricos em contextos alargados numa área de estudo ou de trabalho.	Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções para problemas específicos numa área de estudo ou de trabalho.	Gerir a própria actividade no quadro das orientações estabelecidas em contextos de estudo ou de trabalho, geralmente previsíveis, mas susceptíveis de alteração. Supervisionar as actividades de rotina de terceiros, assumindo determinadas responsabilidades em matéria de avaliação e melhoria das actividades em contextos de estudo ou de trabalho.
Nível 5	Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos numa determinada área de estudo ou de trabalho e consciência dos limites desses conhecimentos.	Uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstractos.	Gerir e supervisionar em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis. Rever e desenvolver o seu desempenho e o de terceiros.
Nível 6	Conhecimento aprofundado de uma determinada área de estudo ou de trabalho que implica uma compreensão crítica de teorias e princípios.	Aptidões avançadas que revelam a mestria e a inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis numa área especializada de estudo ou de trabalho.	Gerir actividades ou projectos técnicos ou profissionais complexos, assumindo a responsabilidade da tomada de decisões em contextos de estudo ou de trabalho imprevisíveis. Assumir responsabilidades em matéria de gestão do desenvolvimento profissional individual e colectivo.
Nível 7	Conhecimentos altamente especializados, alguns dos quais se encontram na vanguarda do conhecimento numa determinada área de estudo ou de trabalho, que sustentam a capacidade de reflexão original e ou investigação. Consciência crítica das questões relativas aos conhecimentos numa área e nas interligações entre várias áreas.	Aptidões especializadas para a resolução de problemas em matéria de investigação e ou inovação, para desenvolver novos conhecimentos e procedimentos e integrar os conhecimentos de diferentes áreas.	Gerir e transformar contextos de estudo ou de trabalho complexos, imprevisíveis e que exigem abordagens estratégicas novas. Assumir responsabilidades por forma a contribuir para os conhecimentos e as práticas profissionais e ou para rever o desempenho estratégico de equipas.

Níveis de qualificação	Resultados da aprendizagem correspondentes		
	Conhecimentos	Aptidões	Atitudes
Nível 8	Conhecimentos de ponta na vanguarda de uma área de estudo ou de trabalho e na interligação entre áreas.	As aptidões e as técnicas mais avançadas e especializadas, incluindo capacidade de síntese e de avaliação, necessárias para a resolução de problemas críticos na área da investigação e ou da inovação para o alargamento e a redefinição dos conhecimentos ou das práticas profissionais existentes.	Demonstrar um nível considerável de autoridade, inovação, autonomia, integridade científica ou profissional e assumir um firme compromisso no que diz respeito ao desenvolvimento de novas ideias ou novos processos na vanguarda de contextos de estudo ou de trabalho, inclusive em matéria de investigação.

Conceitos

Para efeitos da presente portaria, entende-se por:

a) «Conhecimento» o acervo de factos, princípios, teorias e práticas relacionados com um domínio de estudos ou de actividade profissional;

b) «Aptidão» a capacidade de aplicar o conhecimento e utilizar os recursos adquiridos para concluir tarefas e solucionar problemas. Pode ser cognitiva (utilização de pensamento lógico, intuitivo e criativo) e prática (implicando destreza manual e o recurso a métodos, materiais, ferramentas e instrumentos);

c) «Atitude» a capacidade para desenvolver tarefas e resolver problemas de maior ou menor grau de complexidade e com diferentes graus de autonomia e responsabilidade.

ANEXO II

Quadro Nacional de Qualificações

Níveis	Qualificações	Notas
1	2.º ciclo do ensino básico	
2	3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação.	
3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior.	
4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional — mínimo de seis meses.	
5	Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos de nível superior.	(¹)
6	Licenciatura	(²)
7	Mestrado	(³)
8	Doutoramento	(⁴)

(¹) Corresponde aos cursos de especialização tecnológica regulados pelo Decreto-Lei n.º 88/2006, de 23 de Maio.

(²) Corresponde ao 1.º ciclo de estudos do Quadro de Qualificações do Espaço Europeu do Ensino Superior, acordado pelos ministros do ensino superior na sua reunião em Bergen, em Maio de 2005, no âmbito do processo de Bolonha. Cf. especialmente o artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho.

(³) Corresponde ao segundo ciclo de estudos do Quadro de Qualificações do Espaço Europeu do Ensino Superior, acordado pelos ministros do ensino superior na sua reunião em Bergen, em Maio de 2005 no âmbito do processo de Bolonha. Cf. especialmente o artigo 15.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho.

(⁴) Corresponde ao terceiro ciclo de estudos do Quadro de Qualificações do Espaço Europeu do Ensino Superior, acordado pelos ministros do ensino superior na sua reunião em Bergen, em Maio de 2005 no âmbito do processo de Bolonha. Cf. especialmente o artigo 28.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho.

ANEXO III

Correspondência entre os níveis de educação e de formação e os níveis de qualificação

Níveis de educação e de formação (¹)	Níveis de qualificação
2.º ciclo do ensino básico Nível 1 de formação	1
3.º ciclo do ensino básico Nível 2 de formação	2
Ensino secundário, via de prosseguimento de estudos Nível 3, sem conclusão do ensino secundário	3
Ensino secundário e nível 3 de formação	4
Nível 4 de formação	5
Bacharelato e licenciatura	6
Mestrado	7
Doutoramento	8

(¹) Níveis de formação de acordo com a estrutura dos níveis de formação profissional definidos pela Decisão n.º 85/368/CEE, do Conselho, de 16 de Julho, publicada no *Journal Oficial das Comunidades Europeias*, n.º L 199, de 31 de Julho de 1985.

TRIBUNAL CENTRAL ADMINISTRATIVO NORTE

Anúncio n.º 1/2009

Processo n.º 4/09.8BCPRT — Acções administrativas especiais

Autor: SONAECOM — Serviços de Comunicações, S. A.

Réu: Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

O Dr. Francisco Rothes, juiz desembargador, faz saber que, nos autos de acção administrativa especial registados sob o n.º 4/09.8BCPRT, que se encontram pendentes no Tribunal Central Administrativo Norte, Secção do Contencioso Tributário, em que é autora SONAECOM — Serviços de Comunicações, S. A., e demandado o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, são citados como contra-interessados AR Telecom — Acessos e Redes de Telecomunicações, S. A., AT & T — Serviços de Telecomunicações, Sociedade Unipessoal, L.ª, BRA-

APÊNDICES⁶

Apêndice A – Guião A (Entrevista para *Mentees*)

Apêndice B – Guião B (Entrevista para Mentores)

Apêndice C – Guião C (Entrevista para Colaboradores Recém-Chegados)

Apêndice D – Autorização de Entrevista para *Mentees* e Mentores

Apêndice E – Autorização de Entrevista para Colaboradores Recém-Chegados

Apêndice F – Regulamento do Programa de Mentoring do CTD

Apêndice G – Manual do Mentor do CTD

Apêndice H – Questionários de Avaliação e *Feedback* do Programa de Mentoria do CTD

Apêndice I – Calendarização dos Questionários de Avaliação e *Feedback* do Programa de Mentoria do CTD

⁶ Parte dos anexos apresentam “caixas de texto” negras para preservar a confidencialidade do CTD

Apêndice A – Guião A (Entrevista para *Mentees*)

Entrevistado: _____

Departamento:

Data de entrada do colaborador na [REDACTED]: _____

Mentor: _____

Idade: _____

Formação Académica: _____

Experiência Profissional: _____

1. Geral

1. O que entendes por *mentoring*?
2. Qual é o papel de um mentor?
3. Quais as principais vantagens? Para o mentor, para o *mentee* e para a organização?

2. Nomeação de mentores

1. Quando soubeste que te tinham atribuído um mentor?
2. O teu mentor é do mesmo projeto que tu?

3. Relação de mentoria

1. O teu mentor falou contigo/demonstrou interesse em conhecer-te durante o *Onboarding Process*? Foi acompanhando as atividades?
2. Que tipo de acompanhamento o teu mentor te deu?
3. Que tipo de questões colocavas ao teu mentor? Quais foram aquelas para as quais ele não tinha uma resposta imediata?

4. Durante quanto tempo sentiste que estavas dependente da ajuda do teu mentor?
4. Relação com a chefia
 1. Sentiste que o teu mentor teve tempo e disposição para te acompanhar?
 2. O teu *Team Leader* preocupou-se em perceber se a relação de mentoria estava a correr bem? De que forma?
5. Reflexão
 1. De que forma o teu mentor contribui para o teu desenvolvimento pessoal e profissional?
 2. Que tipo de dificuldades achas que o teu mentor atravessou? Consideras que poderia ter havido uma melhor preparação do teu mentor?
 3. Alguma melhoria a implementar? Sugestões?

Muito obrigada pela disponibilidade!

Bruna Rocha | 

Apêndice B – Guião B (Entrevista para Mentores)

Entrevistado: _____

Departamento: _____

Data de entrada do colaborador na ████: _____

Mentee: _____

Idade: _____

Formação Académica: _____

Experiência Profissional: _____

1. Geral

1. O que entendes por *mentoring*?
2. Qual é o papel de um mentor?
3. Quais as principais vantagens? Para o mentor, para o *mentee* e para a organização?

2. Nomeação de mentores

1. Como te propuseram o programa de mentoria? Tinhas alguma vez demonstrado vontade ou foi-te “imposto” pelo teu *Team Leader*?
2. Que informações recebeste sobre o *mentee*? Conhecias exatamente o projeto para o qual ele ia trabalhar e qual a função que ele iria desempenhar?
3. Tiveste alguma explicação de qual o teu papel/responsabilidades?

3. Relação de mentoria

1. Sabias em que dia o teu *mentee* iria começar o *Onboarding Process*? Foste acompanhando as atividades?
2. Que tipo de acompanhamento deste ao teu *mentee*?

3. Que questões é que o teu *mentee* te colocava? Quais foram aquelas para as quais não tinhas uma resposta imediata?
 4. Durante quanto tempo sentiste que o teu *mentee* dependia da tua ajuda?
4. Relação com a chefia
1. A tua chefia foi flexível e deu-te tempo para acompanhares o teu *mentee*?
 2. Achas que o teu *Team Leader* reconheceu o teu trabalho enquanto mentor? De que forma?
5. Reflexão
1. De que forma seres mentor contribuiu para o teu desenvolvimento pessoal e profissional?
 2. Que dificuldades encontraste neste processo? Precisvas de alguma preparação prévia? Como?
 3. Alguma melhoria a implementar? Sugestões?

Muito obrigada pela disponibilidade!

Bruna Rocha | 

Apêndice C – Guião C (Entrevista para Colaboradores Recém-Chegados)

Mês de entrada na [REDACTED]: _____

Departamento: _____

Idade: _____

Sexo: Feminino Masculino

Habilitações Académicas: _____

Experiência Profissional: _____

1. Geral

1. O que entendes por *mentoring* (mentoria)?
2. O que é um mentor e qual o seu papel/importância?

2. Expectativas

1. Como é que deve ser um mentor? (características, comportamentos, etc.)
2. Quais são as tuas expectativas para com o teu mentor?
3. O que achas que seria diferente se não tivesses um mentor?

Muito obrigada pela disponibilidade!

Bruna Rocha | [REDACTED]

Apêndice D – Autorização de Entrevista para *Mentees* e Mentores

A presente entrevista insere-se na realização do projeto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos a ser realizado sob a forma de estágio curricular na [REDACTED]. O principal objetivo desta entrevista é perceber dinâmica das relações entre mentores e novos colaboradores de forma a recolher *feedback* e a propor possíveis melhorias para o centro de Tecnologia e Desenvolvimento da [REDACTED], sob a forma de formalização de um programa de *mentoring*.

Esta entrevista é uma entrevista semiestruturada, cujo guião não é rígido e poderás falar tudo o que achares pertinente. Não há respostas certas nem erradas.

Relembro ainda que o áudio desta entrevista está a ser gravado. Os dados recolhidos serão tratados de uma forma confidencial e será garantido o anonimato de todos os intervenientes. Os dados serão posteriormente transcritos e poderão ser selecionados alguns excertos para o meu projeto de tese. Tendo conhecimento das condições desta entrevista, autorizas a mesma nos moldes aqui descritos?

- Sim, aceito a realização desta entrevista e a gravação do áudio.
- Sim, aceito a realização desta entrevista, mas não a gravação do áudio.
- Não aceito a realização desta entrevista.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Bruna Rocha | [REDACTED]

Nome: _____

Data: ___/___/_____

Assinatura: _____

Apêndice E – Autorização de Entrevista para Colaboradores Recém-Chegados

A presente entrevista insere-se na realização do projeto de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos a ser realizado sob a forma de estágio curricular na [REDACTED]. O principal objetivo desta entrevista é perceber as expectativas de recém-colaboradores do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da [REDACTED] em [REDACTED]. Esta entrevista é uma das ferramentas de diagnóstico e análise com vista a formalizar um programa de *mentoring* neste mesmo centro de tecnologia e desenvolvimento.

As questões presentes nesta entrevista dirigida são abertas – poderás escrever tudo o que achares pertinente. Não há respostas certas nem erradas.

Relembro ainda que as respostas serão recolhidas e guardadas para tratamento futuro. Os dados recolhidos serão tratados de uma forma confidencial e será garantido o anonimato de todos os intervenientes. As respostas ou parte delas poderão ser selecionadas para o meu projeto de mestrado de forma a ilustrar evidências encontradas. Tendo conhecimento das condições desta entrevista, autorizas a mesma nos moldes aqui descritos?

Sim, aceito a realização desta entrevista.

Não aceito a realização desta entrevista.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Bruna Rocha | [REDACTED]

Nome: _____

Data: ___/___/_____

Assinatura: _____

Apêndice F – Regulamento do Programa de Mentoring do CTD

De

Emitente

Tel.

Braga

Bruna Rocha

06/03/2019

Relatório

Versão

Assunto

Programa de Mentoria

Revisado por

1 *Mentoring* – o porquê?

Apesar de haver um programa preparado para a integração de cada um dos novos colaboradores de ██████ em Braga, denominado *Onboarding Process* (OP), este não consegue cobrir todas as necessidades individuais de integração de cada colaborador/estagiário – apenas questões comuns às diferentes áreas que integram ██████. Para além disso, para as situações excecionais em que um colaborador não pode integrar o *Onboarding Process* (tais como estágio com duração inferior a 4 meses, estágio do IEFP com datas de entrada incompatíveis às do OP, ...), torna-se ainda mais evidente a necessidade de um acompanhamento mais próximo e personalizado de forma a colmatar as suas necessidades de integração. Assim, as particularidades de cada projeto, detalhes/informações como as pessoas que compõem as equipas, os softwares utilizados, etc., necessitam de ser transmitidos ao novo colaborador por alguém que, até hoje, se tem denominado por mentor. O mentor é assim o responsável pela integração do novo colaborador – o *mentee* – na equipa. O mentor tem um papel diferente do manager, mas que se devem complementar. O mentor deverá apoiar de uma forma mais direta e com maior frequência o *mentee* na sua integração e nas suas tarefas iniciais e o *manager/group leader* deverá acompanhar o progresso do mesmo no desenvolvimento da carreira dentro da ██████, sobretudo a partir do momento em que a autonomia do *mentee* relativamente ao mentor se torna evidente. O mentor será, para o *mentee*, a primeira

De

Emitente

Tel.

Braga

Bruna Rocha

06/03/2019

Relatório

Versão

Assunto

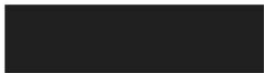
Programa de Mentoria

pessoa de contacto na equipa, que o irá guiar nas primeiras semanas e a quem poderá recorrer diariamente se tiver alguma dúvida. Este tipo de programas de mentoria são benéficos para todas as partes envolvidas pois ao delegar esta responsabilidade a um mentor, os managers terão mais tempo para se dedicarem à gestão da equipa, irá permitir um crescimento e maturidade do colaborador que se tornou mentor, e logicamente, ajudar o *mentee* a sentir-se mais integrado e bem-recebido na [REDACTED].

2 Quem deverá ser o mentor?

A escolha de um mentor deverá ser uma escolha consciente e pensada estrategicamente. Assim propõem-se que a escolha para mentor recaia sobre critérios como:

- Colaborador que desempenhe as mesmas funções ou semelhantes que o *mentee* irá desempenhar;
- Colaborador que pertença à mesma equipa de projeto que o *mentee* irá integrar;
- Colaborador que seja autónomo nas suas tarefas diárias, idealmente com o processo de *ram up* terminado, se aplicável (mínimo 3 meses);
- Colaborador que seja do mesmo nível hierárquico que o *mentee*;
- Colaborador que não esteja nesse momento a acompanhar outra pessoa enquanto mentor, preferencialmente;
- Colaborador que demonstre vontade e capacidade para se dedicar ao *mentee*.



De
[Redacted]

Emitente
Bruna Rocha

Tel.
[Redacted]

Braga
06/03/2019

Relatório
Versão
Assunto Programa de Mentoria

Caso se trate de uma equipa recém-criada, com poucos colaboradores com experiência necessária ou porque a função é totalmente nova, é compreensível que o Manager possa assumir em parte o papel de mentor, cujo suporte deverá estar relacionado à componente técnica do trabalho a desenvolver. Questões mais de carácter geral, deverão ser acompanhadas por uma outra pessoa, com sensibilidade para acompanhar o progresso do *mentee* em termos de infraestruturas gerais (ex: acessos e funcionamento das diferentes plataformas) e em termos psicossociais (ex: socialização com os colegas, integração na cultura das equipas).

3 Papel do *Manager/Group Leader*

3.1 *Designar mentores*

3.1.1 Com a equipa

- Anunciar a toda a equipa a entrada do novo colaborador antes da data de admissão (idealmente assim que se tenha conhecimento da sua potencial entrada);
- Indicar quais as funções que o novo colaborador irá desempenhar;
- De acordo com o perfil do *mentee* traçado pelo Manager/Group Leader, verificar voluntários para assumir o papel de mentor ou designar alguém em particular mais adequado, sendo que toda a equipa deverá ser informada dos critérios utilizados para esta escolha, de forma a corroborar a transparência na comunicação da equipa e evitar sentimentos de dúvida/incerteza e/ou injustiça;

De

Emitente

Tel.

Braga

Bruna Rocha

06/03/2019

Relatório

Versão

Assunto Programa de Mentoria

3.1.2 Com o mentor designado

- Apresentar o *background* e experiência profissional prévio do *mentee* ao mentor;
- Apresentar outras informações particulares sobre o *mentee* ao mentor, se aplicável (ex: “o *mentee* apresenta um traço de personalidade mais tímido” ou “é especialista em X tópico”);
- Apresentar os objetivos funcionais do trabalho do *mentee* ao mentor;
- Definir com o mentor quais os objetivos de mentoria, estabelecimento de compromisso e periodicidade das reuniões entre manager-mentor e entre mentor-*mentee*.

3.2 Acompanhar o Processo de Mentoria

Depois do *Onboarding Process* terminar (idealmente no 1º dia do *mentee* na equipa), dever-se-á agendar uma reunião conjunta entre as três partes (manager, mentor e *mentee*), sobretudo para se apresentarem, explicar quais são expectativas para as primeiras semanas na equipa, o que é esperado de ambas as partes e qual o papel do mentor.

Periodicamente, o manager deverá reunir individualmente com o mentor para recolher *feedback* da relação de mentoria: fazer um balanço do progresso do *mentee*, avaliar a postura do mentor e o seu respetivo desenvolvimento pessoal e profissional e delinear um plano de ação caso seja necessário.

De

Emitente

Tel.

Braga

Bruna Rocha

06/03/2019

Relatório

Versão

Assunto

Programa de Mentoria

3.3 Interação com a Equipa de Coordenação do Programa

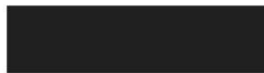
A equipa de coordenação do Programa de Mentoria assume um papel de facilitador do processo: criou as ferramentas para o programa e é também responsável por fazer um *tracking* das relações de mentoria resultante do decorrer do programa.

Esta equipa, consoante o *feedback* recolhido, poderá entrevir sempre no sentido de encontrar soluções adequadas para alguma eventual necessidade (ex: formação, explicação do programa, etc.).

Assim, haverá um momento de recolha de feedback sobre o decorrer do programa de mentoria, quer para o mentor e mentee, quer para os respetivos Group Leaders, ao 2º e 6º mês a partir da data de admissão do novo colaborador. Este será enviado preferencialmente via email e é fundamental para identificar necessidades e melhorias a implementar futuramente.

4 Recomendações

Foi evidente durante as entrevistas realizadas aquando do levantamento do ponto de situação para a criação deste programa, que a existência de um processo de *ramp up* bem definido para cada equipa/projeto tem um impacto muito significativo na integração do novo colaborador na equipa bem como para ferramenta de *tracking* para a mentoria. Assim, recomenda-se que, no caso das equipas que não têm processo de *ramp up*, estas dediquem algum tempo a preparar um que responda às necessidades



De
[Redacted]

Emitente
Bruna Rocha

Tel.
[Redacted]

Braga
06/03/2019

Relatório

Versão

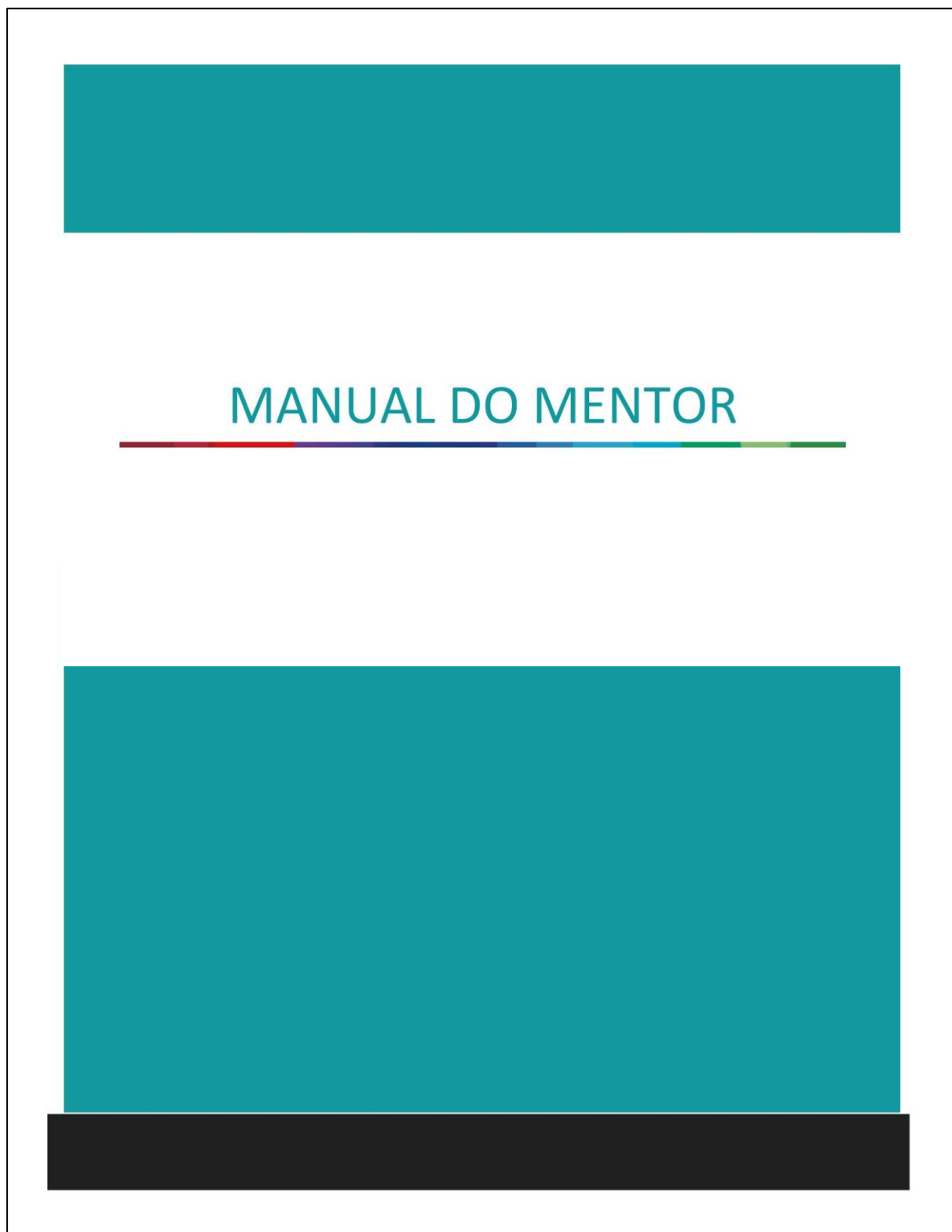
Assunto Programa de Mentoria

da equipa no que concerne ao conhecimento necessário para o novo colaborador, em termos de ferramentas, *softwares*, produto, etc. Isto permitirá que o *mentee*, quando terminar esse processo, possa estar o mais preparado possível para acrescentar valor à equipa. Esse *ramp up* poderá centrar-se no desenvolvimento de um “mini” projeto, de forma a que o *mentee* possa experimentar as ferramentas/*softwares* com os quais irá trabalhar diariamente e que este tenha que procurar conhecimento dentro das ferramentas disponibilizadas (ex: [Redacted]) e das pessoas mais indicadas dentro da equipa. O mentor assumiria um papel de guia e *tracker* de toda a evolução.

—

[Redacted]

Apêndice G – Manual do Mentor do CTD⁷



⁷ Apenas excerto referente à parte introdutória comum do manual

PROGRAMA DE MENTORIA | [REDACTED]

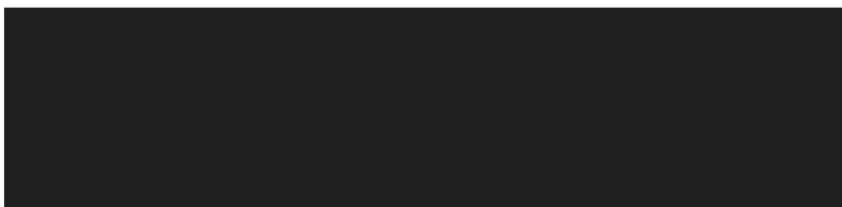
Bem-vindo ao Programa de Mentoria de [REDACTED]. Se estás a ler este manual é porque foste oficialmente nomeado para o papel de mentor. Ser mentor é algo que implica o teu envolvimento e dedicação, mas não te preocupes, este manual foi pensado para que todas as tuas dúvidas e incertezas sejam esclarecidas. Nele poderás encontrar uma descrição de todo o programa, bem como o Código de Conduta do mesmo, as tuas responsabilidades gerais e em específico nas diferentes fases do programa, e ainda algumas sugestões para melhorar o relacionamento com o teu futuro Mentee – o/a novo/a colega que vais receber na tua equipa e que terás a oportunidade de contribuir para a sua integração.



Da nossa parte, desejamos que este processo te enriqueça pessoal e profissionalmente e que este manual te ajude a desempenhar o papel de mentor de uma forma espontânea. Estamos aqui também para te auxiliar e aconselhar sempre que necessitares – qualquer dúvida, sugestão ou dica poderás contar com a nossa ajuda de forma mais personalizada.

Boa sorte! Desejamos que tenhas e que possas proporcionar a melhor das experiências!

A equipa do Onboarding Process:



COMO E PORQUE SURTIU O PROGRAMA DE MENTORIA?

Podes já não te recordar, mas a entrada numa nova empresa ou até numa nova equipa é sempre um **momento de grande expectativa e ansiedade**.

Independentemente do tipo de contrato de um novo colaborador (quer seja novo colaborador na ██████, quer seja colaborador transferido de outro departamento ou estagiário) e de ter feito ou não o Onboarding Process, a sua integração na equipa de trabalho, o **primeiro contacto** com a mesma, é um momento crucial: é a partir daqui que se criam opiniões e expectativas que poderão perdurar durante bastante tempo, as quais dificilmente se poderão alterar. Assim, parte da sua **integração na equipa**, com a qual irá contactar diariamente, será feita por ti – esta é a tua **principal tarefa enquanto Mentor**.

Tu, enquanto mentor, e o teu *mentee* devem ambos ser os principais **responsáveis** pelo decorrer da própria relação de mentoria. A **metodologia** adotada e a **frequência** para se encontrarem e partilharem conhecimento deve ser acordada entre vocês. Contudo deves ter em conta alguns **tópicos essenciais ao sucesso do programa de mentoring que estão sob a tua responsabilidade** como:

- Comunicar regularmente com o teu mentee e ser capaz de ouvi-lo. Deves manter uma postura de proximidade e de abertura;
- Gerir o teu tempo da melhor forma de modo a que não deixes o teu *mentee* para segundo plano;
- Garantir confidencialidade dos assuntos tratados;
- Guiar o teu mentee, oferecer-lhe conselhos úteis e dar feedback construtivo;
- Planear antecipadamente as diferentes fases do processo de mentoria, pensar em algumas experiências/situações relevantes que queiras partilhar com o teu mentee e que lhe possam ser úteis quer para o trabalho do dia-a-dia, quer para o desenvolvimento da sua carreira na [REDACTED];
- Liderar pelo exemplo: partilha os teus sucessos e fracassos e permite que o mentee saiba o que aprendeste nas diferentes situações;
- Estabelecer em conjunto com o teu mentee objetivos **SMART**¹ para o programa de mentoria, mostrar-te interessado nele e no desenvolvimento desses mesmos objetivos, bem como dar suporte no alcance dos mesmos;
- Conhecer as tuas áreas de 'expertise' e os dos restantes colegas para que possas indicar ao teu *mentee* a quem deverá recorrer para pedir conselhos/ajuda mais específica;

¹ Ver anexo 1

- Encorajar e motivar o teu mentee e ser '*open mind*' às suas ideias – nunca deverás minimizar as dúvidas/receios que ele partilha contigo.

QUAIS OS BENEFÍCIOS DE SE SER MENTOR?

Ser mentor, apesar de requerer certas responsabilidades da tua parte, é também muito **recompensador**, não só **profissionalmente**, mas também **pessoalmente**. De que forma? Alguns exemplos:

- Com o mentoring irei...
 - ... desenvolver e ganhar experiência em situações de responsabilidade e orientação de pessoa;
 - ... ter oportunidade para desenvolver uma *network* maior;
 - ... ter contacto com novas ideias e conhecimentos e irei relembrar conceitos que já utilizei no passado;
 - ... sentir uma maior satisfação pessoal ao saber que estarei a ajudar outra pessoa a desenvolver-se e que o meu contributo, trabalho e empenho será útil para o crescimento da minha equipa;
 - ... ter oportunidade de desenvolver as minhas *soft skills*, como a comunicação interpessoal.

CÓDIGO DE CONDUTA

Quer te encontres no papel de Mentor, quer enquanto *Mentee*, e até enquanto Manager, o Código de Conduta deste programa deverá ser sempre **respeitado de forma a promover o sucesso do mesmo**. Assim:

- O Programa de Mentoria requer o comprometimento e envolvimento das partes. *Mentees*, Mentores e *Managers* deverão perceber que o programa poderá consumir tempo efetivo de produção de trabalho, mas que este irá ser futuramente recuperado pela maior rapidez com que o *mentee* se irá tornar autónomo;
- É expectável que Mentores e *Mentees* iniciam uma relação de mentoria com o compromisso de colaboração mútua para se desenvolverem. Este desenvolvimento deve ser sempre feito através de um ambiente assente na honestidade, justiça e respeito;
- Caso se verifique alguma anomalia no desenrolar do relacionamento entre Mentor e *Mentee* (quer por indisponibilidade/incompatibilidade de um dos dois, ou mau funcionamento da relação), o respetivo *manager* deverá intervir e, se considerar apropriado, contactar a equipa do Onboarding Process para mediar a situação e se possível e/ou necessário implementar sugestões de melhoria;

- A privacidade e confidencialidade acordados entre o par Mentor-Mentee deverá ser mantida durante todo o programa e após a conclusão do mesmo, inclusivé.

Aceitas o desafio?



Antes de começarmos a treinar, precisamos de saber **em que tipo corrida te devemos inscrever!**

Cada tipo corrida representa a **situação contratual do teu mentee**. Cada situação contratual tem processos e necessidades diferentes e necessitam que atues de maneira diferente para cada uma delas.

PARTICIPAÇÃO DO MENTEE NO ONBOARDING PROCESS

A participação no Onboarding Process do colaborador/estagiário depende da decisão tomada entre o Manager e a equipa de Onboarding.

Por norma, todos os novos colaboradores e estagiários devem participar, exceto nos seguintes casos:

- O estágio é igual ou inferior a 3 meses;
- Trata-se de uma transferência interna e não se justifica a passagem pelo Onboarding Process;
- Trata-se de uma passagem de estágio para contrato na mesma área.

1º Survey Mentees

Respostas:

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

Parte 1 – Onboarding Process

1. O Onboarding Process foi uma experiência agradável para mim.
2. O Onboarding Process foi essencial para a minha integração na [REDACTED].
3. Sem o Onboarding Process não poderia estar tão bem preparado para integrar a equipa.
4. Os conteúdos do Onboarding Process foram adequados à minha integração.
5. Considero que o tempo que despendi no Onboarding Process teve um retorno mais que positivo no ritmo de adaptação ao trabalho na [REDACTED].
6. Com base na tua experiência mais temporalmente distante do Onboarding Process, quais os pontos fortes e fracos do processo e que recomendações/sugestões farias para o mesmo?

Parte 2 – Integração na equipa

1. A transição do Onboarding Process para a minha equipa foi fácil e rápida.
2. Fui bem-recebido pela minha equipa.
3. Considero que tive todas as ferramentas necessárias para começar a acrescentar valor para a equipa.
4. Tive sempre tarefas para realizar e senti-me realizado com as mesmas.

Parte 3 – Programa de Mentoria

Geral

1. Considero que o Programa de Mentoria tem sido essencial para a minha integração na [REDACTED].

Mentor

1. Considero que a escolha do meu mentor foi a mais adequada para mim.
2. O meu mentor demonstrou abertura para o abordar durante o Onboarding Process.
3. O meu mentor apresentou-se pessoalmente e permitiu-me conhecê-lo um pouco melhor.
4. O meu mentor preocupou-se em conhecer-me melhor.
5. O meu mentor é uma pessoa disponível, próxima e com tempo para mim.
6. O meu mentor preocupou-se em certificar que eu tinha todas as ferramentas necessárias para trabalhar.

7. O meu mentor preparou-me uma série de tarefas para me integrar no projeto (ex: documentação para ler).
8. O meu mentor estabeleceu comigo um conjunto de expectativas, tarefas e prazos.
9. O meu mentor estabeleceu comigo métodos de trabalho e a periodicidade com que iríamos reunir para eu apresentar o status do meu trabalho.
10. O meu mentor tem-me dado feedback constante e construtivo.
11. O meu mentor tem-me incentivado e motivado e elogiado as minhas conquistas.
12. O meu mentor preocupou-se em esclarecer todas as minhas dúvidas ou encaminhar-me para as pessoas que mais me poderiam ajudar com determinada situação.
13. O meu mentor é uma inspiração para mim.
14. Algumas opiniões pessoais sobre o meu mentor (pontos fortes e pontos a desenvolver em relação à sua prestação enquanto mentor):

Manager

1. O meu manager preocupou-se em conhecer-me melhor.
2. O meu manager tem-se preocupado em perceber como tem corrido a minha integração na equipa.
3. O meu manager tem-se preocupado em saber se a relação de mentoria está a correr bem.
4. Considero que o meu manager tem acompanhado e reconhecido a minha evolução.
5. Algumas opiniões pessoais sobre o meu manager (pontos fortes e pontos a desenvolver):

Sugestões

Último Survey Mentees

Respostas:

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

Parte 1 – Programa de Mentoria

Geral

1. Considero que o Programa de Mentoria foi essencial para a minha integração na [REDACTED].
2. Considero que neste momento me sinto plenamente capaz de assumir o papel de Mentor.

Mentor

1. Considero que a escolha do meu mentor foi a mais adequada para mim.
2. O meu mentor é uma pessoa disponível, próxima e com tempo para mim.
3. O meu mentor continuou a estabelecer comigo um conjunto de expectativas, tarefas e prazos.
4. O meu mentor continuou a estabelecer comigo métodos de trabalho e a periodicidade com que iríamos reunir para eu apresentar o status do meu trabalho.
5. O meu mentor tem-me dado feedback constante e construtivo.
6. O meu mentor tem-me incentivado e motivado e elogiado as minhas conquistas.
7. O meu mentor preocupou-se em esclarecer todas as minhas dúvidas ou encaminhar-me para as pessoas que mais me poderiam ajudar com determinada situação.
8. O meu mentor é uma inspiração para mim.
9. Algumas opiniões pessoais sobre o meu mentor (pontos fortes e pontos a desenvolver em relação à sua prestação enquanto mentor):
10. Desde o último inquérito, o que mudou no teu mentor e na relação de mentoria?

Manager

1. O meu manager preocupou-se em perceber como correu a minha integração na equipa.
2. O meu manager preocupou-se em saber se a relação de mentoria está a correr bem.
3. Considero que o meu manager tem acompanhado e reconhecido a minha evolução.
4. Algumas opiniões pessoais sobre o meu manager (pontos fortes e pontos a desenvolver):

Sugestões

1º Survey Mentores

Respostas:

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

Parte 1 – Onboarding Process

1. Conheço bem os objetivos do Onboarding Process e as atividades que o compõem.
2. O meu mentee saiu bem preparado do Onboarding Process.
3. Alguma sugestão?

Parte 2 – Manual do Mentor

1. Li o manual por inteiro.
2. O manual é prático e de fácil leitura.
3. Considero que o manual está completo em termos de conteúdo e de situações previstas.
4. O manual contribuiu para perceber o meu papel enquanto mentor.
5. Alguma sugestão?

Parte 3 – Programa de Mentoria

Geral

1. Considero este tipo de Programas de Mentoria essenciais para a integração de qualquer colaborador.
2. Considero que o Programa de Mentoria tem contribuído para o meu desenvolvimento profissional.
3. Considero que o Programa de Mentoria tem contribuído para o meu desenvolvimento pessoal.
4. Considero que o Programa de Mentoria está bem estruturado.
5. Considero que houve transparência (de critérios) nas escolhas dos mentores na minha equipa.
6. Considero que a minha nomeação para mentor foi a mais adequada para o meu *mentee*.

Auto-avaliação

1. Demonstrei abertura para que o meu mentee me abordasse durante o Onboarding Process.
2. Apresentei-me pessoalmente ao meu mentee e permiti que me conhecesse um pouco melhor.
3. Preocupei-me em conhecer melhor o meu mentee.
4. Tenho mostrado disponibilidade e tenho tempo para acompanhar de perto o meu mentee.
5. Dediquei tempo à preparação da chegada do meu mentee à equipa.
6. Preocupei-me em certificar que o meu mentee tinha todas as ferramentas necessárias para trabalhar.

7. Preparei para o meu mentee um conjunto de tarefas de integração no projeto (ex: documentação para ler).
8. Estabeleci com o meu mentee um conjunto de expectativas, tarefas e prazos.
9. Estabeleci com o meu mentee métodos de trabalho e a periodicidade com que iríamos reunir para ele apresentar o status do seu trabalho.
10. Dei feedback constante e construtivo ao meu mentee.
11. Incentivei e motivei o meu mentee e elogiei as suas conquistas.
12. Preocupe-me em esclarecer todas as dúvidas do meu mentee ou encaminhá-lo para as pessoas que mais o poderiam ajudar com determinada situação.
13. Considero que numa forma geral, tenho sido um bom mentor.

Mentee

1. Eu e o meu mentee temos um bom relacionamento.
2. O meu mentee mostrou sempre interesse e compromisso com o seu próprio desenvolvimento.
3. O meu mentee recorreu à minha ajuda sempre que tinha alguma questão.
4. O meu mentee mostrava-me o status do seu trabalho para eu lhe dar feedback.
5. O meu mentee tem demonstrado ser um bom colega de trabalho.
6. Algumas opiniões pessoais sobre o meu mentee (pontos fortes e pontos a desenvolver):

Manager

1. O meu manager preocupou-se em saber se estava preparado para assumir o papel e responsabilidades de mentor.
2. O meu manager tem acompanhado e reconhecido o meu trabalho enquanto mentor.
3. O meu manager tem-se preocupado em saber se a relação de mentoria está a correr bem.
4. O meu manager tem-me dado o tempo e espaço suficiente para me dedicar ao Programa de Mentoria.

Sugestões

Último Survey Mentores

Respostas:

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

Parte 1 – Programa de Mentoria

Geral

1. Considero que o Programa de Mentoria contribuiu para o meu desenvolvimento profissional.
2. Considero que o Programa de Mentoria contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal.
3. Considero que o Programa de Mentoria está bem estruturado.
4. Considero que a minha nomeação para mentor foi a mais adequada para o meu *mentee*.

Auto-avaliação

1. Demonstrei disponibilidade e tive tempo para acompanhar de perto o meu mentee.
2. Continuei a estabelecer com o meu mentee um conjunto de expectativas, tarefas e prazos.
3. Continuei a estabelecer com o meu mentee métodos de trabalho e a periodicidade com que iríamos reunir para ele apresentar o status do seu trabalho.
4. Dei feedback constante e construtivo ao meu mentee.
5. Incentivei e motivei o meu mentee e elogiei as suas conquistas.
6. Preocupe-me em esclarecer todas as dúvidas do meu mentee ou encaminhá-lo para as pessoas que mais o poderiam ajudar com determinada situação.
7. Considero que numa forma geral, fui um bom mentor.
8. Gostei da experiência de ser mentor.
9. Quero voltar a repetir a experiência de ser mentor.

Mentee

1. Eu e o meu mentee construímos um bom relacionamento.
2. O meu mentee mostrou sempre interesse e compromisso com o seu próprio desenvolvimento.
3. O meu mentee recorreu à minha ajuda sempre que tinha alguma questão.
4. O meu mentee mostrava-me o status do seu trabalho para eu lhe dar feedback.
5. O meu mentee tem demonstrado ser um bom colega de trabalho.
6. O meu mentee está preparado para trabalhar de forma totalmente autónoma.
7. Algumas opiniões pessoais sobre o meu mentee (pontos fortes e pontos a desenvolver):

Manager

1. O meu manager acompanhou e reconheceu o meu trabalho enquanto mentor.
2. O meu manager preocupou-se em saber se a relação de mentoria corria bem.
3. O meu manager deu-me o tempo e espaço suficiente para me dedicar ao Programa de Mentoria.

Sugestões

Apêndice I – Calendarização dos Questionários de Avaliação e *Feedback* do Programa de Mentoria do CTD

Calendário de Envio Inquéritos_2019			
Mês	Dia	Inquérito	OPTeam
Junho	11	1º Questionário Mentees	Abril
		1º Questionário Mentores	
Julho	8	1º Questionário Mentees	Maio
		1º Questionário Mentores	
Agosto	5	1º Questionário Mentees	Junho
		1º Questionário Mentores	
Setembro	9	1º Questionário Mentees	Julho
		1º Questionário Mentores	
Outubro	3	1º Questionário Mentees	Junho
		1º Questionário Mentores	
	8	Último Questionário Mentees	Abril
	Último Questionário Mentores		
	21	1º Questionário Mentees	Agosto
		1º Questionário Mentores	
Novembro	6	Último Questionário Mentees	Maio
		Último Questionário Mentores	
	25	1º Questionário Mentees	Setembro
	1º Questionário Mentores		
Dezembro	3	Último Questionário Mentees	Junho
		Último Questionário Mentores	
	20	1º Questionário Mentees	Outubro
	1º Questionário Mentores		

Calendário de Envio Inquéritos_2020			
Mês	Dia	Inquérito	OPTeam
Janeiro	8	Último Questionário Mentees	Julho
		Último Questionário Mentores	
	20	1º Questionário Mentees	Novembro
	1º Questionário Mentores		
Fevereiro	19	Último Questionário Mentees	Agosto
		Último Questionário Mentores	
Março	23	Último Questionário Mentees	Setembro
		Último Questionário Mentores	
Abril	21	Último Questionário Mentees	Outubro
		Último Questionário Mentores	
Maio	18	Último Questionário Mentees	Novembro
		Último Questionário Mentores	