



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

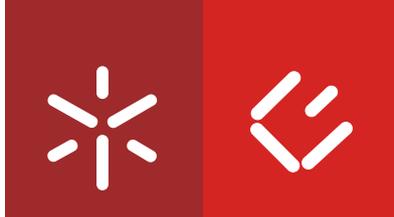
Ana Beatriz Alves Fernandes

**Formalização de um programa de mentoria
de socialização num departamento
da Bosch Braga**

Ana Beatriz Alves Fernandes **Formalização de um programa de mentoria de socialização num departamento da Bosch Braga**

UMinho | 2020

dezembro de 2020



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Beatriz Alves Fernandes

**Formalização de um programa de mentoria
de socialização num departamento
da Bosch Braga**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Carvalho

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

Este trabalho é o culminar do meu percurso na Universidade do Minho, que foi casa para mim desde o primeiro momento em que passei ao Prometeu. Os seis anos que passei na academia minhota foram desafiantes, mas incrivelmente recompensadores. Aqui tive o prazer maravilhoso de integrar os cursos, associações e iniciativas que moldaram o meu caminho como profissional e como pessoa. Se somos a coletânea das pessoas que conhecemos e dos sítios por onde andamos, tenho de estar tremendamente grata por ter passado pela Universidade do Minho.

Agradeço à Professora Doutora Ana Carvalho pela partilha de conhecimento, pela paciência, pelo apoio e pela disponibilidade. O seu profissionalismo, brio e paixão pela área são uma referência para mim, como jovem profissional de Recursos Humanos e espero que os nossos caminhos se voltem a cruzar um dia.

Agradeço, com carinho e saudade, aos meus colegas da Bosch, ao Victor Saraiva, à Stephanie Macedo e à Sara Gonçalves, que me mostraram que, mesmo nos piores dias, *"it's all about the people"*. Agradeço especialmente à Filipa Torres, mentora por excelência, que, em vez de me dar as respostas, ensinou-me a fazer as perguntas. Esta experiência que me iniciou no mundo dos Recursos Humanos foi memorável e marcou para sempre o meu percurso.

Agradeço de coração à minha mãe e ao meu pai, pelo apoio incondicional e pelo amor infindável - não há clichés no mundo que cheguem para ilustrar a gratidão que sinto por ter os melhores pais do mundo. Agradeço aos meus irmãos, o Gil e a Rita, pelo brilho que acrescentam aos meus dias. Agradeço à minha família, que torce por mim incessantemente, com uma menção especial à minha avó Felicidade, que modela a minha conduta pelo exemplo de humanidade que sempre me deu.

Agradeço à Anita, à Katy, à Ana e à Sofia, que fizeram com que a minha experiência universitária fosse verdadeiramente inesquecível. Agradeço à Maria João, que há tantos anos me ajuda a aligeirar o peso dos dias difíceis. Agradeço à Isa, à Sofia, à Sara, à Bianca e à Filipa, pelo exemplo, apoio e gargalhadas colossais, e agradeço a todos os meus amigos que musicam a minha vida com carinho e alegria.

Agradeço ao Mané, pela paciência interminável, pelo amor perene e pelo incentivo que me ajudou a chegar à meta - estarei para sempre grata por todas as vezes em que acreditou em mim quando eu não acreditei e não há ninguém no mundo que preferisse ter ao meu lado a dar-me alento nos maus momentos e a celebrar efusivamente os bons.

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.

Resumo

Formalização de um programa de mentoria de socialização num departamento da Bosch Braga

No atual mercado de trabalho, crescentemente competitivo, as organizações estão em constante disputa para garantirem a atração e retenção dos melhores talentos, perpetuando tendências de integração e engajamento do seu capital humano através de práticas de Gestão de Recursos Humanos que, ainda que não sejam novas, ganham terreno nas prioridades das empresas. Entre estas tendências destaca-se a mentoria, uma prática que almeja o emparelhamento de dois ou mais membros organizacionais num exercício de partilha de informação e conhecimento. A mentoria pode servir um propósito que tem vindo a ganhar, ele próprio, bastante visibilidade nas estratégias de Gestão de Recursos Humanos atualmente: a socialização organizacional, que pode ser descrita como o processo de integrar uma pessoa externa à empresa para que esta passe a ser um pleno membro organizacional.

Por forma a melhor responder aos desafios impostos aquando da integração de novos colaboradores e estagiários, o departamento de CC-PS/TER-PO da Bosch Braga procura conjugar os fenómenos supramencionados, com o intuito de implementar um programa formal de mentorias, para auxiliar a socialização daqueles que chegam às suas equipas. A prática de emparelhar um colega mais experiente com um recém-chegado é já comum no departamento, mas esta ocorre sem a sustentação de um programa estruturado, exibindo debilidades pelo seu cariz informal. Este Projeto procura, portanto, dar resposta às lacunas identificadas, objetivando desenvolver e formalizar um programa de mentoria de socialização para o Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga.

De modo a cumprir com o objetivo apresentado, foi adotada uma metodologia qualitativa, com recurso a técnicas de recolha de dados como observação, entrevistas, análise documental e análise de benchmarking. Estas técnicas, a par da revisão de literatura afeta ao tema, permitiram uma contextualização sobre o que já havia sido feito no departamento, como esses esforços foram percecionados pelos envolvidos, e em que moldes se deviam estruturar quaisquer iniciativas futuras.

Palavras-chave: mentor, mentorado, programa de mentoria, socialização

Abstract

Formalization of an onboarding mentoring program in a department of Bosch Braga

In the current increasingly competitive labour market, organizations compete constantly to ensure the attraction and retention of their best talents, perpetuating integration and engagement trends among their workforce, through Human Resource Management practices that, despite not being new, have been gaining ground within the priorities of companies. Among these trends we can highlight mentoring, the practice of pairing two or more organizational members in an exercise of knowledge and information exchange. Mentoring may serve a purpose that, in and of itself, has been gathering notoriety in current Human Resource Management strategies: organizational socialization, which can be described as the process of integrating an outsider to the company, making that individual into a full member of the organization.

In order to better respond to the challenges posed by the integration of new associates and trainees, the CC-PS/TER-PO department of Bosch Braga seeks to combine the aforementioned phenomena as to aid in the socialization of those who join their team. The practice of pairing a more experienced colleague with a newcomer is already a reality in the department, but it occurs without the support of a structured program, resulting in frailties due to its informal nature. This Project aims to respond to these identified shortcomings through the development and formalization of a mentoring program for the organizational socialization in the Development and Technology Center of Bosch Braga.

Aiming to accomplish this set goal, a qualitative methodology has been adopted, as well as several data collecting techniques like observation, interviews, document analysis and benchmarking analysis. These methods, along with the review of the area's literature, have allowed for a contextualization of what had been done before in terms of the topic at hand, how those efforts were perceived by the stakeholders and how to proceed going forward.

Keywords: mentee, mentor, mentoring program, socialization

Índice

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros	ii
Dedicatória	xii
Agradecimentos	iii
Declaração de Integridade	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Gráficos	xi
1. Introdução	1
1.1. Apresentação do Tema	1
1.2. Apresentação da Empresa	2
1.3. Apresentação do Problema	4
1.4. Objetivos do Projeto	5
1.5. Estrutura do Projeto	6
2. Revisão de Literatura	8
2.1. Socialização Organizacional	8
2.1.1. Conceito	8
2.1.2. Evolução Histórica da Literatura	10
2.1.3. Impactos da Socialização Organizacional	14
2.1.4. Práticas da Socialização Organizacional	17
2.2. Mentoria	20
2.2.1. Conceito	20
2.2.2. Evolução Histórica da Literatura	23
2.2.3. Fases e Funções da Mentoria	25
2.2.4. Tipos de Mentoria	27
2.2.4.1. Mentoria Formal e Mentoria Informal	27
2.2.4.2. Mentorias Alternativas	31
2.2.4.3. Mentoria de Socialização	33
2.2.5. Desenvolvimento de um Programa de Mentoria	36
2.2.6. Desenvolvimento de um Programa de Mentoria de Socialização (Buddy Program)	42
3. Metodologia	45
3.1. Abordagem metodológica	45

3.2. Técnicas de Recolha de Dados	46
3.3. Procedimento	51
4. Apresentação de Resultados	53
4.1. Enquadramento organizacional	53
4.1.1. Bosch Braga e o departamento de CC-PS/TER-PO	53
4.1.2. Processo de socialização ('CC-PS/TER-PO Onboarding Process')	55
4.2. Diagnóstico da situação atual	57
4.2.1. Entrevista semi-estruturada com responsável da empresa	57
4.2.2. Debilidades do projeto-piloto de mentorias	63
4.2.3. A perceção dos participantes	69
4.2.4. Análise de Benchmarking	74
4.2.4.1. Benchmarking interno	74
4.2.4.2. Benchmarking externo	79
4.3. Prioridades decorrentes do diagnóstico da situação	81
5. Contributos	84
6. Conclusões, limitações e investigação futura	106
Anexos	111
Apêndices	113
Referências Bibliográficas	139

Índice de Figuras

Figura 1 - Estruturas hierárquicas afetas ao departamento de CC-PS/TER-PO.....	54
Figura 2 - Situações contratuais abrangidas pelo programa de mentorias	89
Figura 3 - Checklist para candidaturas voluntárias de mentores.....	92
Figura 4 - Etapas do processo afeto ao programa de mentorias proposto.....	96
Figura 5 - Índice de conteúdos do manual de mentor	104

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de socialização organizacional.....	9
Tabela 2 - Definições de mentoria	21
Tabela 3 - Características dos programas de mentoria formal de sucesso	36
Tabela 4 - Técnicas de recolha de dados usadas no âmbito do Projeto	47
Tabela 5 - Temáticas exploradas e atividades conduzidas no âmbito do processo de socialização organizacional	55
Tabela 6 - Características de programas de mentoria na Bosch	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Faixas etárias dos mentores e mentorados	70
Gráfico 2 - Género dos mentores e mentorados.....	71
Gráfico 3 - Habilitações literárias dos mentores e mentorados	71
Gráfico 4 - Situação contratual dos mentorados.....	72
Gráfico 5 - Antiguidade dos mentores na Bosch.....	73

Dedicatória

*Get your education, don't forget from whence you came
And the world is gonna know your name*

"Hamilton: An American Musical"

Este trabalho é dedicado aos meus professores, os da sala de aula e os da família. Dedico-o, em especial, à minha tia Rosa Maria, uma educadora inigualável que tocou vidas sem conta, que pôs alma e coração na sua profissão, e que será sempre a minha inspiração.

1. Introdução

Este projeto baseia-se no atual processo de socialização organizacional do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga, com o intuito de compreender o dito e, em última instância, desenvolver e sugerir melhorias ao mesmo, nomeadamente através da formalização de um programa de mentorias de socialização. O projeto foi desenvolvido no âmbito da frequência de um estágio curricular na equipa de *Business Development* do departamento de CC-PS/TER-PO da Bosch, em Braga, o qual ocorreu de setembro de 2019 a agosto de 2020.

1.1. Apresentação do Tema

Nos dias que correm, é inegável a relevância e o crescente mediatismo de processos como a socialização organizacional e a mentoria nas empresas. O investimento feito em processos de recrutamento e seleção é considerável, particularmente nesta época em que todas as organizações almejam conquistar os ‘melhores talentos’ para as suas equipas. Contudo, diz-nos a literatura que não basta atrair e contratar, é preciso saber reter esses profissionais; nas palavras de Kowtha (2008, p.67), “*Retention of valuable professionals has become a pressing priority for organizations, [...] because organizations make significant investments in [...] training and integration with the express purpose of harnessing their knowledge for innovative work.*” Para esse fim, torna-se essencial a aposta numa integração sólida e sustentável dos novos colaboradores na empresa.

É, também, notório que o primeiro dia de um novo colaborador acarreta expectativas de ambas as partes - a organização espera algo do seu novo membro e vice-versa; é necessário gerir estas expectativas e clarificar quais serão as responsabilidades, tarefas e encargos do colaborador na equipa, evitando, contudo, uma sobrecarga de informação (Kowtha, 2008). Ademais, as organizações procuram, desde o primeiro dia, inculcar um sentido de pertença no novo membro, apresentando os seus valores, métodos e cultura através da socialização organizacional (Cable, Gino e Staats, 2013). Este processo é uma ferramenta útil para estimular no novo membro o empenhamento afetivo, a lealdade e a confiança, bem como o desejo de permanecer na organização (Korte, 2009) – esse é um dos motivos pelos quais as empresas cada vez mais se mobilizam para incluir iniciativas de acolhimento e integração na sua estratégia para a retenção de talentos.

De forma resumida, a socialização organizacional “é o processo através do qual um novo empregado passa de *outsider* a membro interno, seja quando se insere numa nova organização ou, dentro da mesma organização, numa diferente função ou hierarquia” (Rego, Cunha, Gomes, Cunha,

Cabral-Cardoso e Marques, 2015, p. 328). Os autores referem ainda que a socialização atua em três âmbitos principais: a adoção por parte do novo membro de comportamentos apropriados ao papel a integrar; o desenvolvimento de capacidades necessárias ao novo trabalho; e o ajustamento aos valores e normas do grupo ou da organização.

A socialização organizacional é particularmente relevante nas empresas de alta tecnologia, que atravessam um período de elevada demanda de profissionais qualificados, dificultado pela escassa oferta face à procura, pelas altas taxas de turnover que afetam a área à escala global (Pike, 2014), e pelas constantes mudanças que caracterizam o setor.

As práticas de socialização diferem de empresa para empresa e os métodos para conseguir a aculturação dos novos membros são variados. Um desses métodos pode ser a criação de programas de mentoria com o objetivo específico de promover a socialização dos novos membros. O conceito de mentoria pode ser definido como uma relação dinâmica entre dois indivíduos, um mais jovem com ambição de aprender e um mais velho e mais experiente, que auxiliará o membro júnior a aprender a lidar com as exigências do mundo do trabalho (Kram, 1985). Como ferramenta de desenvolvimento dos recursos humanos, a mentoria tem muitas aplicações, entre as quais a orientação profissional e vocacional, a obtenção de capacidades técnicas e a transmissão de informação específica à organização (Wong, Cross e Mueller, 2018). Assim, a mentoria pode ser implementada como uma estratégia de socialização dos novos membros da organização, bem como uma técnica de desenvolvimento de variadas *soft-skills*, um veículo de transmissão de conhecimento técnico, um incentivo à criação de laços interpessoais, entre outros desígnios (Brito Silva, Castro, Gurgel e Varela, 2017).

1.2. Apresentação da Empresa

O Grupo Bosch é constituído pela empresa Robert Bosch GmbH e cerca de 440 subsidiárias e empresas regionais, presentes em 60 países; de facto, a rede mundial de desenvolvimento, produção e distribuição da Bosch distribui-se por quase todos os países do mundo. O grupo destaca-se também como um grande empregador a nível mundial, contando com cerca de 410.000 colaboradores em todo o mundo. O Grupo Bosch atua em quatro áreas de negócio, a saber: soluções de mobilidade, tecnologia industrial, bens de consumo, e tecnologia de energia e edifícios. A Bosch reconhece a inovação como a sua força motriz e, por isso, aposta na investigação e desenvolvimento, empregando cerca de 69.500 colaboradores em 125 localizações de I&D em todo o mundo (Bosch, 2019a).

Presente em Portugal desde 1911, a Bosch emprega cerca de 5000 colaboradores, surgindo como um dos maiores empregadores industriais a nível nacional. O grupo conta com localizações em quatro zonas do país: um polo em Braga, dedicado à Produção de Tecnologia Automóvel, Serviços Pós-Venda e Formação, e Investigação e Desenvolvimento; um polo em Aveiro, com foco na Termotecnologia; um polo em Ovar, onde se desenvolve a área de Sistemas de Segurança; e a sede, em Lisboa, onde se concentram as atividades de vendas, marketing e contabilidade, bem como vários serviços de Gestão de Recursos Humanos e comunicação (Bosch, 2019b). O grupo tem planos para perpetuar e expandir a sua presença em Portugal, sendo que o seu investimento no país em 2018 foi cerca de 111 milhões de euros (Diário de Notícias, 2019).

A localização de Braga é a maior unidade da Bosch em Portugal e uma das maiores do Grupo no mundo. A fábrica originalmente pertencia à marca Blaupunkt e, desde a sua abertura em 1990 até à venda da marca em 2009, dedicou-se à produção de autorrádios, assumindo desde logo um lugar de destaque na região. A partir da reorganização que originou a instauração da Bosch Car Multimedia Portugal, S.A., em 2009, a unidade passou a dedicar-se ao desenvolvimento e produção de sistemas de *infotainment*, instrumentação e sensores de segurança para a indústria automóvel. A localização alberga, atualmente, três departamentos de engenharia e desenvolvimento pertencentes a três diferentes unidades de negócio, nomeadamente Car Multimedia (desenvolvimento de *infotainment* e conectividade para veículos automóveis e ciclomotores), Cross Automotive Platform (desenvolvimento de *software* de suporte para a área de soluções de mobilidade) e Chassis System Control (desenvolvimento de sensores para a mobilidade autónoma).

Por forma a dar resposta ao rápido crescimento da unidade Chassis System Control em Braga - cujo *headcount* aumentou de 3 colaboradores em 2014 para aproximadamente 250 em 2019 - foi inaugurado, em 2018, o novo Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga. Este centro, parte integrante do polo de Braga, representa um investimento de cerca de 3 milhões de euros para o grupo, e pretende seguir a linha de atuação nacional no tocante a parcerias com universidades, tendo, inclusive, submetido uma candidatura a fundos europeus em conjunto com a Universidade do Minho, para desenvolver projetos de inovação (Diário de Notícias, 2019).

A unidade de negócios Chassis System Control presente em Braga (CC-PS/TER-PO) está ligada disciplinarmente à localização minhota, mas, no tocante ao aspeto técnico dos projetos, responde às chefias da unidade de negócio, localizadas na Alemanha, pelo que há um alinhamento entre essas duas linhas hierárquicas.

Ademais, apesar de a maioria dos serviços de Gestão de Recursos Humanos serem fornecidos pelo departamento de Recursos Humanos (HRL) da localização bracarense (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, processamento salarial, compensação e benefícios, entre outros), o departamento de desenvolvimento de Chassis System Control tem flexibilidade para criar projetos afetos aos recursos humanos do departamento, os quais caem sob a alçada da equipa de *Business Development*. Esta equipa desenvolve a socialização dos novos membros do departamento ('CC-PS/TER-PO *Onboarding Process*'), faz a gestão da formação de todos os colaboradores e estagiários de CC-PS/TER-PO em coordenação com HRL, representa o departamento em eventos universitários e feiras de emprego, promove condições de trabalho inspiradoras ('*Inspiring Working Conditions*'), dá suporte às metodologias *Agile* implementadas nas equipas do departamento, e coordena a comunicação interna. Assim, a equipa de *Business Development* é responsável pela estruturação de todas estas atividades, tendo em conta as diretrizes da localização, promulgadas pelo departamento de HRL, bem como as diretrizes providenciadas pela unidade de negócio, vindas das chefias localizadas na Alemanha.

1.3. Apresentação do Problema

Dado o estado de relativa autonomia de CC-PS/TER-PO em relação ao departamento de Recursos Humanos da Bosch Braga (HRL), o departamento tem a capacidade de implementar e desenvolver projetos relacionados com a gestão de pessoas, tal como o processo de socialização em vigor, comumente apelidado de 'CC-PS/TER-PO *Onboarding Process*'.

O *Onboarding Process* decorre uma vez por mês, sempre que existem novas entradas de colaboradores ou estagiários, e tende a durar 5 a 12 dias. Este processo almeja acolher e integrar os novos membros do departamento, e informá-los acerca da cultura, história e valores da empresa, mas também respetivamente às metodologias, procedimentos e plataformas utilizados no departamento. As atividades são conduzidas de uma forma dinâmica e interativa, através de técnicas como a ludificação das atividades, visitas às secções e sessões informativas com colegas do departamento.

Ainda que o *Onboarding Process* procure integrar os novos colegas do modo mais completo possível, a natureza inerentemente coletiva do processo, pelo qual passam perfis multifacetados e multidisciplinares, não permite dar resposta a todas as necessidades individuais de integração dos colaboradores e estagiários. Assim, aquando da ingressão do novo membro na secção, cabe à própria equipa garantir que o colega absorve a informação técnica necessária. Contudo, considerando que o

departamento é relativamente novo, nem todas as secções têm um processo de “*ramp-up*” bem delineado, o que pode sabotar a aprendizagem inicial do novo membro da equipa.

Adicionalmente, existem situações excepcionais em que os novos colaboradores e estagiários não são incluídos no *Onboarding Process*, como nos casos de estágios cuja duração é reduzida e não justifica a presença no processo, estágios profissionais cuja data de entrada não é compatível com o início do processo, e transferências internas ou estagiários contratados como colaboradores que (apesar de precisarem de obter novas informações) podem não ser convidados a integrar o processo por não parecer necessário do ponto de vista das chefias.

Quando ocorrem situações como as supramencionadas, há um esforço para se providenciar um *Onboarding Process ad-hoc*, o qual inclui uma breve visita ao edifício, uma resumida explicação de processos e procedimentos gerais, e um manual de integração. Ainda assim, por todos os motivos mencionados, é evidente a necessidade de um acompanhamento mais individual e personalizado dos novos membros do departamento, que garanta não só uma aprendizagem das diretrizes comuns a todos os colegas, mas também uma inclusão plena no projeto e secção que o recém-chegado integrará.

Para dar resposta a esta lacuna, estive em curso um “projeto-piloto” de mentorias, sendo que, aquando de cada nova entrada, o *Manager* de cada secção designava um elemento da equipa para acompanhar o novo membro. Não obstante, este processo não estava padronizado, não havendo quaisquer regulamentos para o processo, diretrizes para a eleição dos “mentores”, ou orientações à própria conduta dos “mentores”, os quais não tinham qualquer apoio no desempenho desta tarefa. Este emparelhamento era gerido pelas chefias de cada secção de forma subjetiva e o próprio processo decorria sem bases formais, sem uma equipa coordenadora e sem quaisquer materiais de suporte. Foi então identificada a necessidade de proceder à formalização de um processo de mentorias para a socialização organizacional dos novos colaboradores e estagiários.

1.4. Objetivos do Projeto

Este projeto tem como principal objetivo a compreensão e melhoria do processo de socialização organizacional do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga através da formalização de um programa de mentorias de socialização. O intuito do programa de mentoria é a promoção de uma integração sólida e acompanhada de todos os novos colaboradores e estagiários, no Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga e nas respetivas secções.

Para a persecução deste objetivo geral, estipulam-se os seguintes objetivos específicos:

- Fazer o levantamento de necessidades, bem como o ponto de situação, relativamente aos processos que já existem no âmbito da socialização organizacional e mentoria de socialização;
- Definir objetivos gerais e específicos para o programa;
- Delinear o perfil ideal do mentor;
- Determinar as responsabilidades dos mentores, mentorados e chefias;
- Criar, desenhar e descrever os processos afetos ao programa;
- Criar material de suporte ao programa, nomeadamente diretrizes e regras de conduta, canais de comunicação e ações de formação;
- Definir métodos de recolha de *feedback* e melhoria contínua do programa;
- Criar condições que garantam a sustentabilidade do programa a longo prazo.

1.5. Estrutura do Projeto

A estrutura deste Projeto divide-se em sete capítulos, a saber: Introdução; Revisão de Literatura; Metodologia; Apresentação de Resultados; Contributos; Conclusões, Limitações e Investigação Futura; e Outras Atividades. No final destes capítulos é possível encontrar também as Referências Bibliográficas, os Anexos e os Apêndices.

No capítulo inicial (Introdução) é feita uma apresentação do tema, a par de uma contextualização sobre a realidade do departamento a estudar. Também o problema que compõe o estudo é esmiuçado neste capítulo, por forma a apresentar o fenómeno que motiva o presente Projeto. Finalmente, este capítulo compreende uma listagem dos objetivos gerais e específicos do Projeto e a explanação da estrutura do mesmo.

O segundo capítulo engloba os esforços feitos no sentido de recolher o estado da arte da área de estudos pertinente à temática do Projeto, com o intuito de enquadrar o mesmo teoricamente. Neste capítulo são analisados os dois conceitos centrais ao Projeto, nomeadamente a socialização organizacional e a mentoria, revendo-se a literatura basilar a esses tópicos. No tocante à socialização organizacional, é, primeiramente, apresentada a definição do fenómeno, passando-se então a uma breve resenha da evolução histórica desse conceito, e completando a revisão da literatura afeta a esta área com uma apresentação dos impactos da socialização organizacional e as práticas usadas para efetivar este processo. Já no que concerne à mentoria, além da exploração do conceito e das suas mutações nas várias fases da literatura da temática, procura-se esmiuçar as diferentes fases e funções que compreendem este processo, bem como os diferentes tipos de mentoria existentes. Finalmente, o

capítulo encerra com uma análise das diretrizes cedidas por diferentes autores no âmbito do desenvolvimento de um programa de mentoria organizacional e, mais especificamente, ao desenvolvimento de um programa de mentoria de socialização (*Buddy Program*).

O terceiro capítulo, referente à metodologia, procura apresentar o posicionamento metodológico que sustenta a conduta desta investigação, assim como as técnicas de recolha de dados usadas – refira-se que mais do que uma simples nomeação dos mecanismos de colheita de dados aplicados neste estudo, procura-se, neste capítulo, dar uma breve explicação sobre o porquê e como da aplicação dessas técnicas. No término dessa secção são também apresentados os procedimentos levados a cabo no âmbito deste Projeto.

O quarto capítulo intitula-se Apresentação dos Resultados precisamente porque almeja expor as ilações resultantes da recolha de dados introduzida no capítulo anterior, bem como outras informações pertinentes à prossecução dos objetivos traçados para o Projeto. Esta secção do trabalho é encetada por um enquadramento organizacional tanto da Bosch Braga, como do departamento que é objeto deste estudo, efetuando-se ainda uma visão panorâmica do processo de socialização organizacional já existente no departamento, por forma a garantir uma contextualização do ecossistema onde decorrerá a investigação, e das atividades relevantes já lá existentes. Seguidamente é apresentado o diagnóstico da situação atual, onde são expostos os dados recolhidos com recurso à observação, entrevistas, análise documental e análise de benchmarking. A conclusão do capítulo assume a forma de uma lista de prioridades decorrentes do diagnóstico supramencionado.

O quinto capítulo compreende uma exposição dos contributos feitos no âmbito do Projeto, incluindo tópicos como a definição de objetivos do programa, perfil do mentor, público-alvo das mentorias, responsabilidades de mentores, mentorados e chefias, mecanismos de formação e avaliação do programa, ferramentas de apoio aos intervenientes, entre outros tópicos, justificando-se as escolhas tomadas com base na literatura revista e nos dados recolhidos nos capítulos transatos.

O sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, as quais incluem as principais conclusões tiradas no término do trabalho, as limitações que foram surgindo ao longo do decorrer do Projeto e as sugestões tecidas no âmbito de futuras investigações ligadas à temática.

2. Revisão de Literatura

Uma vez que o conceito de mentoria relevante para o caso em questão é a mentoria associada à socialização organizacional, é importante elaborar uma revisão da literatura que apresente o estado da arte nas duas áreas, pelo que este capítulo começará por uma contextualização sobre o conceito de socialização organizacional e, posteriormente será esmiuçado o conceito de mentoria.

2.1. Socialização Organizacional

2.1.1. Conceito

A socialização, nas palavras de Schein (1968, citado por Allen, Eby, Chao e Bauer, 2017, p. 325), “é o processo através do qual um novo membro aprende os sistemas de valores, as normas e os padrões de comportamento da sociedade, organização ou grupo no qual ingressa”. Esta definição foi pioneira no desenvolvimento do conceito de socialização em geral.

Especificamente em relação à socialização organizacional, Louis (1980, citado por Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner, 1994, p. 750) define-a como o processo através do qual um indivíduo assimila os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social, essenciais para assumir um papel organizacional e para participar na vida organizacional. Outra possível definição estipula que a socialização é o processo de aprendizagem e ajustamento através do qual o indivíduo assimila quais os comportamentos e perspetivas desejáveis (e indesejáveis) no ambiente de trabalho (Van Maanen e Schein, 1979). O termo *onboarding* aparece recorrentemente na literatura como um sinónimo de socialização organizacional (ver Bauer e Erdogan, 2010), sendo este usado recorrentemente por gestores e técnicos de Recursos Humanos. Esta equiparação é contestada, por exemplo, por Klein, Polin e Sutton (2015), que postulam que o *onboarding* é o conjunto de ferramentas usadas pela organização e seus representantes para facilitar a socialização do novo colaborador, sendo o *onboarding* o meio para atingir a socialização, que será o fim almejado: “*socialization is something that occurs within the individual, whereas onboarding refers to efforts by the organization to facilitate socialization.*” (Klein *et al.*, 2015, p. 264). Neste trabalho, interessa-nos sobretudo o conceito de *onboarding* como sinónimo de socialização organizacional, pelo que concentramos a revisão da literatura nas definições nessa linha. Na tabela seguinte estão contempladas variadas definições de socialização organizacional.

Tabela 1 - Definições de socialização organizacional

<p>Van Maanen & Schein, 1979</p>	<p>“At heart, organizational socialization is a jejune phrase used by social scientists to refer to the process by which one is taught and learns "the ropes" of a particular organizational role. In its most general sense, organizational socialization is then the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role.”</p>
<p>Schein, 1986</p>	<p>“Organizational socialization is the process of ‘learning the ropes’, the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof.”</p>
<p>Chao <i>et al.</i>, 1994</p>	<p>“Organizational socialization is concerned with the learning content and process by which an individual adjusts to a specific role in an organization. [...] organizational socialization is the often identified as the primary process by which people adapt to new jobs and organizational roles.”</p>
<p>Snell, 2006</p>	<p>“Onboarding can be described as the direct bridge between the promise of new employee talent and the attainment of actual productivity. The onboarding process and experience, though, can vary widely.”</p>
<p>Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker, 2007</p>	<p>“Organizational socialization refers to the process by which newcomers make the transition from being organizational outsiders to being insiders.”</p>
<p>Kowtha, 2008</p>	<p>“Organizational socialization is a method through which newcomers learn their roles, integrate into the organization, and acquire the requisite social knowledge and job skills [...]”</p>
<p>Klein, Polin e Sutton, 2015</p>	<p>“We define onboarding as ‘formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment’ [...]”</p>

Com base nas definições apresentadas, é possível perceber que, ainda que os autores variem na sua visão do fenómeno, há três pontos em comum em todas as conceptualizações do mesmo, nomeadamente: a aquisição de conhecimento e competências técnicas para o desempenho da função (com destaque para a recorrência da frase “learn the ropes”, que pode ser traduzida como ‘aprender os truques do ofício’), o ajustamento do novo colaborador ao contexto da organização e a criação de laços que permitam a sua integração e a passagem de “outsider” para membro pleno do grupo.

2.1.2. Evolução Histórica da Literatura

Allen e colegas (2017) destacam vários momentos na história da indústria que alavancaram a pesquisa sobre a socialização num contexto organizacional. Com o aparecimento dos movimentos de direitos civis deu-se a massiva entrada das mulheres no mundo do trabalho e a inclusão das minorias étnico-raciais no capital humano, o que sublinhou a importância dos esforços organizacionais para assegurar o avanço profissional destes grupos. As mudanças estruturais organizacionais e económicas reduziram as perspetivas laborais lineares para os indivíduos e a permanência perpétua numa só organização, o que deu o mote para várias experiências de socialização, uma vez que este novo paradigma sublinhou a importância da aprendizagem contínua ao longo da vida (“*lifelong learning*”). Também a globalização fomentou os estudos na área, visto que elucidou sobre a necessidade de reter talentos advindos de diversos contextos, sobre a relevância de criar um ambiente de trabalho inclusivo, e sobre a importância acrescida não só de integrar colaboradores numa organização, mas também de integrar colaboradores multinacionais num contexto cultural e social que lhes é estrangeiro. Numa primeira fase da literatura sobre a socialização organizacional, o foco foi criar um enquadramento teórico, elencando os principais elementos e táticas de socialização organizacional e escrutinando o conteúdo desta socialização. Nos anos 90, a literatura apresentou medidas de socialização e testou alguns dos princípios originados nas fases de estudo anteriores, desenvolveu o estudo sobre as expectativas e ajustamento dos novos colaboradores e ponderou a influência das características e comportamentos individuais no processo de socialização. Dos anos 2000 até agora, os objetos de estudo da área têm sido a proatividade individual, a expansão da pesquisa sobre a influência das características individuais e as experiências negativas de socialização (Allen *et al.*, 2017).

Nos primórdios da pesquisa sobre a socialização organizacional, um dos temas-chave era o ‘ciclo de vida’ do processo, sendo que a maioria dos modelos propostos sugere que este é composto por três principais fases: a antecipação da socialização, quando o novo colaborador define as suas expectativas em relação ao novo trabalho, mediante os contactos efetuados durante o seu

recrutamento; a fase de acomodação, ou seja, a concretização da socialização, durante a qual o indivíduo contacta com novas tarefas, estabelece relações interpessoais, clarifica o seu papel no contexto organizacional, e avalia o seu progresso na organização; e, finalmente, a fase da gestão de papéis, em que o indivíduo tem de mediar as tensões emergentes do conflito entre o papel do indivíduo no grupo de trabalho e as responsabilidades imputadas por outras dimensões da sua vida, nomeadamente a dimensão pessoal e familiar (Feldman, 1976). De uma perspetiva de capitalização dos recursos humanos, quanto melhor e quanto mais cedo os novos colaboradores aprendam a cultura, o conhecimento e outros aspetos particulares à organização, melhor e mais cedo podem estes começar a contribuir para o sucesso da empresa, bem como para a sua vantagem competitiva (Klein *et al.*, 2015).

Com a evolução dos estudos na área, as perspetivas sobre a socialização organizacional multiplicaram-se, destacando-se os contributos de Van Maanen e Schein na perspetiva processual, e de Chao *et al.* (1994) no tocante à perspetiva focada no conteúdo. Reconhecendo que as características de um processo de socialização motivam variadas respostas por parte dos envolvidos nesse processo, Van Maanen e Schein (1979) propõem um esquema que associa atributos e práticas desses processos às respostas supramencionadas. Assim, os autores identificam três tipologias de respostas individuais aos processos de socialização: as respostas custodiantes, quando o novo colaborador aceita o *status quo* tocante à sua função sem o questionar; as respostas de inovação de conteúdo, quando o novo colaborador desenvolve alterações significativas nas práticas estratégicas e no conhecimento inerente à sua função; e as respostas de inovação da função, quando o novo colaborador almeja redefinir toda a natureza da sua função, inclusive o propósito da mesma. Explicitam, ademais, os autores, seis dimensões táticas que caracterizam a estrutura do processo de socialização, a saber: processos coletivos ou individuais; processos formais ou informais; processos sequenciais, compostos por passos lineares pensados previamente, ou aleatórios, quando não preveem uma sequência de passos a ser seguida regradamente para chegar a uma função; processos fixos, com uma data de início e fim estipulada formalmente, ou variáveis, quando não se estipula um período de tempo no qual deve ocorrer a socialização; processos que envolvem *role models*, pessoas sénior que integram o novo membro da organização, ou processos disjuntivos, quando o recruta não é acompanhado por um predecessor; e, finalmente, os processos de investidura, quando há uma valorização das características individuais do novo colaborador, ou de desinvestidura, quando o mesmo é incitado a ocultar as suas características pessoais. Note-se que estas tácticas serão aprofundadas de modo mais detalhado no ponto 2.1.4., tocante às práticas de socialização organizacional.

Van Maanen e Schein (1979) propõem então que, por forma a atingir uma resposta custodiante, o processo de socialização deve ser sequencial, variável, com a intervenção de um *role model*, e com desinvestidura. As respostas de inovação de conteúdo, por sua vez, são potencializadas por um processo de socialização com caráter coletivo, formal, aleatório, fixo e disjuntivo. Finalmente, por forma a obter uma resposta de inovação da função, o processo deve ser individual, informal, aleatório, disjuntivo, e com recurso à investidura. Décadas depois, Chao *et al.* (1994) apresentam uma visão que privilegia o papel do conteúdo dos programas de socialização, admitindo uma possível correlação entre os assuntos abordados no processo de socialização e os resultados desse mesmo processo. Enumeram, portanto, seis dimensões do conteúdo (sublinhe-se que um dos requisitos principais para a estipulação desta tipologia era que todos os parâmetros estivessem sob a alçada da organização): proficiência na performance (competência nas tarefas requeridas), relações interpessoais (estabelecimento de relações de trabalho satisfatórias), relações políticas (obtenção de informação sobre estruturas de poder e influência dentro da organização), linguagem (domínio do jargão técnico), valores e objetivos organizacionais (alinhamento com a visão da organização para além do grupo de trabalho) e história (conhecimento das tradições, costumes e rituais da organização). Adicionalmente, o trabalho dos autores junto de vários colaboradores experientes, os quais experienciaram nenhuma, poucas ou muitas mudanças profissionais (mudança de função/departamento/organização), permitiu aferir que existe um processo de socialização ‘intra-função’ constante nas várias etapas de amadurecimento profissional; os autores sugerem assim, suportando uma hipótese proposta por Schein (1971, citado por Chao *et al.*, 1994), que a socialização está presente não só na fase inicial mas durante todas as fases de uma carreira. Às perspetivas processuais e de conteúdo soma-se a perspectiva interacionista da socialização organizacional, que preconiza que o veículo primário de socialização organizacional é a interação entre os novos colaboradores e os colaboradores que já estão inseridos no contexto empresarial; nas palavras de Reichers (1987, pp. 278), “*these interactions are the process through which newcomers come to understand organizational realities and establish situational identities*”.

Nos anos 90, a pesquisa sobre socialização organizacional foi frutífera e numerosa, com um foco mútuo na vertente tocante ao trabalho conduzido pelas organizações neste campo, bem como na vertente relacionada com as táticas individuais, sendo então reconhecida a capacidade proativa dos indivíduos de se ajustarem a novas funções ou organizações, através da observação dos outros, questionando os outros e testando quais comportamentos são esperados e quais limites podem ser quebrados. Além do trabalho seminal supramencionado de Chao *et al.*(1994), nesta década foi

aprofundado o papel da procura de informação por parte do recém-chegado na sua própria socialização organizacional, distinguindo-se, por exemplo, Morrison (1993), cujos estudos longitudinais provaram que os novos colaboradores procuram obter diferentes tipos de informação recorrendo a diferentes fontes e comprovaram a correlação entre a busca de informação por parte dos novos colaboradores e efeitos de socialização organizacional tais como a satisfação, a performance e o *turnover*. Também o papel dos colaboradores já integrados na empresa provou ser fulcral, tanto através dos esforços supramencionados de Morrison (1993, citado por Allen *et al.*, 2017), como pelas análises de Bauer e Green (1998) sobre o papel dos comportamentos dos gestores na socialização de novos colegas, sendo que estas elucidaram sobre o apoio e esclarecimento dos gestores como fundamental para a procura de informação dos novos colaboradores.

Desde os anos 2000 até a atualidade, a literatura procurou descortinar o impacto das diferenças individuais e da proatividade do novo colaborador na socialização organizacional. Nesse sentido, Wanberg e Kammeyer-Mueller (2000) procuraram associar o modelo das *Big Five* - uma taxonomia correntemente usada, oriunda da área da psicologia, que descreve cinco traços de personalidade - a comportamentos proativos de novos colaboradores, concluindo que os traços da extroversão e abertura à experiência estão intimamente associados a níveis mais altos de proatividade dos recém-chegados. A proatividade do novo colaborador pesa também nos resultados a médio e longo prazo da socialização, como provado por Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker (2007), na sua meta-análise seminal sobre os antecedentes, resultados e métodos da socialização organizacional; nesta obra, os autores propõem um modelo que explicita os fatores que fomentam a adaptação do novo colaborador (sendo estes a procura proativa de informação por parte do mesmo, em conjunto com as táticas da organização para o integrar), e as consequências mais próximas e mais distantes desta adaptação, sendo que as consequências mais próximas são a clareza quanto ao seu papel (*'role clarity'*), a eficiência para elaborar o seu trabalho (*'self-efficiency'*) e a aceitação social por parte dos colegas (*'social acceptance'*), e são estas consequências da adaptação do novo colaborador que, por sua vez, suscitam as consequências mais distantes, como um aumento na produtividade, na satisfação profissional e no empenhamento organizacional, bem como uma diminuição do *turnover*.

A adaptação do novo colaborador (*'newcomer adjustment'*) foi também esmiuçada pela literatura nas últimas décadas, no sentido de perceber quais os indicadores desta adaptação, como é que esta é impactada pelas táticas de socialização organizacional e, posteriormente, como é que esta impacta os resultados a longo prazo da socialização organizacional. Este esforço é visível em Saks,

Uggerslev e Fassina (2007), cuja meta-análise baseada nos construtos de Van Maanen & Schein (1979) e Jones (1986) sobre os resultados das táticas de socialização organizacional, postula que um processo de socialização organizacional institucionalizado, estruturado e formalizado estimula a diminuição da ambiguidade de papéis (*'role ambiguity'*), conflito de papéis (*'role conflict'*) e intenção de abandonar a organização, ao passo que incita a satisfação profissional, o empenhamento organizacional e o desempenho. Ademais, Saks *et al.* (2007) propuseram que a ambiguidade de papéis, o conflito de papéis e a percepção de adequação à função e à organização (*'job and organization fit'*) são, em si mesmo, indicadores da adaptação do novo colaborador, os quais são impactados pelas táticas usadas e impactam, por sua vez, os resultados a longo prazo da socialização organizacional.

A percepção de adequação do recém-chegado é um tópico que merece bastante atenção na literatura dos anos 2000 em diante, incitando um debate contínuo sobre a necessidade de moldar o novo colaborador à função em questão *versus* a necessidade de incitar o novo colaborador a questionar o *status quo*, sendo assim o próprio a moldar a função à sua pessoa. Para este debate muito contribuiu o trabalho de Cable, Gino e Staats (2013), que introduzem na literatura a ideia de "*personal-identity socialization*", um processo de socialização organizacional centrado nas perspectivas e qualidades únicas de cada um, em vez de na exclusiva transmissão de culturas e práticas da organização. Esta proposta baseia-se na crença de que uma socialização que molda os recém-chegados para assimilarem a identidade da organização em detrimento da sua própria identidade tem efeitos adversos na motivação e satisfação dos colaboradores e, a longo prazo, é insustentável: "*Socialization practices that get newcomers to behave inauthentically might not be sustainable because they do not fully engage the employee and they do not address broader issues concerning emotional exhaustion and work dissatisfaction.*" (Cable, Gino e Staats, 2013, p. 24).

2.1.3. Impactos da Socialização Organizacional

A literatura contempla também os impactos da socialização, que se espelham a nível da organização, bem como a nível do indivíduo que é submetido à socialização organizacional. Numa perspectiva organizacional, e dadas as constantes mudanças económicas e demográficas que sublinham a importância do recrutamento e retenção dos melhores profissionais, é imperativo para as empresas cativar os seus membros desde o primeiro dia, usando todas as ferramentas possíveis para facilitar a sua integração e aprendizagem (Saks *et al.*, 2007). Ademais, visto que o próprio cariz dos percursos laborais é, atualmente, altamente mutável e já são escassos os "empregos para a vida", as organizações devotam cada vez mais atenção à efetiva socialização dos seus colaboradores visto que a

rotatividade do seu capital humano é mais frequente; nas palavras de Bauer *et al.* (2007, p.707): “[...] *new employee socialization or “onboarding” is a key issue for organizations and newcomers alike as individuals undergo socialization more often in their careers and organizations deal with newcomers more often because of elastic personnel needs.*”. Para além da perda de produtividade, uma socialização organizacional incompetente pode denegrir a imagem e o interesse do novo colaborador na empresa. Um processo de socialização eficaz permite que o novo colaborador aceda à informação e às ferramentas necessárias para a elaboração do seu trabalho mais rapidamente, o que gerará mais produtividade num período de tempo mais curto e produzirá um efeito positivo na prestação geral da empresa. Outros impactos benéficos da socialização organizacional no contexto empresarial incluem: laços mais fortes entre colegas de equipa; maior satisfação no trabalho e lealdade à empresa; estatuto de empregador de referência (*‘employer brand’*); aumento do engajamento e retenção de colaboradores (Snell, 2006).

A necessidade de reter profissionais competentes é particularmente urgente no caso das profissões técnicas, uma vez que requerem das organizações um investimento extra na integração e treino dos novos colaboradores, contratados especificamente pela sua perícia, conhecimento e trabalho inovador, como acontece nas funções de engenharia, onde se pretende a maximização do contributo de cada engenheiro. É, para estas organizações, então, fulcral que a socialização organizacional suscite uma adaptação suave do novo colaborador ao seu papel, uma integração social plena e uma rápida mestria das tarefas à sua responsabilidade, dado que a ausência destes resultados tem implicações severas na atuação eficaz do recém-chegado no contexto empresarial, o que pode culminar num investimento em vão em recrutamento e seleção, socialização e integração e formação e desenvolvimento de um potencial talento que nunca se adapta à função e/ou à organização (Kowtha, 2008). Nas palavras de Korte e Lin (2013, p. 425): “*Reducing the ‘ramp-up’ time and attrition for new hires is critical, both for organizations and for the well-being of workers.*”.

Sendo os novos colaboradores os alvos primários da socialização organizacional, estes são, inevitavelmente, impactados por esse mesmo processo. A literatura admite que os resultados da socialização nos indivíduos se refletem na sua satisfação profissional, desempenho, *turnover* e empenhamento organizacional (Bauer e Erdogan, 2011; Korte e Lin, 2013).

À semelhança do trabalho supramencionado de Bauer *et al.* (2007), também Kowtha (2008) sugere uma diferenciação dos impactos da socialização entre resultados próximos - nomeadamente a clarificação de papéis, uma perceção de domínio das tarefas e a integração no grupo de trabalho,

sendo que estes constituem a primeira preocupação dos novos colaboradores -, e resultados distantes, experienciados a longo prazo, como a satisfação profissional, o interesse contínuo no trabalho e a permanência na organização.

Também Bauer e Erdogan (2012, p.100) distinguem o que apelidam de “*proximal outcomes*” - “*those that indicate how well a newcomer is adjusting to his or her new position within the new organization*” – dos chamados “*distal outcomes*” – “*they [distal outcomes] indicate the degree to which newcomer socialization matters to organizational newcomers to be successful in their jobs.*” (Bauer e Erdogan, 2012, pp.102-103). Os resultados próximos tendem a ser medidos regularmente num período inicial do processo de adaptação do novo colaborador, até à marca do 1º ano do mesmo na organização; esta medição tem em conta o quão aceite o recém-chegado se sente pelos membros já presentes na organização (nomeadamente colegas e supervisores), quão claro o seu papel na organização é, e quão eficiente é o seu desempenho (Bauer *et al.*, 2007). A dimensão social da socialização é crucial para a integração do recém-chegado: a aceitação do novo colega pelos membros internos da organização pode relacionar-se positivamente com impactos distantes da socialização organizacional, nomeadamente com o empenhamento organizacional, a satisfação profissional e a performance (Bauer e Erdogan, 2012; Saks *et al.*, 2007); a não-aceitação, por sua vez, pode incrementar o *turnover* (Kammeyer-Mueller e Wanberg, 2003). A clareza em relação aos deveres que o papel imputa no colaborador que o assume é também um bom indicador dos resultados a longo prazo da socialização, estando também intimamente relacionado com a satisfação profissional e com o empenhamento para com a organização (Adkins, 1995, citado por Bauer e Erdogan, 2012; Bauer e Green, 1998); ademais, quanto mais claras as exigências do papel a desempenhar, melhor a performance do novo colaborador (Bauer e Erdogan, 2012). Por fim, o resultado próximo denominado de “*performance self-efficacy*”, que prevê que a confiança do novo colaborado na sua capacidade de desempenhar determinada tarefa resulta na melhoria do seu desempenho nessa mesma tarefa, tem também influência nos *outcomes* distantes da socialização já referidos: a satisfação profissional, o empenhamento organizacional, a performance e o *turnover*, com particular destaque para o seu impacto no desempenho (Bauer e Green, 1998). É, portanto, notório que os resultados próximos da socialização organizacional afetam impreterivelmente os resultados a longo prazo, pelo que a sua compreensão é essencial para o estudo holístico das vantagens e desvantagens que o processo de socialização pode trazer às organizações. Os resultados distais, por sua vez, podem ser considerados a prova do valor que a socialização pode ter para as organizações: as próprias, quando questionadas,

entendem que uma socialização organizacional eficaz contribui para a retenção de talento, aumento da produtividade e satisfação dos clientes (Bauer, 2010, citado por Bauer e Erdogan, 2012).

Ponderando o modelo teórico supramencionado proposto por Chao *et al.* (1994), e considerando as dimensões da socialização propostas pelos autores (proficiência na performance, relações interpessoais, relações políticas, linguagem, valores e objetivos organizacionais e história), a literatura aponta para uma relação positiva entre as dimensões referidas e vários *outcomes* (p.e. satisfação profissional, empenhamento organizacional, performance, *turnover*) para o novo indivíduo: segundo os autores, o conhecimento da vertente política da organização está relacionado com um acréscimo no rendimento salarial durante os primeiros 3 anos, período durante o qual também é visível uma ligação entre a satisfação profissional e o conhecimento histórico da empresa e adoção dos seus valores.

2.1.4. Práticas da Socialização Organizacional

Para efetivar a socialização organizacional, as organizações munem-se de estratégias e atividades para incitar o processo de integração dos novos colaboradores. Estas práticas têm ganho destaque na agenda estratégica das organizações que reconhecem a importância de apostar na socialização organizacional, e também na literatura têm merecido atenção, numa procura pelas melhores práticas e pelos efeitos que estas originam no recém-chegado, na sua equipa e na organização como um todo. Nas palavras de Kowtha (2008): “*Organizations use several formal and informal processes to socialize newcomers, reduce uncertainty for them, clarify role and performance expectations, and help them adjust to the organizational milieu. These processes are usually labeled as socialization tactics.*” (Kowtha, 2008, p. 67).

Estas práticas têm o intuito de reduzir incertezas e ansiedades nos novos colaboradores, providenciando todos os recursos necessário, desde ferramentas de formação para combater lacunas cognitivas até ao incentivo à criação de relações interpessoais para responder a necessidades afetivas, para garantir desde cedo a maximização do potencial do novo colaborador (Klein *et al.*, 2015). As práticas adotadas dependem frequentemente do tipo de função em questão, uma vez que, para novos colaboradores que assumirão posições de chefia, a socialização é feita normalmente num âmbito mais individualizado, ao passo que os restantes colaboradores são muitas vezes integrados num grupo de pessoas na mesma situação, e todos os membros desse grupo participam de formações formais,

atividades conjuntas, segregados dos restantes membros da organização, por forma a obterem uma socialização “grupala” (Bauer e Erdogan, 2012).

Tendo em conta o impacto da obra seminal supramencionada de Van Maanen e Schein (1979) na literatura subsequente, é importante considerar a sua proposta teórica relativa às seis dimensões táticas da socialização organizacional, as quais caem sob a alçada de um de dois grupos, o grupo de táticas ‘institucionalizadas’ e o grupo de táticas ‘individualizadas’. Estas dimensões táticas são: práticas coletivas (os recém-chegados são submetidos coletivamente a um conjunto comum de experiências que prevê respostas estandardizadas às situações apresentadas) ou individuais (cada novo colaborador recebe uma formação única e individualizada, isolado de outros colegas); práticas formais (os novos colaboradores são afastados dos membros internos à organização e submetidos a atividades desenhadas com o propósito único de os socializar) ou informais (a formação cedida é simultânea ao trabalho, também conhecida como “*on-the-job training*”); práticas sequenciais (a socialização é conduzida sequencialmente, com diferenças claras entre as várias etapas a experienciar) ou aleatórias (não há uma ponderação formal prévia da sequência do processo); práticas fixas (têm uma data de início e fim explícita) ou variáveis (não se estipula um período de tempo, o desenrolar das atividades de socialização é variável); práticas seriais (envolvem pessoas sénior que agem como modelos a seguir e demonstram aos recém-chegados o tipo de experiências que são uma realidade na organização) ou disjuntivas (o novo colaborador não é acompanhado por um predecessor); e as práticas de investidura (que valorizam as características e identidade individual do colaborador) ou de desinvestidura (que desprovam a exibição de características pessoais por parte do recém-chegado). Dentro da categoria das táticas ‘institucionalizadas’ caem as coletivas, formais, sequenciais, fixas, seriais e de investidura; no grupo de práticas ‘individualizadas’ encontramos as individuais, informais, aleatórias, variáveis, disjuntivas e de desinvestidura. Segundo Kowtha (2008), a literatura mostra que as táticas institucionalizadas são mais eficazes a garantir uma orientação mais estruturada para o novo colaborador, permitindo uma maior clareza sobre o seu papel e uma maior redução da incerteza; estas são também as práticas que asseguram maior empenhamento organizacional, satisfação pessoal e performance.

É crucial, para as organizações bem como para a literatura, fazer a distinção entre processos de socialização formais e informais – parafraseando as definições de Bauer (2010), um processo de socialização formal refere-se a um conjunto estipulado e escrito de políticas e procedimentos que auxiliam um colaborador na adaptação à sua nova função, em termos de tarefas a desenvolver bem

como em termos de socialização; a socialização informal, por sua vez, é um processo através do qual um colaborador fica a conhecer a sua nova função sem o auxílio de um plano organizacional explícito (Bauer, 2010, p. 2). Bauer e Erdogan (2012) admitem, contudo, que a atenção providenciada pelas organizações a planos formais de integração de novos colaboradores difere drasticamente entre organizações, constatando, inclusive, que 30% das organizações não investem muito tempo na análise e melhoria dos seus programas de socialização, 50% das organizações dedicam algum tempo à ponderação dos seus programas mas não os vêem como iniciativas estratégicas, e apenas 20% das organizações dedicam uma atenção estratégica às suas atividades de socialização.

Bauer (2010) sugere uma lista de melhores práticas para a socialização organizacional, tais como: providenciar um espaço de trabalho funcional desde o dia 1, tornar o primeiro dia de trabalho especial, usar programas de socialização formais, engajar o novo colaborador em atividades sociais e de convívio desde cedo, desenvolver um plano de integração escrito, implementar um programa de socialização que privilegie a participação do novo membro, implementar o plano de socialização consistentemente, monitorizar o programa continuamente, fazer uso da tecnologia para facilitar o processo de socialização, usar marcos (por exemplo, 30/60/90/120 dias desde a data de entrada) para verificar a integração e o progresso do novo colaborador, ser transparente e claro com o novo membro sobre os objetivos, calendarização, papéis e responsabilidades tocantes ao processo de integração, entre outros.

Klein e Heuser (2008, citado por Klein *et al.*, 2015) propõem um enquadramento teórico com base nos três objetivos da socialização organizacional - a saber, informar, acolher e guiar - constituindo assim o "*Inform-Welcome-Guide framework*". Dentro do objetivo "informar" encontramos três subcategorias de práticas: as práticas de comunicação (unilateral ou em forma de diálogo bilateral), os recursos disponibilizados para facilitar a integração; e as práticas de formação, que promovem a aquisição de conhecimento específico à organização. Com o objetivo de acolher, as práticas desta subcategoria respondem às necessidades afetivas do novo colaborador, ajudando-os a ganhar uma posição social de relevo. Finalmente, inserem-se na subcategoria "guiar" todas as práticas que almejam providenciar apoio e ferramentas aos novos colaboradores para que estes efetuem uma transição suave de novo colaborador a membro pleno da organização. Assim, se a socialização é o processo através do qual os novos colaboradores se ajustam à nova organização ou à nova função, parece legítimo inferir que a mentoria pode ser uma ferramenta para facilitar esse ajustamento (Allen

et al., 2017), uma vez que dá resposta a todos os parâmetros do *framework* proposto por Klein e Heuser (2008).

Payne, Culbertson, Boswell e Barger (2008, citado por Bauer e Erdogan, 2012) argumentam que, com base na sua pesquisa, as atitudes frutíferas dos recém-chegados são altamente impactadas pela atenção que lhes é dada por um *stakeholder* crucial ao processo – um mentor. Segundo estes autores, os novos colaboradores sentem a necessidade de retribuir à organização a atenção que neles é investida por esses membros mais sénior que se dispõem a auxiliá-los na sua integração. A mentoria é um fator-chave em vários processos de socialização organizacional que servem de *benchmark* à área, nomeadamente a L’Oreal, a Microsoft (Bauer, 2010) e a Google (Johnson e Senge, 2010).

2.2. Mentoria

2.2.1. Conceito

O conceito de mentoria é complexo e multidisciplinar – está presente na literatura vinculada à educação, psicologia e gestão (Passmore *et al.*, 2013). Como objeto de estudo da área da Gestão de Recursos Humanos, a mentoria é um assunto relativamente novo, sendo que as definições propostas são alvo de concórdia e de discórdia, não havendo ainda uma definição incontestável do conceito ou um modelo teórico universalmente aceite (Burke, McKeen e McKenna, 1993; Mullen, 1994). Nas palavras de Bozeman e Feeny (2007), um dos problemas flagrantes das tentativas de conceptualização da mentoria é que, frequentemente, os conceitos propostos são sugestivos, identificando características do fenómeno em detrimento de uma estipulação direta do que é (e, igualmente importante, do que não é) a mentoria. Os autores defendem também que o desenvolvimento do conceito estagnou principalmente devido à insistência no uso das definições propostas na fase embrionária da literatura da área.

Uma dessas definições primordiais recorrentemente usadas vem de Kram (1985) - pioneira no estudo da área - que diz que a mentoria é uma relação interpessoal intensa onde um individuo sénior (mentor) providencia orientação e suporte a um membro organizacional júnior (mentorado). Esta proposta conceptual foi basilar para as subseqüentes tentativas de explicar o fenómeno, sendo que vários autores adotaram esta definição, com diversas alterações e adições, por exemplo: Eby (1997) enumera na sua definição os tipos de apoio providenciados pelas relações de mentoria; Zachary (2005) admite a possibilidade de se estender a tradicional díade mentor-mentorado a mais elementos; Bozeman e Feeny (2007) sublinham, na sua definição, o carácter recíproco da mentoria como meio de partilha mútua de informação. De facto, citando Bozeman e Feeny (2007, p. 722): “[...] *there has been*

a great deal of refinement and articulation of mentoring concepts and measures. However [...] most of the branches connect to the same conceptual taproot."

Ainda que a conceptualização de Kram (1985) seja frequentemente citada na literatura atual, a pesquisa cumulativa efetuada desde então levou ao surgimento de diferentes conceitos de mentorias alternativas (as quais serão esmiuçadas posteriormente nesta revisão literária), desde a mentoria por pares, a mentoria em equipa e a mentoria reversa (Ragins e Kram, 2007). Paradoxalmente, esta fragmentação da literatura tem um ponto em comum: a base conceptual advinda das definições apresentadas nos primórdios do estudo do fenómeno.

Na tabela seguinte é possível encontrar alguns exemplos de definições de mentoria:

Tabela 2 - Definições de mentoria

Mullen, 1994, p.259	"A mentoring relationship is a one-to-one relationship between a more experienced member (mentor) and a less experienced member (protégé) of the organization or profession. The relationship is developed to promote the professional and personal growth of the protégé through coaching, support and guidance. Through individualized attention, the mentor transfers needed information, feedback, and encouragement to the protégé as well as providing emotional support and putting in a good word when possible"
Chao, 1997, p. 20	"A mentorship is defined as an intense work relationship between senior (mentor) and junior (protégé) organizational members. The mentor has experience and power in the organization and personally advises, counsels, coaches, and promotes the career development of the protégé. Promotion of the protégé's career may occur directly through actual promotion decisions made by the mentor, or indirectly through the mentor's influence and power over other organizational members."
Eby, 1997, p.126	"Mentoring is an intense developmental relationship whereby advice, counseling, and developmental opportunities are provided to a protégé by a mentor, which, in turn, shapes the protégé's career experiences... This occurs through two types of support to protégés: (1) instrumental or career support and (2) psychological support."
Russell e	"Traditionally, mentoring has been defined as an intense interpersonal

Adams, 1997, p.2	exchange between a senior experienced colleague (mentor) and a less experienced junior colleague (protégé) in which the mentor provides support, direction, and feedback regarding career plans and personal development”
Murray, 2001, p.13	“Deliberate pairing of a more skilled or more experienced person with a less skilled or less experienced one, with the mutually agreed goal of having the less skilled person grow and develop specific competencies”
Zachary, 2005, p.3	“Mentoring is best described as a reciprocal and collaborative learning relationship between two (or more) individuals who share mutual responsibility and accountability for helping a mentee work toward achievement of clear and mutually defined learning goals. [...] Mentoring, at its fullest, is a self-directed learning relationship, driven by the learning needs of the mentee.
Ragins e Kram, 2007, p. 4	“Traditionally, mentoring has been defined as a relationship between an older, more experienced mentor and a younger, less experienced protégé for the purpose of helping and developing the protégé’s career”
Bozeman e Feeny, 2007, p.469	“Mentoring: A process for the reciprocal, informal transmission of knowledge, social capital, and psycho-social support perceived by the recipient as relevant to work, career, or professional development; mentoring entails informal communication, usually face to face and over a sustained period of time, between a person who is perceived to have greater relevant knowledge, wisdom, or experience (the mentor), to a person who is perceived to have less (the protégé).”

Como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, a mentoria serve vários propósitos, entre os quais a retenção de talentos e a diminuição do *turnover*, a disseminação de valores e cultura organizacionais e a formação de sucessores. Na literatura, é habitual ver o tema das mentorias associado também à formação e desenvolvimento pessoal e profissional e à socialização organizacional, uma vez que as relações de mentoria podem ser ferramentas úteis no tocante a esses dois temas. A mentoria pode ser, portanto, uma estratégia de socialização de novos membros da organização, uma técnica de desenvolvimento de variadas *soft-skills* interpessoais, um veículo de transmissão de conhecimento técnico, entre outros (Brito *et al.*, 2017).

2.2.2. Evolução Histórica da Literatura

Especula-se que um dos usos originais do termo mentoria advém de Platão, que tinha Sócrates como seu mentor, tendo-lhe este ensinado que o verdadeiro conhecimento advém do diálogo, debate crítico e questionamento sistemático (Garvey, Strokes, & Megginson, 2010). Garvey *et al.* (2010), contudo, propõem que as associações entre o conceito e os pensadores supramencionados não constitui uma ligação direta, mas sim uma associação feita posteriormente. Não obstante, alguns autores (p.e. Cottingham, 2007, citado em Garvey *et al.*, 2010) constataam que Platão foi, de facto, mentor de Aristóteles, um dos primeiros pensadores a conceber uma filosofia sobre a aprendizagem. Esta filosofia admitia três princípios basilares da aprendizagem: a aprendizagem prática (ligada à vida ética), teórica (a procura da verdade através da observação, consideração e obtenção de conhecimento para benefício do próprio) e a produtiva (conceber alguma coisa) – estes podem também ser considerados precursores do conceito de mentoria, que está intimamente ligado a este triângulo do conhecimento.

A primeira menção à mentoria surge na literatura através de Homero, que conta, na *Odisseia*, a história do mentor de Telémaco, filho de Ulisses – quando este partiu para a Guerra de Tróia, deixou Telémaco à guarda de Mentor, seu sábio e fiel amigo (Colley, 2001; Garvey *et al.*, 2010; Russell e Adams, 1997). Quando Telémaco decide partir em busca do pai, é acompanhado na sua viagem por Atenas, deusa da sabedoria, que assume a responsabilidade de Mentor e, tal como este, acompanha, orienta e suporta Telémaco na sua viagem. Este mito grego é, portanto, acreditado como a origem conceptual de mentoria (Colley, 2001).

Ao longo da história surgem mais referências ao conceito, por exemplo na obra de Rousseau, pensador da educação, que sugere que um dos elementos cruciais à aprendizagem é o diálogo e que, por modo a conseguir educar eficazmente, a educação deve ser diádica: um professor para um aluno só (Garvey *et al.*, 2010). Posteriormente, a mentoria tornou-se um método comum de ensino durante o período da Renascença, sendo que era habitual os jovens terem um mentor para os acompanhar nos anos formativos (Russell e Adams, 1997).

Contudo, é erróneo pensar que o conceito originou no passado e lá se manteve; nas palavras de Ragins e Kram (2007, p.4): “[...] *while the roots of mentoring can be traced to mythology, mentoring is no myth; it is a very real relationship that has been an integral part of social life and the world of work for thousands of years.*”. De facto, a mentoria foi, entretanto, adotada pelo mundo empresarial, que reconheceu a prática como uma valiosa ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, em particular

para responder à crescente dimensão e complexidade das organizações. Em meados da década de 70, muitas foram as organizações que puseram em prática programas de mentoria, principalmente para desenvolver uma porção seleta do seu capital humano, nomeadamente futuros gestores de topo. Foi apenas na década seguinte que a oferta deste tipo de programas se generalizou a todos os colaboradores e a mentoria passou a ser percebida como um veículo de transmissão de informação e solidificação de relações.

O interesse científico no fenómeno originou um crescente corpo literário sobre a área, o qual teve como precursor as pesquisas de Levinson e seus colegas, na obra *The Seasons of a Man's Life*. Este estudo, por sua vez, inspirou a obra seminal de Kram (1985), *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, considerada a pesquisa basilar da área, em que a autora procura estudar aprofundadamente e qualitativamente as relações de mentoria, em particular relações de mentoria informal, que surgem espontaneamente, sem a intervenção de uma organização ou terceira entidade. A autora diferenciou dois tipos de apoio providenciado pelos mentores, o apoio profissional – relacionado com as questões referentes à organização, à progressão laboral e às políticas empresariais - e o apoio psicossocial – que inclui a construção de uma amizade, a providência de um modelo a seguir, o aconselhamento e aceitação (Allen *et al.*, 2017). Esta conceptualização foi aceite pelos seus pares e é ainda hoje visível em trabalhos mais recentes sobre mentorias – de facto, por forma a quantificar o modelo proposto por Kram, vários autores procuraram medir o fenómeno com base em diversas variáveis (ver: Noe, 1998; Ragins e McFarlin, 1990; Scandura, 1992).

Na década de 90, a literatura da área focou a problemática das mulheres e minorias raciais no mercado do trabalho, procurando averiguar a influência da mentoria na progressão de carreira dos mesmos – uma temática que continua a ser explorada em profundidade. Neste campo destacaram-se nomes como Ragins (1997), pela sua teoria sobre a diversidade (racial, étnica, religiosa, de género e orientação sexual, ...) nas relações de mentoria, que ganhou destaque e influenciou os estudos sobre a temática. Esta década foi frutífera também na pesquisa sobre a influência de traços de personalidade individuais nas relações de mentoria, destacando-se a pesquisa de Turban e Dougherty (1994) sobre o impacto da personalidade do mentorado na procura e nos resultados das relações de mentoria. Ademais, nos anos 90 foram aprofundados os estudos sobre a mentoria formal *versus* informal no tocante aos benefícios de ambas as modalidades, o que conduziu a um delineamento mais sólido das estruturas e diferenças entre as mentorias conduzidas pelas organizações e aquelas que surgem espontaneamente (Allen *et al.*, 2017). Rompendo com o *status quo*, a década viu crescer o interesse

na perspectiva do mentor, em oposição ao foco exclusivo garantido ao mentorado até a essa data – procurou-se então perceber a motivação que conduzia os mentores a assumirem esse papel (Ragins e Cotton, 1993), qual a expectativa dos mentores relativamente aos custos e benefícios de uma relação de mentoria (Ragins e Scandura, 1994), quais as características disposicionais e organizacionais que afetam a mentoria, quais os benefícios ou desvantagens para o mentor (Allen, Poteet e Burroughs, 1997), entre outros. Outra mudança de paradigma que afetou a produção científica dos anos 90 foi o distanciamento de uma visão inabalavelmente positiva das mentorias, visível na crescente pesquisa sobre os aspetos possivelmente nocivos dessas relações, nomeadamente sobre as experiências negativas de mentores e mentorados (Eby, McManus, Simon e Russell, 2000; Scandura, 1998).

Os anos 2000 ficaram marcados por uma crescente aposta na multidisciplinaridade do conceito, surgindo os primeiros esforços de fazer investigação não só no contexto organizacional, mas a isso acrescentar as vertentes académica e juvenil da aplicação de programas de mentoria (ver Allen e Eby, 2007). Ademais, com a progressiva adoção das mentorias por parte do mundo empresarial, também a literatura se focou no estudo de programas de mentoria formais, das melhores práticas em vigor em variadas organizações, das suas características e da sua vantagem (ou desvantagem) comparativamente às relações informais (Allen, Eby, & Lentz, 2006; Allen et al., 2009; Ragins, Cotton, & Miller, 2000; Wang, Tomlinson, & Noe, 2010). Esta década foi também frutífera no estudo da aprendizagem advinda das relações de mentoria, procurando perceber como estas afetam o conhecimento e desenvolvimento pessoal (Lankau e Scandura, 2002; Allen, Smith, Mael, O’Shea e Eby, 2009; Liu e Fu, 2011; Eby, Butts, Hoffman e Sauer, 2015).

2.2.3. Fases e Funções da Mentoria

Kram (1983) propõe que as relações de mentoria se distinguem em quatro fases, a saber: a fase de iniciação, a fase de cultivo, a fase de separação e a fase de redefinição. A fase da iniciação é a etapa da criação da relação e caracteriza-se pelas primeiras interações do par, quando o mentorado primeiramente reconhece o mentor como uma figura competente que pode servir de modelo a seguir. Similarmente, o mentor reconhece potencial no protegido e assume a responsabilidade de o guiar. Esta fase prolonga-se durante os primeiros 6 a 12 meses da relação e é uma fase em que ambas as partes criam expectativas relativas à relação. Se a relação se prolongar para além desta fase, entra na etapa da cultivo, uma fase intermédia em que os intervenientes da relação se conhecem melhor, inteiram-se das competências mútuas e percebem os benefícios da parceria – esta é a fase em que as sinergias são otimizadas. Esta fase tende a durar 2 a 5 anos e,

durante esse período, o mentorado pode beneficiar dos esforços do mentor no sentido de o apadrinhar, promover a sua visibilidade e ajudar no seu desenvolvimento. A terceira fase, tal como o nome indica, é uma fase em que há uma maior separação estrutural e psicológica entre mentor e mentorado, quando o primeiro não providencia tanto suporte como anteriormente e o segundo se torna mais independente. A fase da separação pode durar 6 a 24 meses e pode ser indutora de stress ou desacato para o par, dada a rutura que se prevê. Por fim, a fase de redefinição é a fase terminal da relação, caracterizando-se por uma alteração na dinâmica entre o par, que passa de uma relação de mentor-mentorado para uma relação de amizade. A duração desta etapa é de difícil definição pois varia bastante de par para par.

Ademais, Kram (1983) define que as relações de mentoria servem duas funções essenciais: o desenvolvimento profissional, através de práticas como o patrocínio, a proteção, o acompanhamento, a promoção da visibilidade e a atribuição de tarefas desafiantes; e o desenvolvimento psicossocial, que inclui o *'role modeling'* (ser um exemplo a seguir), o *feedback* construtivo, a aceitação, o aconselhamento e a amizade. Estas funções de desenvolvimento são providenciadas pelo mentor ao membro júnior da relação, por forma a contribuir para o seu crescimento psicossocial e progressão laboral. Scandura (1992) propõe um novo modelo funcional, baseado no de Kram (1983), com a adição de um terceiro elemento (a par da função vocacional e função psicossocial), o de *'role modeling'*, que havia já sido considerado no modelo de Kram (1983), mas como uma atividade integrada na função profissional. Scandura (1992) procura também estabelecer um paralelo entre as funções nomeadas e os benefícios que as mesmas trazem aos mentorados, a saber: a mentoria vocacional, a mentoria psicossocial e o *'role modeling'* estão todos positivamente ligados aos benefícios performativos e de produtividade, aos níveis salariais e a promoções.

Vários são os estudos que apontam para a interligação entre as funções da mentoria e as fases em que esta se desenvolve, sendo que a literatura em geral aponta para a providência de diferentes funções, por parte dos mentores, em diferentes fases da mentoria. Kram (1983) admite precisamente que as diferentes fases por ela propostas estão associadas às funções dos mentores, sendo que as funções vinculadas aos aspetos laborais são as primeiras a surgir, e só numa fase posterior aparecem as funções psicossociais (Russell e Adams, 1997).

2.2.4. Tipos de Mentoria

2.2.4.1. *Mentoria Formal e Mentoria Informal*

Tradicionalmente, as relações de mentoria são classificadas na literatura como relações formais ou informais.

As relações informais tendem a ser descritas através da supracitada conceptualização de Kram (1985), que descreve a mentoria como uma díade intensa e espontânea que objetiva o desenvolvimento pessoal de ambos os membros do par, baseada na atração mútua. O facto de a relação originar organicamente, partindo da vontade de ambas as partes, sem intervenção de terceiros, é o principal elemento que diferencia esta mentoria da mentoria formal, normalmente incentivada por terceiros, com o intuito de avançar uma agenda organizacional (Allen et al., 2017). Fazendo uso das palavras de Ragins e Cotton (1993, p.529): *“One key difference between formal and informal mentoring relationships is that informal mentoring relationships develop spontaneously, whereas formal mentoring relationships develop with organizational assistance or intervention—usually in the form of voluntary assignment or matching of mentors and proteges”*.

Ainda que a popularidade dos programas de mentoria esteja em constante crescimento no mundo organizacional, a maior parte da literatura foca as relações de mentoria informais. Segundo Douglas (1997), as conceptualizações mais comuns da mentoria formal são precisamente baseadas nas definições de mentorias informais, perpetuando a crença de que as mentorias formais limitam-se a espelhar as relações informais num contexto diferente, com pouca atenção às dissemelhanças distintas entre as duas modalidades. Existe, portanto, uma lacuna na literatura tocante às mentorias formais, que não devem ser amalgamadas com as mentorias informais visto que diferem em vários aspetos, nomeadamente no método de iniciação da relação (p.e atração espontânea versus emparelhamento feito por terceiros), na estrutura da relação (p.e. a duração da relação, os objetivos estipulados) e em outras características relacionais, como a formalidade das interações (Ragins & Cotton, 1993; Eby e Lockwood, 2004)

Vários autores propõem definições de mentoria formal, como, por exemplo, Zey (1991) que define o papel de mentor ‘formal’ como uma pessoa que supervisiona o percurso e desenvolvimento laboral de outra pessoa através de ensino, aconselhamento, prestação de suporte psicológico, proteção e, por vezes, promoção e apadrinhamento. Murray e Owen (1991), por sua vez, definem a mentoria formal com base na estrutura e processos criados especificamente para suportar a eficácia das

relações, relações essas que têm como objetivo o desenvolvimento das capacidades dos membros organizacionais menos experientes.

Eby e Lockwood (2004) definem mentorias formais como esforços organizacionais para emparelhar mentores e mentorados, com o intuito de desenvolver o talento, melhorar os conhecimentos, competências e capacidades dos colaboradores, reter membros valiosos e atingir maior diversidade organizacional. Os programas de mentoria formal têm objetivos estipulados, cronogramas fixos e diretrizes para o conteúdo e frequência das interações. Alguns programas formais de mentoria prevêem atividades de preparação como formações e sessões informativas para auxiliar mentores e mentorados a compreenderem as suas obrigações e responsabilidades.

Ragins e Cotton (1993) identificam três principais aspetos que distinguem as duas modalidades, a saber: a iniciação da relação, a estrutura da relação e os processos da relação.

A iniciação das relações informais baseia-se na identificação mútua de objetivos profissionais – os mentores, geralmente numa fase avançada da sua carreira, fazem uma avaliação intermédia do seu percurso profissional e, por forma a evitar estagnação e progredir para uma fase posterior da sua profissão, identificam pessoas júnior que os relembram de versões jovens de si próprios e procuram incutir nesses sabedoria acumulada. Os mentorados, por sua vez, identificam modelos a seguir e, junto destes *'role models'* procuram apoio na sua progressão de carreira e na identificação e desenvolvimento da sua identidade profissional. É esta identificação mútua que gera a caracterização comum destas relações como “intensas” e semelhantes a relações paternas. Existe também, de ambas as partes, uma perceção de competência – os mentores procuram mentorados com alto potencial, que percebem como “diamantes em bruto”, e os mentorados procuram profissionais experientes e versados. A química e atração mútua é basilar na escolha de um mentor/mentorado. No caso das relações formais, o emparelhamento é normalmente responsabilidade do coordenador do programa, podendo surgir através da candidatura à posição de mentor/mentorado, não requerendo uma identificação/atração mútua na sua origem. É, inclusive, comum que os pares não se conheçam numa fase prévia à implementação do programa. A perceção de competência, por sua vez, está presente nos programas de mentoria formal, uma vez que os candidatos a mentor tendem a ser considerados com base nas suas capacidades – contudo, esta avaliação da aptidão para desempenhar o papel de mentor é feita pelos coordenadores do programa, não pelos mentorados.

No tocante à estrutura da relação, há dissemelhanças palpáveis entre os dois tipos de mentoria nos aspetos temporal e de formalidade da relação. As relações informais tendem a alongar-se por 3 a 6

anos, ao passo que as relações formais duram entre 6 meses a 1 ano. A frequência das reuniões entre mentor e mentorado são definidas casualmente pelos dois no caso das relações informais; o mesmo não acontece nas relações formais, que costumam estar vinculadas a recomendações (ou mesmo imposições) para a frequência, modo e localização dos encontros. A estipulação dos objetivos da relação também difere de uma modalidade para a outra: nas relações formais, os objetivos são definidos no início da relação e há uma intervenção por parte do coordenador do programa nesta tarefa, ao passo que nas relações informais, os objetivos da relação são mais flexíveis, são mutáveis ao longo do tempo e adaptam-se às necessidades profissionais dos indivíduos.

Relativamente aos processos da relação, os autores identificam quatro processos que diferenciam as funções nas mentorias formais *versus* informais. O primeiro processo contempla a possibilidade dos mentores formais estarem menos motivados do que os seus homólogos informais, por variados motivos: porque não se identificam com os mentorados, porque embarcam no programa por um sentido de obrigação para com a empresa em vez de vontade própria, por não se sentirem prontos a serem mentores, entre outros. No tocante ao segundo ponto, os autores admitem que os mentores em programas formais podem ter capacidades de comunicação e *coaching* menores do que aquelas dos mentores informais, visto que estes últimos são selecionados pelos mentorados precisamente quando há uma identificação dessas capacidades. Nas relações formais, ainda que os coordenadores dos programas entendam que o mentor exibe essas capacidades, o mentorado pode não partilhar dessa crença, o que prejudica a dinâmica da relação do par. Adicionalmente, o terceiro processo envolve os requisitos impostos por algumas organizações aquando do emparelhamento das duas entidades, que muitas vezes resulta em emparelhamentos de mentor-mentorado de diferentes departamentos ou unidades de negócio para evitar favoritismo; estas questões protocolares inibem a capacidade do mentor de interceder em favor do mentorado no sentido de o apadrinhar e promover a sua visibilidade, dado que pertencem a diferentes ramos da estrutura organizacional. Ademais, a não-pertença à mesma área funcional pode limitar a capacidade do mentor de oferecer aconselhamento específico à área onde este se encontra e ao seu trabalho diário. Finalmente, os autores identificam como quarto processo dissemelhante a visibilidade a que estão expostos os mentores formais em comparação com os informais – uma vez que os primeiros estão sujeitos a um maior escrutínio dentro da organização, estão também mais conscientes das consequências da sua interferência no percurso laboral do mentorado. Por outras palavras, dado que os programas de mentoria formais são publicitados no seio da organização, os seus mentores são menos suscetíveis a interferir na progressão do mentorado porque estão sob vigilância dos colegas, ao contrário dos mentores informais, uma vez

que as relações informais podem nem ser de conhecimento geral, e por isso podem conduzir as suas ações sem grande audiência.

Chao, Wats e Gardner (1992) baseiam-se nas fases das relações de mentoria propostas por Kram (1983) para perceber se as diferenças entre as relações formais e informais são mais ou menos salientes durante o desenrolar da relação e concluem que, efetivamente, estas destacam-se de diferentes modos durante as diferentes fases das relações. Os autores propõem primeiramente que a dicotomia formal/informal é particularmente visível durante a fase de iniciação, dado que a própria génese da relação é claramente diferente nas duas circunstâncias: no caso das mentorias informais, a relação parte de uma intenção e identificação mútua que pode basear-se exclusivamente (ou não) na esfera profissional. Já no tocante às mentorias formais, o gatilho que despoleta a relação é externo ao par, sendo que os próprios mentor/mentorado podem vir a nunca se identificar com o seu parceiro. Além disso, nestas relações, o período de ajustamento em que o par se começa a conhecer pode ser mais longo do que o mesmo período nas relações informais. Adicionalmente, o grau de motivação pode diferir entre relações formais e informais, dado que, nas relações informais, a mentoria surge porque ambas as partes mostram interesse nisso, ao passo que, nas relações formais, pode existir alguma pressão se algum dos membros for incitado a participar na mentoria como requisito da sua função. Esta pressão pode influenciar o grau da motivação dos membros do par.

Russell e Adams (1997) oferecem também uma perspetiva relativa à dicotomia mentorias informais versus formais, explicitando que as primeiras são relações que ocorrem espontaneamente, sem intervenção externa, a partir do momento em que o mentorado mostra merecer atenção por parte do mentor, ao passo que as relações formais são geridas e sancionadas pela organização, que forma díades recorrendo a diversos métodos desde atribuição aleatória de pares até ao emparelhamento com base no histórico profissional e outras variáveis. Estas relações formais e informais são descritas pelos autores como sendo diferentes variantes de mentorias tradicionais. Para os autores, as mentorias tradicionais ou primárias são caracterizadas pela intensidade e longevidade que marcam a relação. Contudo, as alterações cumulativas no mercado de trabalho, na competitividade inter-organizações e o surgimento rápido de novas tecnologias afetaram também as mentorias, que passam, segundo os autores, a ser secundárias ("*secondary developmental relationships*"), devido ao encurtamento da duração das relações. Assim, estas relações menos duradouras e menos intensas são denominadas mentorias secundárias e tornam-se cada vez mais comuns nas organizações, a par das mentorias alternativas que serão abordadas seguidamente.

2.2.4.2. *Mentorias Alternativas*

Ainda que as mentorias tradicionais, de um para um, continuem a ter um lugar de destaque na literatura, há cada vez mais preocupação por parte dos investigadores em identificar tipos alternativos de mentorias, dado que as próprias organizações cada vez mais recorrem a relações de mentoria que não ocorram necessariamente nos moldes da díade tradicional (um único colaborador sénior, mais experiente, a guiar e aconselhar uma pessoa júnior). Parafraseando Brito *et al.* (2017), atualmente, as organizações pautam-se por uma valorização do capital intelectual como nunca antes, e procuram, por isso, disseminar e compartilhar o conhecimento interno por forma a que seja acessível a grande número de pessoas, com o fim último de perpetuar e aumentar a capacidade intelectual (que, não estando limitada a um grupo restrito de colaboradores, não se perde com a saída desses sapientes). Também a redução de estruturas hierárquicas e adoção de modelos de trabalho mais horizontais fomenta o aparecimento de relações de mentoria em que não há uma clara distinção hierárquica dos membros (Russell e Adams, 1997).

Mentoria reversa

A mentoria reversa – também conhecida como “*bottom-up mentoring*” (Wolff, 2002) - é a modalidade de mentoria em que o mentor é um jovem técnico que partilha conhecimento com um membro sénior da organização, sendo este o mentorado (Brito *et al.*, 2017). Para as organizações, a mentoria reversa é útil para estimular as relações inter-geracionais, diminuir atritos num ambiente diverso, gerar inovação, criar uma cultura de partilha de conhecimento e engajar os colaboradores mais jovens (Murphy, 2012). A mentoria reversa é cada vez mais popular em áreas de atuação onde há mudanças constantes no conhecimento, como acontece nas organizações afetas às tecnologias da informação (Brito *et al.*, 2017). Wolff (2002) acrescenta que esta modalidade de mentoria foi potencializada pela explosão das aplicações tecnológicas.

Mentorias em grupo

Segundo Russell e Adams (1997), as mentorias em grupo assumem variadas formas e podem ser um método eficaz na resposta a novas necessidades estruturais das organizações, que cada vez mais procuram reduzir a sua estrutura hierárquica. Os autores admitem que as mentorias em grupo podem surgir sob a alçada de associações profissionais que funcionam como grupos de mentoria, ou na forma de um só mentor sénior para vários mentorados júnior. Ademais, admitem que as mentorias em grupo podem ser uma alternativa positiva para os que não têm acesso às mentorias tradicionais: estas podem conseguir oferecer na mesma aos mentorados uma figura a seguir, *networking*,

acompanhamento e aconselhamento, apoio psicológico e sentimentos de pertença, através da interação com o grupo; além disso, podem ser úteis para troca de ideias e receção de *feedback* em grupo.

Eby (1997) apresenta paralelismos entre as funções providenciadas pelas mentorias em grupo e aquelas que tradicionalmente se encontram nas relações tradicionais de mentoria, reforçando a capacidade da equipa de, através da sua experiência, contribuir para a evolução pessoal e profissional dos membros da mesma. Uma vez que as equipas estipulam o que é esperado e aceitável para a performance dos seus membros, esta monitorização e avaliação do desempenho dos membros do grupo é equiparável ao contributo do mentor tradicional que deve, igualmente, modelar as competências do mentorado através de *feedback* regular e construtivo. Ademais, as equipas são boas fontes de conhecimento técnico e tendem a transmiti-lo tal como o fazem os mentores tradicionais. Também a capacidade das equipas de proteger e resguardar os seus membros de pressões externas, bem como a função de procurar garantir as condições ideais para atingir o sucesso da equipa, são semelhantes ao contexto das mentorias tradicionais, onde o mentor deve precisamente proteger e apadrinhar o mentorado.

Mentorias de pares

As mentorias de pares são outra modalidade das mentorias cuja popularidade tem crescido consistentemente. Este tipo de mentoria ocorre entre colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico, sendo uma forma mais lateral de mentoria dentro da organização. Estas relações providenciam apoio nas vertentes profissional e psicossocial e beneficiam da maior proximidade entre os envolvidos: estes podem ter mais oportunidades de interagir e estar a par do desempenho um do outro, em comparação com as relações de mentoria tradicionais, o que potencia a sua capacidade de dar *feedback* mutuamente. Além disso, uma vez que os colegas provavelmente vivem experiências semelhantes, são as pessoas mais capacitadas para ceder apoio psicossocial (Russell e Adams, 1997).

Kram e Isabella (1985) acrescentam que as mentorias de pares podem ser mais acessíveis para os indivíduos porque é esperado que, numa organização, a hierarquia implique que o indivíduo tenha acesso a mais pares do que necessariamente chefes ou mentores seniores. As autoras reiteram também que a ausência de uma dimensão hierárquica entre ambas as partes pode facilitar a comunicação, colaboração e suporte mútuo, em comparação com as relações de mentoria tradicionais. De facto, no seu estudo de 1985, Kram e Isabella confirmam que as mentorias de pares são uma sólida alternativa às mentorias tradicionais, dado que estas relações conseguem oferecer

funções similares às mentorias entre uma pessoa sénior e júnior, nomeadamente funções de carreira (ainda que de modo mais limitado do que numa relação de mentoria tradicional) e funções psicossociais; de facto, ao contrário das relações tradicionais, as mentorias de pares conseguem fornecer as funções supramencionadas aos dois elementos do par, visto que existe uma maior componente de troca mútua de informação e apoio mútuo. Nas palavras das autoras: “[...] *peer relationships may offer unique developmental opportunities that should not be overlooked or underestimated. They provide a forum for mutual exchange in which an individual can achieve a sense of expertise, equality, and empathy that is frequently absent from traditional mentoring relationships*” (Kram e Isabella, 1985). Ademais, as mentorias de pares podem ter uma maior longevidade do que as tradicionais, dado que a relação responde às necessidades laborais e psicossociais dos indivíduos ao longo de todas as etapas do percurso profissional, desde a integração numa nova função/organização, passado pelas mudanças profissionais e incluindo todo o trabalho corriqueiro de permeio.

2.2.4.3. *Mentoria de Socialização*

Os conceitos de socialização organizacional e mentoria podem, a uma primeira vista, parecer descoincidentes, mas a verdade é que partilham uma base comum: são relações de disseminação de informação que envolvem laços interpessoais entre membros de uma organização. De facto, vários são os autores que defendem que ter um mentor é crucial não só para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, mas também para a sua integração na organização (Mullen, 1994; Douglas, 1997; Bauer, 2010). De facto, citando Bauer (2010, p.11): “*Mentors are a [...] resource to help new employees learn the ropes. A mentor can teach new employees about the organization, offer advice, help with job instruction, and provide support in social and political terms.*”

A literatura que interliga os conceitos tem vindo a crescer e também num plano prático têm proliferado vários programas de mentoria formal, destinados a novos membros da organização, objetivando promover a sua socialização com o apoio de um mentor. A mentoria é, portanto, uma tática de socialização, e, simultaneamente, a socialização pode ser um resultado de qualquer relação de mentoria, não só daquelas pensadas propositadamente para esse efeito (Allen *et al.*, 2017). Variados estudos apoiam esta perspetiva: segundo Bauer (2010), um estudo descobriu que os novos membros organizacionais que tomaram parte em relações de mentoria adquiriram mais conhecimento relativo à organização do que os novos colegas que não tiveram um mentor; a autora menciona também que pesquisas sobre o tópico explicitaram que novos colaboradores tinham maiores

probabilidades de aprender e adotar os valores da cultura organizacional quando eram emparelhados com um mentor.

Allen *et al.* (2017) admitem, então, que há fortes relações recíprocas entre os dois fenômenos, ainda que a literatura não permita constatar precisamente em que moldes – os autores questionam, portanto: será que podemos supor, por exemplo, que a confiança entre mentor e mentorado é mais relevante para transmitir conhecimento relativo às relações políticas da organização do que propriamente a história da organização? E será que a evolução do percurso profissional de um indivíduo que transita para um papel diferente na organização afeta a sua relação de mentoria?

Ostroff e Kozlowski (1993) debruçam-se bastante sobre o tópico das mentorias de socialização, sublinhando o papel que desempenham aqueles afetos ao indivíduo (mentores, supervisores, pares, ... do novo colega/mentorado), tanto no processo de mentoria como no processo de socialização organizacional, bem como nas mentorias de socialização. Os autores explicitam que os novos membros de uma organização a quem é atribuído um mentor tendem a beneficiar de uma socialização baseada na observação dos mentores, ao passo que aqueles que não são sujeitos a uma relação de mentoria baseiam a sua socialização na observação de outros colegas para obterem informações sobre o novo ambiente; contudo, apesar de ambos os indivíduos usarem primeiramente uma técnica de observação para aprenderem as normas contextuais, os mentorados conseguem adquirir um maior conhecimento sobre práticas e questões organizacionais do que aqueles que não têm um mentor. Assim, os autores concluem que o processo de socialização de novos membros de uma organização envolve a aprendizagem dos elementos mais importantes do novo ambiente, para o novo colega. A literatura sugere quatro domínios que englobam os elementos contextuais relevantes ao processo de socialização organizacional: as tarefas relacionadas com o trabalho, os papéis de trabalho, os processos de grupo e os atributos organizacionais. Para Ostroff e Kozlowski (1993) é claro que nenhum destes domínios é acessível aos novos membros da organização sem interações sociais com os elementos da organização que os rodeiam (supervisores, pares, colegas, mentores); estes elementos são centrais ao processo de aprendizagem.

A literatura corrobora esta perspetiva de Ostroff e Kozlowski (1993), em particular a literatura afeta à socialização organizacional, que tem vindo a dar mais ênfase a uma perspetiva de aprendizagem e adaptação – este elemento de adaptação, diz-nos a literatura, requer que os indivíduos absorvam informação contextual e regulem o seu comportamento de acordo com esse conhecimento adquirido, por forma a atingirem objetivos e gerirem o stress. De maneira a perceber este processo de

adaptação e dada a relevância dos elementos circundantes do novo membro da organização nesta fase adaptativa, é preciso perceber exatamente o que essas figuras fazem para promover esta moldagem do novo indivíduo. Ostroff e Kozlowski (1993) admitem que estas figuras (supervisores, colegas...) são valiosas fontes de informação para o novo indivíduo, mas é necessário ressaltar que este pode hesitar em procurar estas fontes de informação, por variados motivos (pode ter receio de ser rejeitado, de parecer ignorante, de estar a incomodar os colegas...); o novo membro pode, então, recorrer a outras táticas de aquisição de informação, tais como a tentativa e erro e o que os autores apelidam de “*social learning*”, que envolve a observação de comportamentos e repetição dos mesmos. Para aqueles a quem é atribuído um mentor, a conjugação das táticas referidas com o apoio providenciado pelos respetivos mentores é, para o novo membro da organização, uma mais-valia no seu processo de socialização organizacional – ainda que este possa não colher os benefícios normalmente garantidos a mentorados em relações de mentoria ocorrentes numa fase mais avançada da presença do mentorado na organização: nas palavras de Ostroff e Kozlowski (1993, p. 173), “*A mentoring relationship at this very early stage is likely to lack the emotional depth, intensity, and involvement of long-term mentoring relationships and thus will probably not provide the same level of psychosocial and emotional support functions of established mentoring relationships [...]. Yet, strong emotional involvement may not necessarily be important for the mentor to provide unique guidance to the newcomer during early socialization.*”.

Bauer (2010), é também apologista do papel do mentor como ‘esclarecedor’ de quaisquer questões, elucidando o mentorado inclusive nas questões que este pode evitar fazer a um supervisor por receio de parecer incompetente – a figura do mentor é útil para dissipar a tensão do mentorado nesse sentido.

Analisando, assim, as semelhanças entre o conceito de mentoria e o conceito de socialização organizacional, podemos perceber que ambos envolvem processos de interação social e aprendizagem, procurando compreender e modelar ambientes incertos e complexos, com uma marcada importância no desenvolvimento e sucesso profissional dos indivíduos a longo prazo (Ostroff e Kozlowski, 1993; Mullen, 1994; Douglas, 1997; Allen *et al.*, 2017).

2.2.5. Desenvolvimento de um Programa de Mentoria

Douglas (1997) constitui uma referência central nesta matéria. A autora propõe que, ainda que existam mais de cem componentes diferentes que caracterizam programas de mentoria bem-sucedidos, estas características podem agrupar-se em cinco pilares cruciais ao sucesso de qualquer programa: conseguir apoio organizacional; clarificar o propósito, expectativas e papéis afetos ao programa; incitar o envolvimento dos participantes; ponderar com atenção os procedimentos de emparelhamento mentor-mentorado; avaliar e monitorizar o programa continuamente.

Tabela 3 - Características dos programas de mentoria formal de sucesso

<i>Acquire Organizational Support</i>
<p>Program is part of larger management-development effort</p> <p>Top-management support and involvement is evident</p> <p>Reward systems for mentors are in place</p> <p>Adequate resources are provided</p> <p>Program is integrated with total development efforts</p> <p>Organizational culture is supportive</p> <p>Developmental efforts are aligned with strategic business needs</p> <p>Organizational structures are created or modified to foster mentoring</p> <p>Mentoring is included in performance-appraisal process</p> <p>Communications processes for distributing program information within organization are anticipated and planned</p>
<i>Clarify Purpose, Expectations, and Roles</i>
<p>Goals and intended outcomes have been articulated</p> <p>Program goals and objectives define and drive type of program implemented</p> <p>Clearly stated time frames and responsibilities are established</p> <p>Program is goal-oriented</p> <p>Program has clearly visible expectations</p> <p>Orientation sessions are conducted for both mentors and protégés in order to clarify roles and responsibilities</p> <p>Mentors and protégés have clear, realistic expectations of program and program objectives (for example, program completion does not guarantee a promotion)</p> <p>Mentors participate in training sessions in order to clarify roles and improve mentoring skills</p> <p>Program objectives are defined and utilized to design program structure</p> <p>Potential problems, such as unmet expectations, and their solutions regarding roles and responsibilities are anticipated</p>
<i>Emphasize Choice and Involvement</i>
<p>Participation is voluntary (for both mentors and protégés)</p> <p>Participants (both mentors and protégés) are allowed to withdraw from program at any time with no adverse reactions or negative consequences</p>

<p>Structured flexibility is built into program (participants are allowed some freedom in defining their relationship and program activities)</p> <p>Direct managers of participants are included in process</p> <p>Protégés are involved in the selection of mentors</p> <p>Mentors are involved in the selection of protégés</p> <p>Program design is based on participant input</p> <p>Participant input is encouraged in program design, implementation, and evaluation</p> <p>Existing program is modified according to participant input and needs</p>
<p><i>Provide Careful Selection and Matching Procedures</i></p>
<p>Protégés are selected carefully based on program objectives</p> <p>Mentors are selected carefully based on important criteria (for example, motivation, interest, competence, position, time, skills in developing others)</p> <p>Careful matching procedures are in place</p> <p>Skipped-level and/or cross-functional pairing of mentors and protégés are utilized</p> <p>Mentors are paired with only one protégé</p>
<p><i>Include Continuous Monitoring and Evaluation</i></p>
<p>Follow-up and evaluation processes are completed</p> <p>Continuous monitoring of program activities and processes is utilized</p> <p>Program evaluation utilizes multiple criteria (both process and outcome criteria)</p> <p>Programs are evaluated against objectives and goals</p> <p>Short-term and long-term criteria are included in program evaluation</p> <p>Continuous evaluation and long-term testing is conducted</p> <p>Modifications to programs are made based on continuous monitoring and evaluation</p> <p>Results of formal evaluations are utilized to make changes to program structure</p>

(Fonte: Douglas, 1997, pp. 92-93)

Para Douglas (1997), a eficácia do programa depende profundamente do apoio que este angaria junto da estrutura organizacional, ou seja, do encorajamento e suporte oferecido ao programa pelo todo da organização. Isto implica que o programa esteja contemplado nas necessidades estratégicas do plano do negócio e nos sistemas organizacionais (processos de avaliação de desempenho e recompensa, etc.), e que se disponibilizem os recursos necessários (capital monetário, capital humano, espaço...). É também imprescindível que as chefias de topo mostrem o seu aval positivo e incentivem uma cultura organizacional propícia a iniciativas de desenvolvimento pessoal e interpessoal. Este ponto de vista é partilhado por Creighton (2019), que sugere duas questões como um apoio à triagem da coerência do programa com os objetivos organizacionais, nomeadamente: “qual a informação que devo apresentar como justificação para a nossa necessidade de implementar o programa?” e “qual vai ser o atestado do sucesso do programa, tanto para a empresa como para os participantes?”. Também para Merrick (2020) é crucial não só reunir o apoio das chefias de topo mas

também clarificar, desde cedo, quais as responsabilidades partilhadas entre estes elementos organizacionais e o departamento de Gestão de Recursos Humanos – a autora inclusive admite que a falta de estipulação das responsabilidades de cada figura afeta ao programa pode constituir um erro fatal no decorrer do mesmo.

Outro aspeto sublinhado pela autora como basilar na construção de um programa de mentoria é a clarificação e comunicação transparente dos objetivos, expectativas e papéis afetos ao programa a todos os envolvidos (mentores, mentorados, chefias da organização, coordenadores do programa, etc.). As metas que o programa almeja atingir devem estar claramente estipuladas, pois são estas que guiam o programa, permitem estipular os recursos necessários e os *inputs* esperados para o sucesso do mesmo. É importante definir não só os objetivos do programa como um todo, mas também o que é desejado em termos das *performances* do mentor e do mentorado, para que os próprios tenham expectativas realistas sobre o âmbito do programa – esta gestão de expectativas, que deve basear-se numa divulgação clara de possíveis consequências positivas e negativas da participação no programa, é imperativa para prevenir e dissipar frustrações advindas de expectativas não cumpridas, o que é frequentemente citado como sendo a causa do insucesso de vários programas. Douglas explicita ainda a necessidade de debater com os participantes os seus papéis e responsabilidades no âmbito da relação de mentoria, e inclusive estimular a consciência das suas incumbências através de ações de formação dirigidas aos participantes. Merrick (2020) é também apologista da necessidade de uma estratégia de comunicação e publicidade clara e intensiva, que inclua uma gestão e comunicação sensata de expectativas para com os mentores e mentorados, que seja inclusiva (em oposição a ser restrita a um grupo limitado de pessoas, fazendo assim com que o programa pareça elitista), e que ofereça uma preparação adequada aos participantes, através de *workshops* ou outros materiais didáticos.

Um dos outros pilares da criação de um programa de mentoria é o grau de empenhamento e envolvimento dos participantes no programa, que deve ser estimulado. Douglas (1997) referencia, ademais, a importância de dar alguma liberdade de escolha aos participantes, por forma a que estes sintam que têm controlo sobre a sua participação e legitimidade para tomar as suas próprias decisões – a autora sugere, por exemplo, que a participação seja voluntária para todos os mentores e mentorados (participando apenas se assim o entenderem), e que se preveja a desistência de qualquer participante do programa, em qualquer altura, sem quaisquer consequências negativas ao seu trabalho na organização. Esta defesa da liberdade de escolha aos participantes é defendida também por Merrick

(2020), que se mostra a favor da participação voluntária de mentores e mentorados, denunciando uma participação obrigatória (ou “politicamente correta” para os indivíduos mais ambiciosos) como um possível entrave ao decorrer do programa.

Douglas (1997) refere, ademais, a necessidade de desenvolver processos criteriosos e adequados de seleção e emparelhamento dos participantes, estipulados com devida antecedência e consistentes com os objetivos do programa. Existem variados métodos para identificar possíveis participantes, tais como o voluntarismo, a nomeação por parte de pares, a nomeação por parte de supervisores ou a nomeação por parte de possíveis mentorados (o mentorado diz quem gostaria de ter como mentor e a equipa coordenadora do programa contacta o mesmo para aferir interesse). Mantendo em mente o ponto anterior relativo à importância da escolha, é crucial também que todos os envolvidos mostrem motivação e compromisso para com o programa; adicionalmente, podem ser nomeadas algumas competências desejáveis nos potenciais mentores (conhecimentos técnicos, capacidades comunicativas e de liderança, tolerância e paciência...) e mentorados (motivação para aprender, propensão para resultados, orientação para o autodesenvolvimento, entusiasmo e assertividade...). A autora postula também que as junções dos pares podem ser mais eficazes se forem tomadas em conta algumas características pessoais (partilha de interesses e de traços de personalidade, localização geográfica, tipo de cargo...) aquando do emparelhamento. Também neste aspeto, à semelhança dos anteriores, Douglas recebe a concordância de Merrick (2020) que sublinha a importância não só de conceder alguma escolha aos participantes no momento de emparelhamento, se possível, mas também de garantir que existe uma possibilidade de desmembramento do par (sempre como último recurso, após as devidas tentativas de suporte por parte dos coordenadores do programa) se a relação estiver a ser uma causa de desconforto para os participantes – parafraseando a autora, é um erro fatal obrigar a “casamentos forçados sem cláusulas de saída”. Adicionalmente, Creighton (2019) sugere que a descrição dos participantes seja o mais detalhada possível, procurando-se obter o máximo de informações sobre os mesmos, para que o emparelhamento seja feito com base nas similitudes apresentadas.

Finalmente, no tocante à constante avaliação e monitorização do programa, Douglas (1997) afirma que é crucial estabelecer um processo de revisões periódicas da eficácia do programa, por forma a compreender se os objetivos estipulados estão a ser atingidos ou se é relevante introduzir melhorias na iniciativa. Através de grupos de foco, entrevistas, questionários ou outros métodos (sendo que esta escolha deve ser feita consoante a realidade da organização e os seus recursos), é possível

recolher a perspectiva dos indivíduos que vivenciaram os aspetos positivos e negativos da experiência, conseguindo identificar aspetos a melhorar e contribuindo também assim para aumentar a credibilidade do programa. É imperativo que a estratégia de recolha de *feedback* seja bem definida na fase de conceção do programa, antes da sua implementação. Merrick (2020) defende também a constante revisão e avaliação do programa, sugerindo que se incluam, entre os aspetos a avaliar, os seguintes: processos relativos às relações e ao programa, critérios de seleção, formação cedida, suporte providenciado pelos coordenadores do programa, entre outros. A autora sublinha também que é crucial ponderar os moldes da avaliação na fase inicial de planeamento do programa.

Merrick (2020) e Creighton (2019) mencionam um ponto adicional relativo ao suporte cedido pelos coordenadores do programa, que é, segundo as autoras, uma responsabilidade contínua que não deve ser negligenciada, sob pena de causar frustração nos participantes e a deterioração das estruturas do programa. Assim, o(s) coordenador(es) do programa devem procurar auxiliar os pares em qualquer instância, fornecer ferramentas para fomentar a performance positiva dos participantes (sugerir ideias de *icebreakers* e exercícios para fortalecer laços entre os participantes, ajudar os pares no estabelecimento de objetivos da relação...), mediar quaisquer conflitos que possam surgir e recolher *feedback* sobre o programa. Adicionalmente, Merrick (2020) refere um outro ponto como basilar à criação de qualquer programa de mentorias, um ponto que a autora nomeia de “*The Rationale for a Mentoring Program*”, em português, a razão ou fundamentação para haver um programa de mentoria: neste ponto, a autora aborda a necessidade de fazer um levantamento claro das necessidades que justificam a implementação de um programa desta natureza. Este é, para Merrick, o primeiro passo a tomar em qualquer programa, pois apenas identificando as debilidades que justificam a necessidade do programa pode este dar resposta a essas lacunas.

Allen, Finkelstein e Poteet (2009) sugerem, tal como os autores supramencionados, alguns passos iniciais basilares no planeamento do programa e suas infraestruturas, a saber: o levantamento de necessidades, o apoio organizacional ao programa, a definição de objetivos do programa, a integração com a cultura organizacional e os objetivos estratégicos da Gestão de Recursos Humanos e a administração e manutenção do programa.

Os autores começam a descrição da fase de planeamento do programa declarando que um levantamento de necessidades deve ser o primeiro passo para perceber se faz sentido implementar-se o programa; deve passar por uma análise do estado atual da empresa bem como do estado desejado. Esta análise deve ser conduzida ao nível organizacional – determinar se o programa é apropriado dada

a estratégia de negócios, recursos e suporte da parte dos membros da organização – e ao nível individual – identificar quem serão os participantes e se estes estão dispostos a participar na relação de mentoria. O levantamento de necessidades pode acontecer através de vários meios (entrevistas individuais e grupais, questionários, análise de dados organizacionais existentes...).

Ademais, é crucial que a organização, em particular as chefias de topo, mostrem um nível elevado de apoio ao programa, e que exista uma perceção desse apoio organizacional por parte dos membros da organização, que exibirão um maior nível de compromisso para com o programa se sentirem que os líderes valorizam e praticam as máximas do programa. O suporte organizacional ao programa pode ser demonstrado através de um plano de comunicação e marketing do mesmo, da inclusão das chefias de topo na fase de design e implementação do programa, do encorajamento e publicitação do programa por parte das chefias e até da sua participação como mentores. O apoio organizacional está relacionado com resultados favoráveis aos programas em questão (por exemplo, o desejo de permanecer na organização, a confiança dos colaboradores nesses programas, o apoio das chefias intermédias/supervisores, etc.), pelo que se pode inferir que o apoio organizacional a um programa formal de mentoria pode resultar num maior empenhamento geral no programa, a par da intenção de participar no mesmo. Também para os mentores é crucial perceber um apoio ao programa por parte das chefias, sendo que estes inclusive reportam sentir-se mais recompensados quando o programa efetivamente é endossado pelas chefias; pelo contrário, quando o programa não reúne esse apoio, cresce nos mentores a preocupação com a sua própria imagem na eventualidade de os seus mentorados ficarem aquém das expectativas.

O estabelecimento de objetivos, que deve ser baseado na informação recolhida aquando do levantamento de necessidades, é crucial para a posterior definição da estrutura do programa, e de aspetos relativos, por exemplo, a quem deverão ser os participantes do mesmo. Os objetivos definidos devem ser específicos e orientados para as lacunas que pretendem suprimir, por forma a conseguirem resultados superiores àqueles obtidos quando os objetivos estipulados são vagos e demasiado abrangentes. Ademais, a comunicação destes objetivos deve ser clara e intensiva, mostrando a literatura que tanto mentores como mentorados admitem a importância da clarificação de objetivos para avalancar as relações formais de mentoria. É também relevante ter, à partida, uma ideia de quais serão as variáveis que comprovarão o sucesso do programa, quais os critérios pelos quais este será avaliado posteriormente, dado que estes devem ir de encontro aos objetivos estipulados. Os autores admitem, ademais, que a organização deve, já numa primeira fase de design do programa, propor

sugestões para melhor resolver quaisquer entraves que surjam nas relações entre mentor e mentorado, por forma a saber dar resposta a qualquer desafio da relação, seja este resolúvel ou irremediável.

Allen e colegas sublinham também a importância da integração do programa de mentoria formal na estratégia geral da empresa e, particularmente, na estratégia de desenvolvimento dos RH, assim como em quaisquer esforços de gestão e desenvolvimento de talentos. Para os autores, o programa de mentoria só pode ganhar tração quando incluído na estrutura e cultura organizacional – como tal, este tem de se adequar à realidade da empresa, sendo infrutuoso adotar um programa que possa ter resultado noutros contextos empresariais sem adaptar o mesmo à situação da empresa em questão: “*While we believe best practices exist based on research evidence, it is still possible that a program model that is successful in one organization will be a failure in another*” (Allen *et al.*, 2009, p.20). Em geral os programas de mentoria tendem a ter sucesso em organizações que valorizam o desenvolvimento dos seus colaboradores e que agem numa base de trabalho de equipa, colaboração e comunicação construtiva; em ambientes que privilegiem o individualismo e não tenham grandes estratégias de desenvolvimento e formação do capital humano, é possível que a mentoria não seja tão frutífera.

Finalmente, por forma a garantir a subsistência e o sucesso do programa, é aconselhável que exista uma figura dedicada à administração e gestão das funções centrais do mesmo, sendo esta pessoa a principal responsável por supervisionar o programa, estabelecer a comunicação entre os *stakeholders* do mesmo, providenciar apoio e recursos aos mentores e mentorados, gerir as ações de formação afetas ao programa, conduzir a avaliação, revisão e melhoria do programa, entre outras tarefas. Esta figura responsável pode ser apoiada por um comité que se dedique a auxiliar com as responsabilidades nomeadas. Garantir que existe capital humano a assegurar a manutenção e constante melhoria do programa, a par da alocação dos devidos recursos para o mesmo, é um passo crucial na edificação e planeamento de qualquer programa de mentorias.

2.2.6. Desenvolvimento de um Programa de Mentoria de Socialização (Buddy Program)

No tocante ao desenvolvimento de um programa de mentorias com o intuito específico de socializar os novos colaboradores, comumente apelidado de “*Buddy Program*”, as indicações são, também elas, mais específicas, ainda que se baseiem bastante nos moldes de conceção de um qualquer programa de mentoria.

Klinghoffer, Young e Haspas (2019), membros da equipa coordenadora do recém-criado *Buddy Program* da Microsoft, sublinham a utilidade de designar um *Buddy* para acompanhar os novos colegas, pelo papel crucial que este pode desempenhar na integração do novo colega na empresa. Tendo por base o programa por eles implementado, sugerem quatro aspetos fulcrais ao sucesso de qualquer *Buddy Program*, sendo estes: a redefinição das prioridades do *Buddy* – a disponibilidade temporal e vontade deve ser um critério base para a nomeação de possíveis *Buddies*; a clarificação dos *timings* – sendo que é mais provável surgirem *Buddies* voluntários se estes souberem quanto tempo ocupará (e durará) a sua participação no programa; o conhecimento do papel a desempenhar pelo novo colaborador – o desconhecimento do que o novo colega fará na empresa pode ser impeditivo ao bom desempenho do *Buddy*; a transmissão das vantagens que o programa traz a ambas as partes – para os autores, é crucial a divulgação dos benefícios que o papel de *Buddy* traz, nomeadamente a oportunidade de desenvolver e demonstrar capacidades de liderança e gestão, bem como o reforço do conhecimento técnico. Adicionalmente, parafraseando os autores, ainda que seja útil ter um plano multidimensional do programa, no final de contas o que fará a diferença na plena integração do novo colega é este sentir-se apoiado e auxiliado.

Também a plataforma ZenHR (2019) oferece sugestões para a implementação de um programa de *Buddy*, sendo que a primeira é a criação de um documento que estipule, em linhas gerais, os objetivos, estrutura, papéis e regras de conduta do programa. Este passo é precedido pela seleção de potenciais *Buddies*, o que implica a criação de um perfil de *Buddy*, que funcionará como critério de seleção para todos os possíveis *Buddies*; esta seleção tem de ser acompanhada por uma clarificação completa do que são as responsabilidades do papel de *Buddy*. A própria plataforma propõe um conjunto de características ideais num *Buddy*, a saber: experiência e (no mínimo) 1 ano “de casa” na empresa; provas dadas em termos da sua aptidão técnica e reconhecimento pelos colegas como tendo um desempenho sólido na função; paciência, boas capacidades interpessoais e de comunicação; detentor de boas relações com a equipa e capaz de auxiliar um novo colega no seu próprio *networking*; capacidade e vontade de mentorar outros. Adicionalmente, é sugerido que seja providenciada ao *Buddy* uma “*checklist*” das tarefas a desenvolver em diferentes marcos do percurso do par, nomeadamente: antes da entrada do novo colega - o *Buddy* deve preparar tudo o que o mentorado precisa (material informático, material de escritório, etc.) e deve procurar saber mais sobre o novo colega; no primeiro dia – o *Buddy* deve dar as boas vindas e fazer uma pequena visita ao escritório, apresentando o mentorado aos membros da equipa; durante as primeiras semanas – o *Buddy* deve identificar as áreas de atuação dos diferentes membros da equipa, deve incluir o novo colega nos momentos de convívio

da equipa e promover a sua integração e criação de laços interpessoais, deve ceder informações cruciais ao seu trabalho e auxiliá-lo a familiarizar-se com o espaço e o material de trabalho; e ao longo dos primeiros seis meses – o *Buddy* deve verificar regularmente se o colega necessita de algo ou está a confrontar-se com alguma dificuldade, deve procurar contactar com este constantemente, esclarecer dúvidas, oferecer conselhos e apoio no que o novo colega necessitar, e reencaminhá-lo para a pessoa mais adequada se algum tipo de ajuda estiver fora do alcance do mesmo. É natural, portanto, que outra das sugestões apresentadas seja o encorajamento por parte da equipa coordenadora do programa e outros *stakeholders* da partilha de conhecimento, sendo esta a base para o sucesso do programa. Finalmente, é sublinhada a importância da avaliação do programa e recolha de opiniões dos participantes como ferramenta para a melhoria contínua do mesmo.

3. Metodologia

O posicionamento metodológico é crucial em qualquer trabalho de investigação científica porque este orienta a pesquisa científica, o instrumento que está na base de qualquer trabalho e serve de “expressão máxima da mentalidade científica” (Ciribelli, 2003, p. 23). Parafrazeando Lune e Berg (2017), a investigação científica providencia apoio a um sem-número de profissões, fortalece e sustenta decisões, confirma a veracidade de variadas premissas afetas ao mundo e ajuda a compreender o próprio e o outro. Este trabalho pauta-se, portanto, por um conjunto de decisões tomadas no tocante à metodologia que sustenta e guia as opções científicas do mesmo.

Como tal, neste capítulo serão exploradas as metodologias adotadas no decorrer da investigação científica, bem como os respetivos instrumentos a seu favor, os métodos de recolha e análise de dados, entre outros procedimentos.

3.1. Abordagem metodológica

Mantendo em mente que o objetivo principal do corrente projeto é conceber e formalizar um programa de mentorias integrado na socialização do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga, foi adotada a metodologia qualitativa, um conceito que se refere aos significados, conceitos, definições, características e descrições dos fenómenos (Lune e Berg, 2017). A investigação qualitativa assenta na premissa de que os significados são construções sociais, fruto das interações dos indivíduos com o mundo; por isso, não existe uma só realidade fixa, imutável e universal, mas sim múltiplas interpretações da realidade em constante mudança. A abordagem qualitativa é, portanto, aquela que considera as experiências e interações do indivíduo com o seu mundo social, e os significados que nascem dessas interações (Merriam, 2002). Segundo Gray (2004), a investigação qualitativa é altamente contextual e requer uma recolha de dados no seu cenário “natural”, por forma a evitar que a pesquisa seja um mero retrato estanque de eventos, mas sim que esta permita ir à raiz de motivações, emoções, preconceitos e incidentes de cooperação e conflito interpessoal. Num cenário de pesquisa qualitativa, o investigador procura obter uma visão holística e integrada do fenómeno, inclusive através dos testemunhos e perceções dos indivíduos que contactam com o fenómeno. Os dados qualitativos são normalmente passíveis de serem interpretados de múltiplas formas (Gray, 2004).

Adicionalmente, o presente projeto assenta num paradigma interpretativo, que inclui o investigador no centro do fenómeno, porque advoga que o indivíduo é indissociável da realidade social

em que se encontra, realidade essa que só pode ser interpretada com base numa visão cultural e histórica que influencia a perspectiva do indivíduo e é mutável (Gray, 2004). Este paradigma exige um contacto intenso entre o investigador e os investigados (ou o fenómeno investigado) por forma a produzir uma consideração sobre a perspectiva dos membros da organização – esta perspectiva é a base para a recolha dos dados que permitirão ao investigador tirar ilações gerais sobre as vivências dos membros organizacionais e identificar conexões entre as variáveis que compõem essas vivências (Hancock, Ockleford e Windridge, 2009).

Esta visão paradigmática é concretizável no presente projeto na medida em que a investigadora se inclui no próprio contexto a ser estudado, como estagiária do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento em questão – assim, a imersão no fenómeno será assegurada.

3.2. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados para efeitos da criação do programa de mentorias de socialização foi feita com base em três principais técnicas: a análise documental, a observação e entrevistas com pessoas de interesse para o processo. Foi efetuada, adicionalmente, uma análise de benchmark, por forma a compreender-se quais as melhores práticas dentro e fora da empresa no tocante a programas semelhantes. O processo de recolha de dados foi, ademais, acompanhado por um diário de pesquisa elaborado pela investigadora.

Por forma a obter uma multiplicidade de dados e garantir que os mesmos são sustentáveis e se validam mutuamente foram implementados vários métodos de recolha de dados, com métodos como as entrevistas, observação e análises documentais. Nas palavras de Gray (2004, p.129), *“multiple sources of data [...] help address the issue of construct validity because the multiple sources of evidence should provide multiple measures of the same construct”*.

Existe, portanto, uma preocupação em usar várias técnicas de recolha de dados para sustentar as decisões científicas tomadas no âmbito da criação do programa de mentorias e, inclusive, procura-se aplicar o princípio da triangulação de métodos de recolha de dados. A triangulação refere-se ao uso e combinação de diferentes tipos de dados (obtidos de diversas formas), procurando obter uma imagem mais substantiva da realidade, com o intuito de dar maior força à validação das descobertas e às próprias decisões tomadas na sequência dessas descobertas (Lune e Berg, 2017).

Na tabela seguinte constata-se brevemente as técnicas usadas pela investigadora, os respetivos objetivos e uma resumida explicação sobre a conduta de aplicação destas técnicas.

Tabela 4 - Técnicas de recolha de dados usadas no âmbito do Projeto

Técnica de Recolha de Dados	Objetivos	Conduta
Análise documental	Conseguir uma melhor contextualização sobre o <i>Onboarding Process</i> e perceber o que já tinha sido feito em termos de mentorias no departamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de variados documentos afetos ao <i>Onboarding Process</i> (planificações das sessões do processo e outras diretrizes para a condução e moderação do processo); - Análise dos resultados de uma primeira tentativa de formalização do programa de mentorias de socialização.
Entrevistas	Compreender a perspetiva dos <i>stakeholders</i> do departamento no tocante às necessidades, capacidades e restrições no âmbito da criação do programa de mentorias.	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de entrevistas semi-estruturadas e não-estruturadas com variadas pessoas de interesse (nomeadamente a equipa do <i>Onboarding Process</i> do departamento de CC-PS/TER-PO e a gestora dessa mesma equipa); - Entrevistas não-estruturadas com os novos membros do departamento, no contexto do <i>Onboarding Process</i>.
Observação	Entender, por meio de observação (e imersão no contexto observado), as circunstâncias	<ul style="list-style-type: none"> - Integração da investigadora no departamento como estagiária da equipa que conduz o <i>Onboarding Process</i>; - Contacto próximo com os novos colaboradores e estagiários do departamento no âmbito dos <i>Onboardings</i> conduzidos. - Observação do projeto de mentorias “piloto” que se encontrava em curso; - Observação participativa (dado o facto de a própria investigadora ter participado no <i>Onboarding Process</i> como novo membro do departamento e ter-lhe sido atribuída uma mentora).
Benchmarking	Analisar e documentar as melhores práticas em uso, não só noutras localizações da Bosch, mas também em organizações do mesmo setor/mesma dimensão da Bosch.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise feita através das redes digitais internas da Bosch por forma a descobrir práticas benchmark internas. - Análise das melhores práticas implementadas noutras empresas, através de uma

		pesquisa online, em websites empresariais ou artigos literários sobre a temática.
Diário de pesquisa	Documentar as ilações tiradas na sequência da implementação das técnicas supramencionadas; manter um registo do progresso da criação do programa que assinalasse as decisões tomadas e o que esteve na origem dessas decisões, as contrapartidas advindas dessas decisões, a sua aceitação (ou não) por parte da empresa e possíveis reajustes a cada decisão tomada.	- Reunião das notas tiradas a cada reunião (formal e informal) com os envolvidos na criação do programa, dos apontamentos pessoais da investigadora sobre a observação e análise documental feita; - Registo de mudanças feitas ao longo da criação do programa, nas diretrizes e fluxo do processo e nos próprios materiais de apoio do programa.

A análise documental pode ser descrita como o exame de variados artefactos de comunicação dentro da organização, tais como documentos sobre políticas empresariais, minutas de reuniões, códigos de conduta, relatórios anuais, correspondência por email e carta, entre outros. O objetivo deste método é a compreensão da filosofia da organização e a construção de inferências válidas sobre o contexto em que os documentos são utilizados (Hancock, Ockleford e Windridge, 2009; Lune e Berg, 2017). Uma das vantagens principais da aplicação desta técnica é a imutabilidade do material estudado que, ainda que possa ser inexato ou incompleto, é pouco suscetível a manipulações por parte do(s) autor(es) dos documentos, especialmente quando estes artefactos passam a ser objeto de estudo por investigadores (Gray, 2004).

A análise documental conduzida incidu nos documentos de suporte ao processo de *Onboarding*, de maneira a compreender-se quais as atividades inseridas no processo, porque acontecem e de que modo. Esta contextualização foi essencial para se compreender qual o lugar que a mentoria poderia ocupar no panorama geral da integração dos novos membros do departamento. Adicionalmente, uma vez que já existiam as bases de um projeto-piloto de mentorias de socialização, e, inclusive, já tinham sido feitos esforços no sentido de formalizar esse processo antes do início do presente projeto, foi analisada a documentação daí advinda. A tentativa (inconclusa) de formalização previamente feita resultou numa primeira versão de um manual para mentores e um documento de diretrizes para chefias, os quais foram analisados esmiuçadamente - numa segunda leitura, contou-se, inclusivamente, com o apoio da gestora da equipa do *Onboarding Process*, por forma a compreender-se algumas das decisões tomadas na elaboração dos documentos. É importante referir também que

esta análise documental passou pelo estudo do Projeto de Mestrado de um dos membros da equipa do *Onboarding Process* que encabeçou os esforços de formalização supramencionados.

A observação como técnica de recolha de dados prende-se por ser uma combinação complexa de sensações e percepções captadas pelo investigador sobre o seu redor. Ainda que a observação possa ser comprometida pela interpretação subjetiva do observador, tem também a vantagem de não se restringir às opiniões e interpretações dos observados sobre as suas próprias atitudes e comportamentos, já que permite ver e analisar essas mesmas atitudes e comportamentos num cenário prático. Esta pode ser usada, ademais, como um meio de validar dados recolhidos com o emprego de outras técnicas (Grey, 2004; Hancock, Ockleford e Windridge, 2009).

Uma vez que a investigadora beneficiou de uma posição privilegiada no tocante à observação, dado que foi integrada no departamento em questão como estagiária da equipa do *Onboarding Process*, pode testemunhar na primeira pessoa o fluxo do processo de integração, bem como o projeto piloto de mentoria, uma vez que lhe foi atribuída uma mentora aquando da sua chegada à empresa. Durante o decorrer do estágio, a investigadora foi também responsável pela monitorização de atividades de 4 processos de *Onboarding*, o que permitiu um contacto próximo com o mesmo e com os novos membros do departamento. Assim, pode considerar-se que o tipo de observação aplicada se aproximou do que Gray (2004) denomina como “*practitioner-researcher*”. Este método caracteriza-se pela presença e integração do investigador no seio da organização, o que permite uma compreensão da cultura organizacional, qualidades e defeitos da organização, e necessidades de desenvolvimento, graças ao acesso privilegiado a informação relevante e aos principais decisores da empresa (Gray, 2004).

Nas palavras de Gray (2004, p.213), “*An interview is a conversation between people in which one person has the role of researcher.*”. Uma entrevista é, portanto, uma conversa em que o entrevistador pode ter um conjunto mais ou menos definido de questões, postas numa ordem mais ou menos estruturada e metódica, em que o intuito é perceber um determinado fenómeno do ponto de vista do entrevistado. Este método pode ser falível por causa da interação humana em que se baseia: o entrevistador tem o trabalho (difícil) de absorver não só o discurso mas também de captar sinais não verbais, ao mesmo tempo que modera a sua própria conduta para obter da entrevista o que almeja conseguir. Ainda assim, as entrevistas podem ser uma poderosa ferramenta para recolher dados sobre as perspetivas, atitudes e significados que conduzem os comportamentos alheios (Gray, 2004).

Para este projeto, foram implementadas variadas entrevistas semi-estruturadas e não-estruturadas. As entrevistas semi-estruturadas são caracterizadas por não serem estandardizadas, no sentido em que, ainda que o entrevistador tenha um conjunto de questões preparadas, opta por seguir uma ordem fluída e flexível na postulação dessas perguntas, considerando a direção que a entrevista segue organicamente. Assim, é possível que seja feito uso de todas as questões que o entrevistador tem no seu arsenal, ou não, e é possível que surjam questões, à medida que novos dados são revelados no decurso da entrevista. Este tipo de entrevista dá azo a uma maior flexibilidade para os entrevistadores, que podem interpelar os entrevistados por forma a extrair mais informação quando conveniente. Por sua vez, uma entrevista não-estruturada é mais informal e espontânea; é considerada a técnica de entrevista que mais privilegia as questões discursivas e abertas. Existe, por parte do entrevistador, uma estipulação orgânica de questões durante o decorrer da interação, o que garante uma enorme flexibilidade para conduzir a entrevista para onde quer que o investigador assim deseje (Gray, 2004).

No decorrer da fase de recolha de dados em particular foram mais frequentes as entrevistas semi-estruturadas, ainda que tenham sido usadas entrevistas não-estruturadas durante todo o decorrer do projeto, ambas junto de pessoas de interesse, em particular junto da gestora da equipa do *Onboarding Process* do departamento de CC-PS/TER-PO. Adicionalmente, durante todo o decorrer do projeto, foram conduzidas entrevistas não-estruturadas com as pessoas supramencionadas e com os novos colaboradores e estagiários de CC-PS/TER-PO que tomaram parte no processo de *Onboarding*, o que permitiu compreender a perspetiva dos próximos no tocante às suas expectativas e necessidades numa relação de mentoria de socialização.

Uma análise de benchmarking é um processo que pode ser descrito como a comparação entre determinados indicadores de performance de diferentes organizações, com o intuito de perceber quais as melhores práticas que conduzem a um desempenho ótimo (Hiltop e Despres, 1994). Neste projeto foram levadas a cabo duas análises de benchmarking, uma primeira análise interna a programas de mentorias de socialização já implementados em localizações da Bosch em todo o mundo, e uma segunda análise aplicada a organizações atuantes no mesmo setor ou empresas da mesma dimensão da Bosch. Através das redes digitais internas da Bosch, foram identificadas, numa primeira fase, as melhores práticas no âmbito das mentorias de socialização em localizações de todo o mundo, sendo possível encontrar alguns padrões e similitudes no tocante a várias variáveis dos programas. Numa fase posterior, foram identificados e analisados programas afetos a outras organizações – esta

informação foi recolhida maioritariamente aquando da revisão da literatura, com base nos exemplos mencionados pelos autores de várias obras e artigos sobre mentorias de socialização. O critério inicial para a eleição de programas a considerar foi a semelhança das empresas em questão com a Bosch em dois aspetos: mesmo setor de atuação ou dimensão semelhante – tal não foi completamente possível devido à indisponibilidade de informação, pelo que foram consideradas empresas amplamente reconhecidas nos seus setores, preferencialmente com uma forte orientação para o desenvolvimento e inovação, como é o caso da Bosch. Esta análise permitiu não só o reconhecimento das melhores práticas em uso, mas também uma melhor contextualização sobre os moldes em que já existem mentorias de socialização dentro da empresa em estudo.

Foi mantido, ademais, um diário de pesquisa durante todo o processo, o qual compreendeu notas e apontamentos categorizados pela investigadora como importantes, desde ideias até observações. Este serviu maioritariamente o propósito de sustentar a observação, funcionando como uma ferramenta de apoio a esse método de recolha de dados. Para Gray (2004, p.244), “*They are absolutely essential to the success of fieldwork, and comprise everything the fieldworker believes to be of importance.*”. Os diários podem conter observações sobre pessoas, ambientes, comportamentos e conversas, as quais devem ser datadas e, ainda que possam não ser transcritas na hora, deve haver um esforço por parte do autor de relembrar momentos que possam ser importantes e fazer um registo dos mesmos. Adicionalmente, o autor deve documentar a sua própria experiência durante o processo, fazendo nota das suas impressões e sentimentos pessoais, ideias e inferências (Gray, 2004). No caso, foram mantidos dois diários, um digital, compreendendo conversas em plataformas digitais, convocatórias, minutas e notas de reuniões, e um físico, para anotações sobre a experiência pessoal da investigadora, conversas e entrevistas informais e não estruturadas, e dados obtidos pela observação e análise documental.

3.3. Procedimento

A investigação iniciou-se a 23 de setembro de 2019, aquando da integração da investigadora no *Onboarding Process* na qualidade de nova estagiária curricular da equipa de *Business Development*, o qual durou cerca de 15 dias. Durante este período, foi possível experienciar as particularidades deste processo de socialização organizacional, que é único na localização minhota. Ademais, foi possível testemunhar em primeira mão (e numa primeira instância) a condição de ser mentorada, uma vez que foi atribuída uma mentora à investigadora. Dado que essa mesma mentora partilha as responsabilidades de mentoria com a sua função como gestora da equipa de *Business Development* (equipa responsável pelo *Onboarding Process* e programa de mentorias do departamento), foi possível

fazer-lhe uma primeira entrevista semi-estruturada no decurso do processo de integração em questão, por forma a compreender quais as expectativas da empresa em relação às mentorias de socialização, o que já havia sido implementado e quais as suas perceções sobre o trabalho concretizado e o que deveria ser o trabalho futuro nesse sentido.

Terminado o *Onboarding Process* no qual a investigadora assumiu o lugar de participante, decorreu, primeiramente, uma profunda análise documental que contemplou toda a documentação afeta aos processos de socialização e ao que havia sido feito até então no âmbito das mentorias. Esta análise documental foi acompanhada de uma observação próxima e *in loco* dos novos membros departamentais e respetivas relações com os mentores designados, numa procura por compreender todos os procedimentos em curso. A aplicação destas técnicas de recolha de dados permitiu, em apenas 3 meses, identificar algumas debilidades no “projeto-piloto” de mentorias de socialização em curso, e melhor compreender a necessidade de formalização do mesmo.

4. Apresentação de Resultados

Este capítulo inicia com um enquadramento organizacional, onde se procurará oferecer uma contextualização sobre a organização, sobre o departamento e sobre o processo de socialização organizacional que ocorre nesses dois níveis.

Depois, será apresentado o diagnóstico da situação atual, onde serão aprofundados os resultados das variadas técnicas de recolha de dados indicadas no capítulo transato. Nesse âmbito, será apresentada a entrevista semi-estruturada levada a cabo com uma representante da organização, bem como a análise documental realizada (e, em particular, a análise do projeto de mestrado de uma estagiária do departamento que encabeçou esforços de formalização das mentorias de socialização), por forma a identificarem-se as debilidades que marcaram uma primeira fase das relações de mentoria no departamento. Adicionalmente, serão partilhadas as perceções dos participantes, recolhidas com base na observação feita, a par dos resultados da análise de benchmark de práticas internas e externas à Bosch.

Finalmente, irá proceder-se à listagem das prioridades que se impõem na sequência do diagnóstico feito, por forma a organizarem-se os trabalhos subsequentes.

4.1. Enquadramento organizacional

Por forma a melhor se compreender as decisões tomadas no âmbito deste Projeto, bem como melhor interpretar os dados advindos da implementação das técnicas supramencionadas, é necessário fazer uma caracterização do contexto em que decorre a investigação. Como tal, será apresentada uma breve contextualização sobre a Bosch Braga e sobre o departamento de CC-PS/TER-PO, o qual compõe o Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da localização bracarense. Adicionalmente, será explicado resumidamente o processo de socialização organizacional em vigor no departamento, o *Onboarding Process*, bem como as bases já construídas no sentido de criar um programa de mentorias de socialização.

4.1.1. Bosch Braga e o departamento de CC-PS/TER-PO

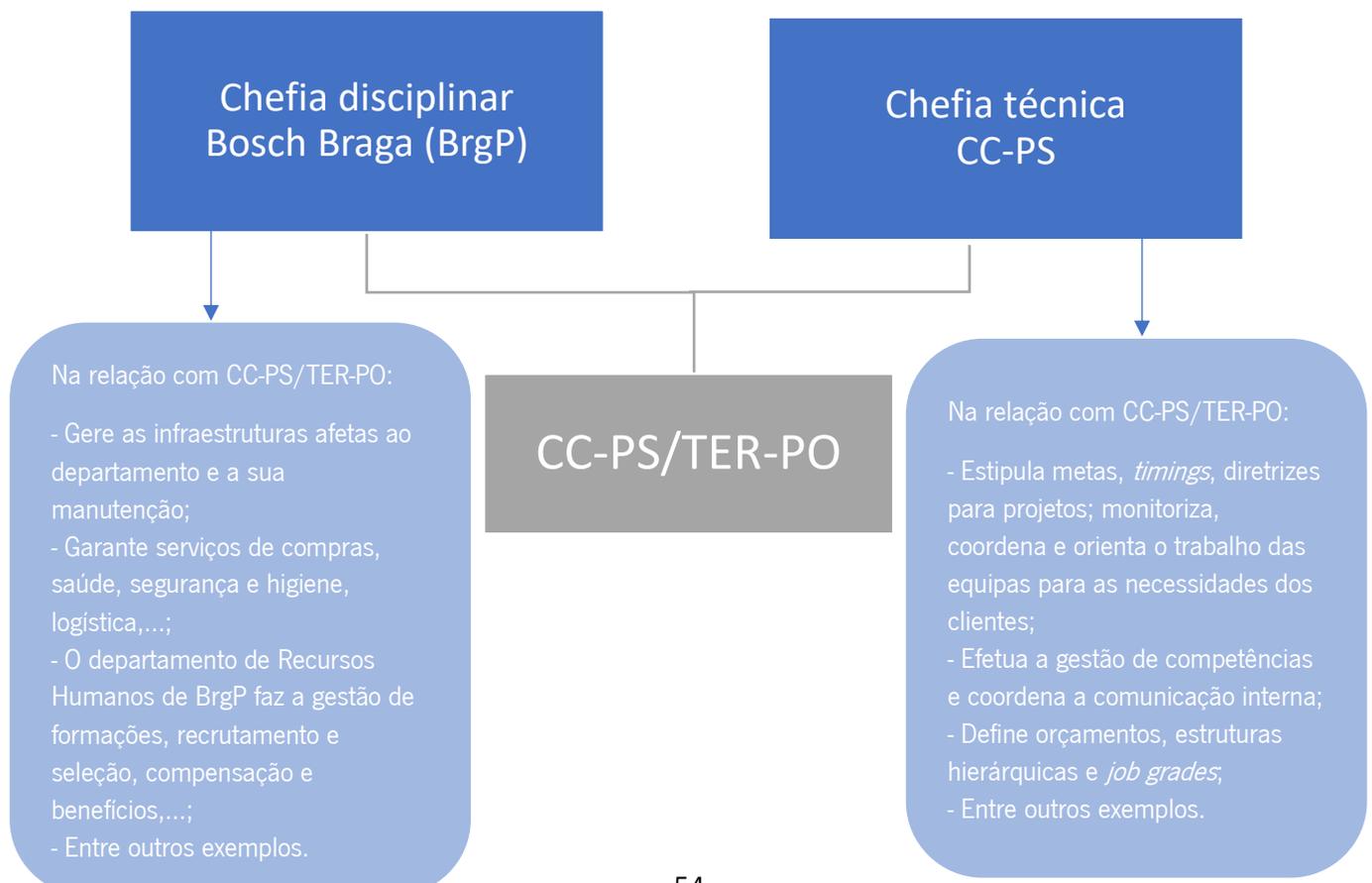
O presente projeto decorreu no Centro de Tecnologia e Desenvolvimento do departamento de CC-PS/TER-PO da Bosch Braga. Este projeto foi desenvolvido durante os meses de setembro de 2019 a agosto de 2020, a par de um estágio curricular realizado na equipa de *Business Development* do mesmo departamento. A localização bracarense é uma das cerca de 440 subsidiárias do Grupo Bosch,

presente em 60 países em todo o mundo, atuantes em quatro principais áreas: soluções de mobilidade, tecnologia industrial, bens de consumo, e tecnologia de energia e edifícios.

O grupo está presente em quatro localizações em Portugal, nomeadamente em Braga, Aveiro, Ovar e Lisboa. De todos estes polos, o maior encontra-se em Braga, localização que emprega cerca de 3600 colaboradores e alberga três departamentos de engenharia e desenvolvimento, afetos a diferentes áreas de negócio: Car Multimedia (desenvolvimento de *infotainment* e conectividade para veículos automóveis e ciclomotores), Cross Automotive Platform (desenvolvimento de *software* de suporte para a área de soluções de mobilidade) e Chassis System Control (desenvolvimento de sensores para a mobilidade autónoma).

A inauguração do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga, em 2018, dá-se no seguimento do crescimento substancial do departamento de *Chassis System Control* (também conhecido como CC-PS/TER-PO). Este departamento tem duas estruturas hierárquicas distintas que se complementam, dada a sua ligação à localização bracarense, à qual está vinculada por laços disciplinares, e a ligação às chefias localizadas na Alemanha que coordenam todas as localizações da unidade de negócios *Chassis System Control*, às quais o departamento responde no tocante a questões técnicas.

Figura 1 - Estruturas hierárquicas afetas ao departamento de CC-PS/TER-PO



É, portanto, requerido um esforço de coordenação das diretrizes e contribuições das duas linhas hierárquicas em todo o trabalho conduzido pelo departamento de CC-PS/TER-PO. Esta premissa é aplicável também à equipa de *Business Development*, a qual se responsabiliza por variados projetos afetos aos recursos humanos do departamento, entre os quais o acolhimento, integração e socialização de novos membros ('CC-PS/TER-PO *Onboarding Process*'), a gestão de competências e formação, a representação do departamento em eventos universitários e feiras de emprego, o apoio às metodologias *Agile* implementadas nas equipas do departamento, e a coordenação da comunicação interna.

4.1.2. Processo de socialização ('CC-PS/TER-PO *Onboarding Process*')

Criado em 2018, o processo de socialização organizacional de CC-PS/TER-PO almeja promover e acelerar a integração dos novos colaboradores e estagiários do departamento através de variados métodos, desde sessões informativas de variadas temáticas até à imersão em metodologias de trabalho através da "gamificação" – a prática de usar elementos dos jogos de forma a engajar pessoas para atingir um objetivo (Lorenzoni, 2016).

O processo, que tende a durar 5 a 12 dias, abrange temáticas como a cultura, história, políticas e valores da empresa, metodologias de trabalho usadas nas equipas e procedimentos e plataformas do departamento. Apresenta-se seguidamente um resumo das diversas temáticas exploradas e métodos empregues:

Tabela 5 - Temáticas exploradas e atividades conduzidas no âmbito do processo de socialização organizacional

Temática	Objetivo	Exemplos de atividades
Sessões Informativas	Transmitir informação crucial sobre plataformas, procedimentos e políticas, estrutura departamental e organizacional, produtos e projetos departamentais, entre outros.	Sessão informativa com representante de Recursos Humanos, representante do departamento de <i>IT</i> , secretária do departamento,...
Visitas	Dar a conhecer as infraestruturas e a localização das equipas do departamento; dar a conhecer alguns departamentos de interesse da fábrica da Bosch Braga (nomeadamente, linhas de produção e controlo de qualidade).	Visita aos edifícios e equipas do departamento. Visita à fábrica da Bosch Braga.
Metodologias de trabalho	Providenciar as bases sobre as metodologias <i>Agile</i> (SCRUM e	Atividades baseadas na gamificação.

	SAFe); elucidar sobre métodos de apoio ao trabalho (por exemplo, objetivos SMART).	
Team building	Estimular a criação de laços interpessoais e incentivar uma cultura de trabalho em equipa.	Variadas atividades de quebra-gelo, partilha de informações pessoais e desenvolvimento de equipa.

O *Onboarding Process* ocorre sempre que existe uma adição às equipas do departamento, com diferentes procedimentos consoante as datas de entrada dos novos membros. Existe um alinhamento anual com o departamento de Recursos Humanos da Bosch Braga para a definição de uma data de entrada “oficial” para todos os meses, por forma a entrarem nessa data o máximo de novos membros possíveis – isto possibilita uma mais fácil gestão de entradas para o departamento de RH e uma coordenação de esforços mais simples entre este departamento e a equipa coordenadora do *Onboarding* em CC-PS/TER-PO. Adicionalmente, o agrupamento de todos os novos membros facilita a organização e condução das atividades, uma vez que não requer uma calendarização de sessões individuais para explicar cada assunto, e estimula a criação de laços interpessoais e incentiva uma cultura de trabalho em equipa.

Contudo, nem sempre é possível incluir todos os novos membros departamentais no *Onboarding Process*, particularmente em situações como as seguintes:

- Estágios profissionais – as datas destes estágios são definidas pelo IEFP e, geralmente, não são compatíveis com a data estipulada para o processo;
- Estágios de curta duração – quando a duração destes não justifica a participação no *Onboarding Process* por não permitir que os estagiários sejam dispensados das funções do estágio para frequência do processo;
- Transferências internas ou contratação de estagiários como colaboradores – dado que estes podem ter já participado no processo, e as informações que devem obter, fruto da alteração contratual, não requerem presença no *Onboarding Process*.

Aquando da ocorrência de situações como as referidas anteriormente, a equipa de *Business Development* procura organizar um processo de socialização *ad hoc*, que tende a incluir uma visita ao edifício, uma sessão informativa referente aos processos e procedimentos gerais, e, no caso dos estagiários, um manual de integração.

Apesar de grandes esforços para tornar o processo o mais abrangente possível, uma vez que este agrupa profissionais de diferentes perfis (e com diferentes funções), não permite uma integração individualizada no papel a ser desempenhado na equipa de trabalho – nesse sentido existe, na maioria das equipas do departamento, um processo de “*ramp-up*” definido para facilitar a assimilação das diferentes exigências do posto. Dada a natureza coletiva e multifacetada das equipas de *Onboarding*, é impossível desenhar um processo que responda a todas as necessidades formativas técnicas vinculadas aos diferentes postos que os novos membros assumirão. A par dos conhecimentos técnicos a obter, o novo membro terá de passar por uma socialização relacional no grupo de trabalho, por forma a desenvolver laços interpessoais com os novos colegas de secção – este momento orgânico contrasta com o *team building* decorrido durante o *Onboarding Process*, no sentido em que durante o processo de integração existem atividades que facilitam a criação desses laços, ao passo que, aquando da entrada na equipa de trabalho, a criação de laços depende apenas dos comportamentos do colaborador e da equipa. Assim, nota-se uma discrepância entre a integração na empresa, decorrida num ambiente controlado e moderado pelos coordenadores do processo, e a inclusão na secção de trabalho, menos facilitada e guiada, mais orgânica e descontrolada.

Por forma a diminuir a discrepância entre a integração organizacional e seccional, e de modo a garantir um acompanhamento mais individual e personalizado dos novos membros, em particular dos que não puderam integrar o *Onboarding Process*, determinou-se a necessidade da criação de relações de mentoria de socialização, por forma a garantir uma completa aprendizagem das diretrizes gerais do departamento, mas também uma inclusão suave e completa no projeto e secção em questão. Esta necessidade foi respondida, numa fase inicial, com um “projeto-piloto” de mentorias, no qual os pares eram escolhidos/definidos pelas chefias das secções, sem qualquer definição formal das bases que sustentariam esses emparelhamentos – ou seja, subjetivamente, consoante os juízos das chefias. Estes motivos, a par de outros que serão inumerados ao longo deste capítulo, foram a motivação para se proceder à criação e formalização de um programa de mentorias de socialização no departamento.

4.2. Diagnóstico da situação atual

4.2.1. Entrevista semi-estruturada com responsável da empresa

Por forma a reunir informações sobre a perspetiva do departamento no tocante ao programa de mentorias que idealizaram, bem como sobre o que já tinha sido concretizado nesse sentido, foi conduzida uma entrevista semi-estruturada, em outubro de 2019, com a Filipa Torres, responsável pela equipa de *Business Development*, que conduz o processo de socialização organizacional do

departamento de CC-PS/TER-PO, a par de outros processos afetos à área de recursos humanos dentro da unidade departamental. A entrevistada é também a coordenadora do programa de mentoria dentro do departamento, tendo sido a pessoa que sugeriu a formalização desse programa. Líder da equipa de *Business Development* desde 2018, a Filipa havia passado anteriormente pelo departamento de Recursos Humanos da Bosch Braga, onde contactou primeiramente com o processo de integração de novos colaboradores. De facto, a própria explica que foi aí que contactou primeiramente com o conceito de mentoria na empresa, pois os formulários de admissão de novos colaboradores que preenchia frequentemente no departamento incluíam um campo para as chefias nomearem um mentor para o novo colega, ainda que, neste contexto, o título de mentor fosse mais ilustrativo e menos prático (o que pode dever-se ao facto de não haverem critérios para a nomeação por parte das chefias, que escolhiam quem entendessem para o papel). Como explica a própria:

“[...] quando preenchíamos a ficha de admissão, era-nos pedido para nós preenchermos com o mentor daquele colaborador ou estagiário, e o que nós fazíamos era perguntar ao *group leader* e ele enviava-nos um nome. Da nossa parte, dos RH, não havia nenhum controle de quem é que seria o orientador, ou que valências ou competências é que essa pessoa teria para ser orientador e mentor, se seria a pessoa mais certa...”.

Acrescenta, adicionalmente, que muitas vezes percebia que o mentor apontado, ainda que pertencesse ao mesmo departamento, não fazia parte da mesma equipa de projeto do mentorado, sendo que muitas vezes nem partilhava da mesma área de formação e, por isso, não estava habilitado a apoiar o novo colega em questões técnicas – isto sustenta a premissa de que esta nomeação de mentores não servia um propósito prático, mas era, sim, uma nomeação mais burocrática. A entrevistada admite, também, que recebia frequentemente, em conversas informais, feedback negativo dos novos colegas em relação aos seus mentores:

“Entretanto, eu fui percebendo, ao longo do tempo que estava lá, quando pedia feedback aos colaboradores, informalmente, ‘então, como é que está a correr?’, ‘olha, quando cheguei o meu mentor não estava, nem sabia que eu ia ser o *mentee* dele’. Ou seja, não havia sequer esta comunicação e informação sobre esta função e estas responsabilidades aos mentores.”.

Quando a Filipa foi convidada a transitar para o departamento de CC-PS/TER-PO, assumiu a responsabilidade do processo de socialização organizacional e sentiu que, uma vez que a nomeação de um mentor para um novo colega ocorria num contexto de socialização, o departamento (e, em particular, a equipa que lidera) deveria levar mais a sério o processo de nomeação de mentores e,

eventualmente, criar um programa formal de mentorias. Esta posição foi acompanhada por uma confirmação do que já tinha percecionado enquanto membro do departamento de Recursos Humanos, de que os problemas relativos à nomeação de mentores perpetuavam-se – nas palavras da própria:

“Quando eu fui para CC-PS/TER-PO e fiquei responsável pelo *onboarding*, eu recebia também a informação de quem ia ser o mentor dos colaboradores e tinha uma perceção um bocado mais detalhada e *in loco* do que se estava a passar. E o problema perpetuava-se: muitas vezes, o nome do mentor que os RH tinham era diferente do que eu tinha - ou seja, o *group leader* dava dois nomes diferentes -, ou o *group leader* nomeava alguém que não fazia parte do mesmo projeto para o qual o novo colega ia trabalhar, muitas vezes as pessoas nem sabiam que iam ter um *mentee*, muitos diziam ‘mas olha é suposto eu fazer o quê como mentor? Não faço ideia’... Depois eu pedia também *feedback* informal aos novos colaboradores e o *feedback* raramente era positivo, e então eu vi aquela situação como um ponto muito óbvio a melhorar, que era uma extensão do *onboarding*, porque o *onboarding* não acaba naquelas duas semanas, era preciso essa integração continuar na equipa.”.

A entrevistada procurou dar resposta a esta questão com o apoio de uma nova estagiária curricular que ingressou na equipa com o objetivo de elaborar um projeto para aplicação no contexto departamental, para fins de concluir o ciclo de estudos que frequentava. Ficou, então, definido que a nova colega iria observar as relações de mentoria como estavam a acontecer, recolher as perceções dos envolvidos nas relações de mentoria (chefias, mentores e mentorados) e, com base nessa investigação, estruturar e formalizar o programa de mentorias do departamento. Durante o período em que decorreu este estágio, que tem vindo a ser referido neste Projeto como o “projeto-piloto” de mentorias do departamento, as relações de mentorias permaneceram inalteradas, e foram precisamente o objeto de estudo da estagiária, no sentido de perceber as debilidades das mentorias como existiam. Nas palavras da Filipa:

“Enquanto a [estagiária] esteve a desenvolver o projeto dela, o que nós fazíamos, como equipa encarregue do *onboarding*, era pedir ao *group leader* que nomeasse quem seria o mentor, dizer ao novo colega quem era o seu mentor durante o *onboarding*, e ajudar o novo colega a agendar uma primeira reunião com o seu mentor, marcar uma hora e uma sala onde possam conversar, ajudar o novo colega a preparar algumas questões que queira pôr ao mentor. E, em geral, nas interações que tínhamos nesse âmbito, fazíamos um esforço para sensibilizar os *group leaders*, e às vezes os mentores, não de uma forma muito estruturada, mas tínhamos

mais essa atenção de garantir que a pessoa sabia que era mentor, e de vez em quando, em conversas informais, eles perguntavam ‘ah então mas eu sou mentor para fazer o quê?’, e nós dizíamos um bocado aquilo que era esperado, o acompanhamento, a integração na equipa, mostrar os projetos, as ferramentas... Mas era uma coisa muito informal e nada ligada a um programa de mentoria, mas sim ao nosso bom senso de querer dar um bocado de contextualização.”.

Os resultados da recolha de dados levados a cabo pela estagiária mencionada, relativos ao “projeto-piloto” de mentorias serão sumarizados no ponto seguinte, referente à análise documental (menções a Rocha, 2019). Foi, por isso, pertinente o contributo da nova colega no âmbito da formalização do programa de mentorias do departamento, a qual, segundo a Filipa, se concentrou na recolha de feedback através de entrevistas semi-estruturadas a novos colaboradores (mentorados), mentores e chefias, com o intuito não só de perceber o que estava a falhar nas mentorias, mas também para recolher testemunhos de boas práticas que pudessem ser incluídas numa eventual formalização de um programa de mentorias.

Assim, com base nos esforços mencionados, foi desenvolvido um manual de mentor, um elemento que a entrevistada reconhece ser essencial ao programa, ainda que considere que outros aspetos do programa de mentoria terão de ser desenvolvidos antes de uma implementação do mesmo. Como explica a Filipa:

“Ela [a estagiária] foi desenvolvendo um manual de mentor com base nisso, muito adaptado à realidade do departamento, mas que era um manual pouco flexível, muito adaptado à nossa realidade. E essa é uma das questões do manual que eu acho que precisa de ser revista, porque sinto que foi tão pensado para a maneira como o departamento está estruturado agora que é menos adaptável na eventualidade de o departamento sofrer grandes alterações, ou de crescer bastante, ou de, caso corra bem a implementação, a empresa querer alargar o programa a toda a localização, que são tudo coisas que tendem a acontecer na Bosch. Por exemplo, o manual está desenhado para fazer a distinção entre *mentees* que participem no nosso *onboarding* e que não participem, porque são pessoas com necessidades diferentes, quem não passa pelo *onboarding* não sabe quais são as políticas da empresa em relação a férias, por exemplo, ou não sabe como pode reservar os carros do departamento, ou que tipo de *software* pode ou não usar. Mas essa distinção se calhar não é a mais pertinente porque imagina que por algum motivo deixamos de fazer o *onboarding*, ou assim. E mesmo no caso

dos colegas que são transferidos de outras localizações ou que passam de estagiários a colaboradores, por exemplo, em princípio não fazem *onboarding*, mas continuam numa nova circunstância de trabalho, precisam de aprender coisas diferentes, será que faz sentido agrupá-los todos? Será que não são precisas diretrizes diferentes para mentores que têm *mentees* em diferentes circunstâncias? Acho que o manual está muito pensado para este contexto em específico, nesse sentido. [...] E eu acabei por perceber que nós tínhamos um manual do mentor, para um mentor, mas não tínhamos um programa de mentoria, que explicasse o porquê de aquilo surgir, onde é que se aplicava, como é que se ia ser feito o *roll out* daquilo no departamento, quem é que eram os *stakeholders*, quem é que eram os responsáveis... Não previa a transição entre o *onboarding* e a entrada na equipa, ou seja, aquilo... do mundo que era o programa de mentoria aquilo era uma parte, uma parte necessária e bem feita, mas precisa de mais.”.

Não obstante, a entrevistada reconhece que o trabalho desenvolvido foi bastante valioso, não só por ter compreendido uma recolha de *feedback* formal e mais rigorosa, mas também porque a própria iniciativa de explorar as perspetivas dos envolvidos sobre as relações de mentoria mostrou aos membros do departamento que CC-PS/TER-PO estava investido na reestruturação deste processo, para que este fosse menos subjetivo e mais institucionalizado, e, esperançosamente, mais útil para todos os *stakeholders*.

Quando questionada sobre algumas das adaptações às diretrizes definidas sobre a participação das chefias, a Filipa admite que algumas das expectativas depositadas pela equipa no tocante ao papel das chefias começaram por ser irrealistas, até a equipa ir percebendo que, com o crescimento acelerado do departamento que se fazia sentir em termos de número de colaboradores, a intervenção das chefias não poderia ser tão ativa como o manual previa, inicialmente. Como clarifica a própria:

“Eu acho que nós, numa primeira fase, esperávamos uma participação mais ativa por parte do *group leader*, esperávamos que pudesse haver um acompanhamento permanente da relação por parte do *group leader*, e com o tempo apercebemo-nos que era irrealista esperar isso porque a tendência das equipas é crescer e, se nós já víamos o que acontecia com equipas mais pequenas, seria de esperar que por falta de capacidade ou por falta de interesse os managers não iriam cumprir com todos os objetivos que nós tínhamos definido para eles, especialmente com o crescimento das equipas.”.

Por forma a colmatar este problema, a entrevistada sugere que a estrutura do programa preveja a participação das chefias, mas de uma forma mais pontual, dando mais responsabilidades ao mentor – como explica, “[Os materiais e a estrutura do programa devem] inculir no mentor que não deve procurar o *group leader* a cada dificuldade que possa surgir, sem antes o próprio perceber se consegue dar resposta a essa questão.” - e ao próprio mentorado – “[Deve pôr-se mais responsabilidade] também no novo colaborador, para reafirmar que ele também tem responsabilidade na sua própria integração e que deve ser proativo e não simplesmente esperar que seja sempre o mentor ou o *group leader* a abordá-lo, a perguntar se tem dúvidas ou se precisa de ajuda”. A Filipa acredita que, se a proatividade destes dois atores for incentivada, e se lhes forem cedidos materiais úteis para a condução da relação, estes ficarão a ganhar a longo prazo pois serão capazes de resolver problemas mais independentemente, sem uma constante intervenção das chefias.

Já no que toca ao contributo do mentor, a entrevistada recorda algumas diretrizes definidas que poderão também ser alteradas para melhoria do programa:

“Acho que o programa precisa de responsabilizar mais o mentor e fazê-los perceber que o papel do *group leader* vai mais no sentido de aconselhar do que de controlar ou definir o rumo da relação, o que o mentor deve levar ao *group leader* são sugestões de soluções e não problemas, e eles são responsáveis pela integração daquela pessoa, e que o *group leader* deve envolver-se se for para dar as boas-vindas, se achar que é estritamente necessário ou, a pedido do mentor, se não conseguir resolver alguma situação. Mas um aumento dessa responsabilização implica uma dedicação grande por parte do mentor, o que nós sabemos que nem sempre acontece, mesmo por causa da maneira como a escolha do mentor acontece, muitos mentores não pediram para ser mentores, foi uma responsabilidade que lhes caiu um bocado em cima, às vezes nem têm motivação para isso, mas muitos não querem recusar porque querem corresponder à expectativa que foi depositada pelo *group leader*. Por isso penso que o próprio processo de escolha do mentor poderá ter de ser repensado, e isso terá de passar por uma definição do perfil de mentor, para podermos dizer quem é que, idealmente, será uma boa hipótese para mentor, para o *group leader* ter isso em mente e fazer uma escolha mais sustentada.”

Quando questionada sobre outras possíveis alterações na estrutura do programa, a entrevistada mencionou os mecanismos de acompanhamento e *feedback* sobre a relação, bem como a avaliação do programa em si. Recordando que o que havia sido definido como mecanismo de avaliação

do programa tinha sido um formulário online, o qual seria enviado a mentores, mentorados e chefias por email no 2º e 6º mês da relação, a Filipa admite que esse método traz vantagens, nomeadamente pelo facto de ser completamente digital (“Eu acho que fizemos bem em optar por um formato digital, porque é o que funciona melhor no nosso contexto [...]”), ainda que discorde com a regularidade da aplicação da medida, em particular no que concerne às chefias (“[...] não sei se haverá necessidade de fazer essa recolha de feedback duas vezes, e não sei sinceramente se há muito interesse em recolher feedback de uma maneira tão formal junto dos *group leaders*, [...] não sei se terão um grande contributo para dar, em termos de feedback, provavelmente pode ser algo que é recolhido informalmente...).

No tocante à recolha de *feedback* sobre a relação de mentoria em si, a Filipa explica que o que havia sido pensado pela estagiária que teceu sugestões para a formalização do programa seria uma conversa entre o mentor e a chefia, ainda que admita que não houve uma estruturação muito formal dos moldes ou *timings* em que ocorreria essa reunião, e sublinha que se sente uma ausência relevante nesse momento de *feedback*: “[...] acho sinceramente que o mentorado também devia poder oferecer feedback sobre a relação, ele também faz parte da relação, devia estar presente na conversa, esse feedback deve e pode acontecer, não só com o group leader, mas entre o mentor e o *mentee*.”.

Na sequência desta entrevista semi-estruturada, a entrevistada informou também que seria implementado, em breve, um programa de mentoria para toda a localização da Bosch Braga, dirigido a colaboradores que procurassem impulsionar a sua carreira com a mentoria de colegas mais experientes, a maioria dos quais chefias dos seus departamentos ou equipas. Este programa, criado e desenvolvido pelo departamento de Recursos Humanos da Bosch Braga, seria apresentado à organização em breve, e, como tal, o programa de mentorias de socialização do departamento de CC-PS/TER-PO teria de adotar uma nomenclatura que não colidisse com aquela do programa mencionado. Como tal, seria necessário escolher um nome que não “Programa de Mentoria”.

4.2.2. Debilidades do projeto-piloto de mentorias

Como explicado na entrevista semi-estruturada com a Filipa Torres, as relações de mentoria ocorriam no departamento de modo pouco estruturado, no que tem vindo a ser apelidado de “projeto-piloto” de mentorias do departamento. Este período é caracterizado pelo facto de que era atribuído um mentor a cada novo membro organizacional, sendo responsabilidade das chefias das respetivas secções fazerem uma seleção do mentor a cada nova chegada. Não existiam quaisquer diretrizes ou critérios a considerar aquando dessa escolha, ficando completamente ao critério de cada *Manager*.

Adicionalmente, dado que não havia recomendações para a comunicação dessa responsabilidade de mentor ao próprio e à equipa, ocasionalmente os mentores eleitos descobriam a sua nova função apenas após a chegada do mentorado. Assim, era comum também os mentores não contarem com qualquer apoio na preparação da relação, ou quaisquer materiais de suporte ao desenvolvimento da mentoria. Ademais, não estavam implementados mecanismos de partilha de feedback, tanto sobre a relação em si como sobre a própria iniciativa de mentorias.

Com o intuito de formalizar efetivamente esta prática das mentorias, foi levado a cabo um esforço de identificação das debilidades das relações de mentoria existentes, o qual compreendeu variadas entrevistas a mentores e mentorados, sendo que os resultados das mesmas ficaram registados em documentos internos e no projeto de mestrado da estagiária que encabeçou esses esforços (Rocha, 2019). Com base nesses registos podemos aferir os problemas identificados no “projeto-piloto” de mentorias, que reforçaram a necessidade da formalização de um programa próprio para o efeito. Segue-se uma lista das debilidades identificadas através das entrevistas realizadas.

1. Incompreensão sobre os papéis e responsabilidades dos mentores/mentorados

Foi identificada uma falta de compreensão por parte tanto dos mentores como dos mentorados, de alguns aspetos basilares do programa, em especial sobre os seus papéis e responsabilidades, o que se reflete nas perceções que os próprios têm sobre as relações de mentoria. Especificando este ponto, alguns mentores revelaram perceberem que o papel de mentor acarretava mais responsabilidades e encargos do que benefícios para esses indivíduos, sendo que estes não sentiam que o investimento que imputavam na sua performance na relação de mentoria era retribuído – nas palavras de Rocha (2019, p. 89): “[...] pode ser indicador de que a mentoria no CTD [Centro de Tecnologia e Desenvolvimento] 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 [...]”. Esta falta de compreensão das possíveis vantagens que os mentores podem usufruir reflete-se na atitude com que enfrentam a relação, podendo a sua função como mentores ser encarada como “trabalho extra”, com menos relevância do que o trabalho técnico que desempenham no seio da equipa.

No tocante às próprias responsabilidades advindas do papel de mentor, nota-se também nesse campo algum desconhecimento por parte dos mentores, sendo que a maioria dos entrevistados admitiu alguma ignorância em relação às expectativas tidas sobre a sua função de mentor. Ainda que a

responsabilidade de clarificação das responsabilidades do papel do mentor seja, em parte, dos próprios mentores, deveria existir também uma preocupação por parte da organização (idealmente, na pessoa das chefias) de esclarecer quaisquer dúvidas nesse sentido – a própria autora reforça esta ideia (Rocha, 2019, p.94): “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 esta informação”.

Também na perspectiva dos mentorados se nota uma confusão entre a relação de mentoria e o processo de integração a que foram submetidos, sendo que alguns mentorados caracterizaram a mentoria como o processo de orientação numa fase inicial do seu trabalho, onde os mentorados recebem a informação que necessitam para desenvolver o seu trabalho – ainda que a mentoria de socialização tenha características em comum com o processo de *onboarding*, nas palavras da autora, a “[...] confusão à volta destes dois conceitos [...] pode tornar o conceito de *mentoring* muito redundante e restrito à integração dos colaboradores.”.

2. Papel precário das chefias nas relações de mentoria

Considerando que os indivíduos que constituem as chefias de secção são representantes da Administração da organização, a sua postura em relação às mentorias é um reflexo da própria posição da organização, pelo que é importante perceber, mediante os testemunhos dos mentores/mentorados, como estes se comportam relativamente às relações de mentoria. Nesse sentido, Rocha (2019, pp. 97-99) incide em questões que abordam os recursos (nomeadamente temporais) alocados pelas chefias para a condução da relação pelos mentores, pelo apoio cedido por estes líderes à condução da relação e pelo reconhecimento do trabalho dos mentores neste âmbito. É perceptível que não há um investimento significativo das chefias nas relações de mentoria dado que, nas intervenções recolhidas de mentores e mentorados, se identificam as seguintes lacunas: não há uma priorização das mentorias por parte das chefias, o que se reflete no tempo disponibilizado aos mentores para que estes se dediquem aos seus mentorados – nas palavras de Rocha (2019, p.98): “[...] 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.”. Esta posição não foi, contudo, unânime entre mentores, sendo que alguns admitiram sentirem-se apoiados pelas chefias no sentido de reservarem tempo laboral para fomentar as suas relações (e outros, mesmo que admitindo não terem o tempo requerido para a relação, não responsabilizaram as suas chefias por esse facto). No tocante ao apoio sentido pelos mentorados por parte das suas chefias no seio da relação de mentoria, as respostas diferiram

também, com alguns dos novos colaboradores a vocalizarem episódios em que não sentiram qualquer investimento das chefias aquando do seu ingresso na equipa, e outros a relatarem situações opostas, em que as chefias acompanharam de perto não só a integração dos mesmos, como mostraram também interesse no decorrer da relação de mentoria.

Outra tendência identificada no âmbito da participação das chefias nas relações de mentoria partiu do testemunho de mentores que sentiram que não houve um reconhecimento do seu trabalho e esforço como mentores por parte do líder da sua equipa (ainda que outros mentores tivessem contrariado esta tendência). Como tal, a autora aferiu a necessidade de uma intervenção mais sustentada e um acompanhamento mais intensivo por parte da chefia, a qual “[...] deverá também questionar o par acerca de ideias e *feedback* de forma a que estes percebam que os seus contributos são tidos em conta [...]”.

Existe, ademais, uma lacuna na transmissão de informação entre as chefias e os mentores, sobre aspetos cruciais da chegada do mentorado, tais como o seu percurso formativo e experiências profissionais prévias, as atividades a desenvolver no seio da equipa, e as expectativas organizacionais para o desempenho do novo colega. Neste tópico, ficou claro que não havia, por parte das chefias, um esforço no sentido de transmitir essas informações aos mentores, o que dificulta uma definição de objetivos para a relação dado que o conhecimento que os mentores acabam por ter sobre a função que os seus mentorados desempenharão se prende, de um modo superficial, àquilo que os próprios sabem sobre o trabalho coletivo levado a cabo na secção a que pertencem. Citando Rocha (2019, p. 93): “Os *team leaders*, como fazem parte do processo de recrutamento e seleção dos futuros colaboradores, deverão ter o cuidado de partilhar com o mentor informação relevante sobre o *mentee* e a função que este irá desempenhar [...]”.

Finalmente, é notória uma necessidade de coordenar com as chefias o processo de eleição dos mentores – relembre-se que, aquando das entrevistas, a decisão de quem deveria ser mentor estava totalmente dependente dos critérios individuais e subjetivos dos chefes de secção. Esta nomeação dos mentores com base em critérios não formalizados reflete-se nas sugestões tecidas por mentores e mentorados, que relatam situações em que o mentor atribuído foi o próprio chefe de secção, o que causou alguma tensão na relação - segundo um relato: “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” (Rocha, 2019, p. 101) – e situações em que a atribuição do mesmo mentor a vários

mentorados originou uma sobrecarga de responsabilidades para o mentor – citando um testemunho: “estavam a entrar 5 estagiários para o mesmo mentor e isso é muita gente para uma pessoa!” (Rocha, 2019, p.101). Adicionalmente, surgiu um testemunho de um mentor que indicou que havia sido apontado como mentor sem haver uma consulta prévia por parte da chefia no sentido de perceber se este estava disposto a assumir esse papel, o que causou alguma tensão no indivíduo, ainda que tenha apreciado a experiência a longo prazo: “foi um bocado mais pela imposição, não é que não tivesse gostado, mas foi um bocado...” (Rocha, 2019, p.93). É necessário, por isso, rever os métodos de nomeação dos mentores e formar as chefias para tomarem decisões mais sensatas, com base em critérios universais e formais, sustentados por um perfil (ideal) de mentor bem definido.

3. Desconhecimento da existência do programa de mentorias

Aquando das entrevistas realizadas, os mentorados foram questionados sobre se sabiam que lhes seria atribuído um mentor antes do início da relação de mentoria, ao qual a maioria dos mentorados respondeu que só perceberam da existência do programa durante a frequência do processo de *onboarding*. Como explica a autora (Rocha, 2019, p. 92): “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 [...]”, no sentido de que uma maior publicitação da existência do programa poderia funcionar como um fator de atração de talentos para o departamento. Deve-se ressaltar, contudo, de que a comunicação externa da Bosch é controlada pelos serviços centrais da empresa, os quais podem optar por não divulgar este programa sob a justificação de que este não é transversal a todas as localizações da Bosch em Portugal (e não é, sequer, transversal a toda a Bosch Braga), o que poderia causar alguma tensão entre o departamento em questão e outros departamentos e localizações em que não foram implementados programas desta natureza.

Não obstante, houve também o relato de um mentor que desconhecia a existência do programa no departamento antes da sua própria participação no mesmo, o que revela uma séria falha de comunicação e publicitação do mesmo internamente.

4. Falta de diretrizes e formação para a condução da relação de mentoria

No tocante ao apoio sentido pelos mentores em termos do material disponibilizado para auxiliar na condução das relações de mentoria, é possível aferir que, também neste aspeto existe uma lacuna por parte do departamento, uma vez que há variados aspetos em que os mentores são forçados a tomar decisões pouco sustentadas por falta de diretrizes e formação específica para o papel que

desempenham. Um dos fatores em que isso é visível é no tocante à duração “recomendada” para o término da relação – ainda que a literatura seja dúbia neste aspeto (vários autores recomendam a estipulação de uma “data de validade” para as relações, outros autores consideram que não se deve pôr um travão à relação, deixando a mesma fluir consoante necessário), seria importante para o departamento ter uma noção do tempo médio que o mentorado necessita para ser auto-suficiente, por forma a calendarizarem-se assim etapas de monitorização e avaliação do processo e da relação. Assim sendo, quando questionados sobre a duração das suas relações de mentoria, mentores e mentorados diferiam muito nas suas respostas, com alguns dos inquiridos a dizerem que a relação durou cerca de um mês, e outros a estipularem prazos maiores, como três meses. A própria autora (Rocha, 2019, p. 97) explica que “[...] 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.”. A falta de definição do tempo “aconselhável” para a relação pode levar, em certos casos, a um “abandono” por parte do mentor que acredita que a relação já não é frutífera e necessária, por não ter um quadro de referência relativo ao tempo médio das relações de mentoria, sendo que este sentimento pode não ser recíproco da parte do mentorado que precisaria de um apoio mais prolongado.

Notou-se também uma lacuna no tocante à reflexão posterior por parte de mentores e mentorados sobre como foram influenciados pela relação de mentoria, e o que esta lhes trouxe em termos de benefícios pessoais e profissionais. Quando questionados, tanto os mentores como os mentorados entrevistados revelaram terem sido influenciados positivamente pelo processo a que foram submetidos. Contudo, a reflexão feita nesse sentido para efeitos de responderem à entrevista foi levada a cabo apenas no próprio momento da entrevista – citando a autora (Rocha, 2019, p. 100):

“[...] 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 [...]”.

Ademais, quando questionados sobre sugestões e ideias que os mentores e mentorados tinham para a formalização futura do programa de mentorias, estes enfatizaram um ponto importante: a formação de mentores. Na especificação das sugestões oferecidas no tocante a este tópico, alguns mentores e mentorados mencionaram a necessidade de implementar um “curso de preparação, um PowerPoint de apresentação, seja o que for, para os que vão ser mentores”, “[...] uma reunião [...] depois das duas semanas de integração [...], [para] termos uma conversa, digamos, mais informal e

acabar por perceber qual é o melhor caminho que se deve seguir” e “[...] uma espécie de *guidelines*” (Rocha, 2019, p.101), o que revela o interesse nestes intervenientes de terem acesso a materiais e ações de formação preparatórias para a função a encabeçar. No âmbito da preparação dos mentores, os entrevistados mencionaram também a urgência de implementar melhores mecanismos de preparação da relação de mentoria, com foco em intervenções que espelham esta necessidade, tais como: “deveria ter sido definido inicialmente as tarefas, as necessidades, treinos (...) coisas mais específicas antes da pessoa entrar” e “vamos se calhar preparar aqui algum tipo de plano mesmo dentro da própria equipa”. Fica claro, portanto, que a formalização do programa de mentorias deverá contemplar a criação de mecanismos e materiais de apoio que auxiliem os mentores na planificação da relação de mentoria, com base nas informações cruciais à integração do novo colega.

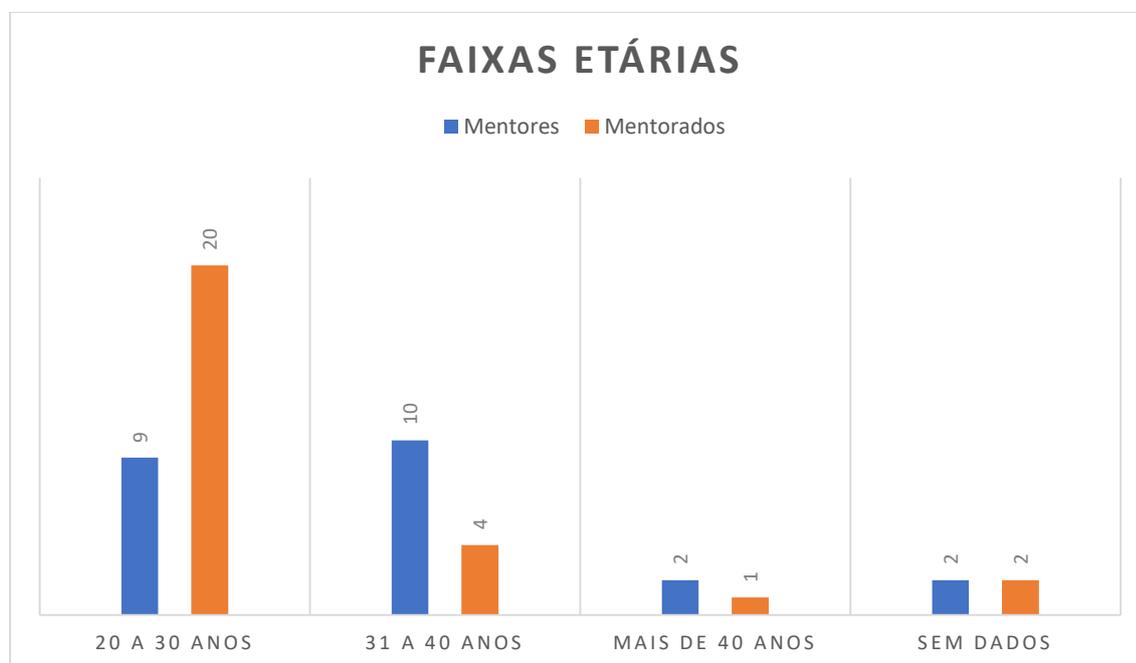
4.2.3. A perceção dos participantes

Para fins de se acompanhar e compreender as necessidades e expectativas dos novos membros organizacionais relativamente à sua integração na organização e ao papel que uma relação de mentoria poderia ter nesse processo, as técnicas de recolha de dados referidas anteriormente (em particular as entrevistas não-estruturadas e a observação) foram aplicadas a todos os novos membros do departamento de CC-PS/TER-PO entrados nos meses de Outubro de 2019 a Fevereiro de 2020, aos quais foi atribuído um mentor, independentemente das suas situações contratuais (novo colaborador, estagiário, transferência interna, passagem de estagiário a colaborador...) e do seu ingresso (ou não) no *Onboarding Process*. Adicionalmente, integraram também este grupo de elementos estudados os mentores dos novos membros departamentais supramencionados (admitidos de Outubro a Fevereiro). Estes indivíduos foram observados e acompanhados durante este período especificamente porque estiveram afetos ao *Onboarding Process* como mentores e mentorados, durante os meses em que o processo foi conduzido pela investigadora, na qualidade de estagiária da equipa dinamizadora da socialização do departamento.

Assim, foram acompanhados 27 mentorados e 23 mentores (4 dos quais tiveram mais do que um mentorado durante este período), os quais compõem um grupo de participantes com um total de 50 indivíduos. Destes indivíduos procurou-se recolher alguns dados para caracterização, nomeadamente: a idade, o género e as habilitações literárias. No caso dos mentorados explorou-se também a tipologia contratual (novo colaborador; estagiário curricular/profissional/de verão; transferência interna; passagem de estágio a contrato) e no caso dos mentores, a antiguidade na empresa.

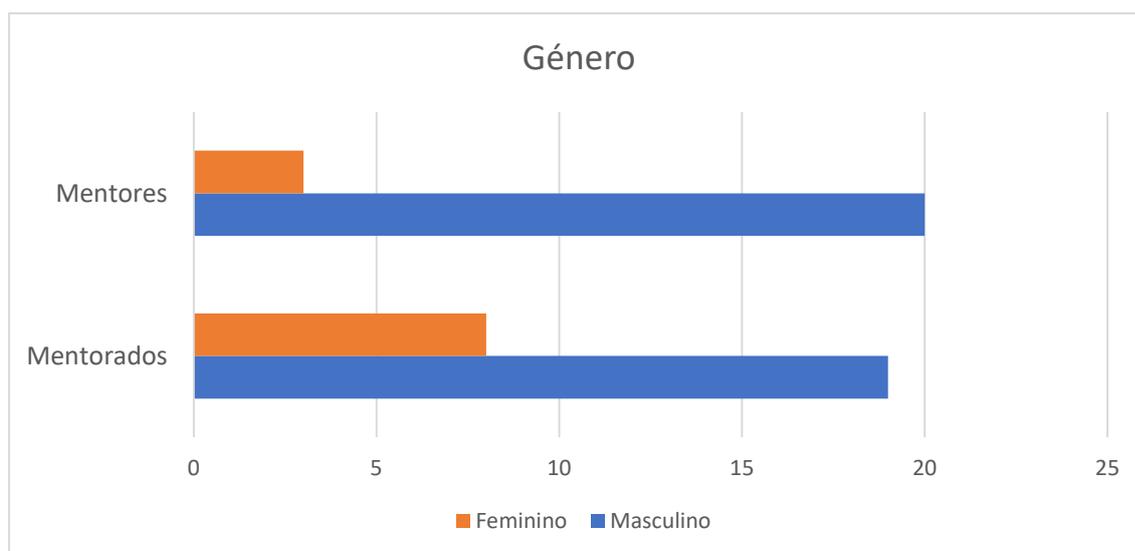
Por forma a recolher informação descritiva deste grupo de participantes, foram registadas as faixas etárias dos indivíduos que compõem a população-alvo. O Gráfico 1 apresenta as diferentes faixas etárias dos participantes, divididos nas respetivas categorias de mentores e mentorados. No tocante aos mentorados, podemos perceber que a maioria desses se encontra na faixa etária dos 20 a 30 anos, apresentando uma média de 27 anos, sendo que a idade mínima registada é de 22 anos (partilhada por 5 dos mentorados) e a idade máxima é 42 anos. No que diz respeito aos mentores, estes encontram-se maioritariamente na faixa etária dos 31 a 40 anos, com uma média de 32 anos, sendo que o mentor mais novo tem 24 anos e o mais velho tem 42. Não foi possível obter informação sobre 4 indivíduos, 2 mentores e 2 mentorados.

Gráfico 1 - Faixas etárias dos mentores e mentorados



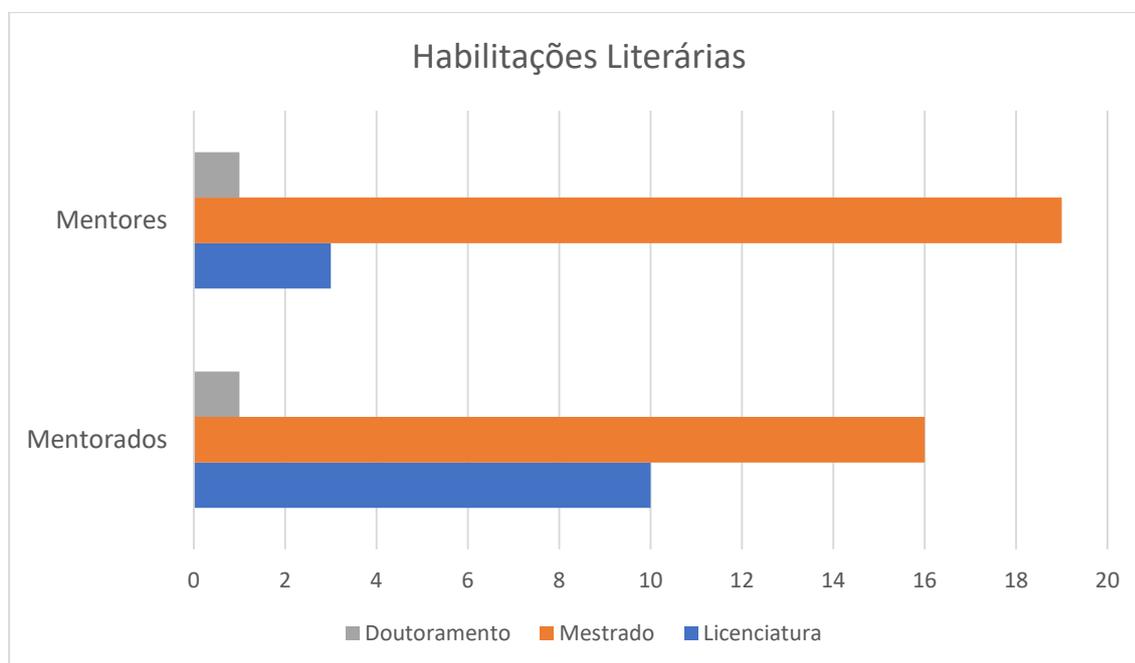
Do mesmo modo, fez-se um levantamento dos registos tocantes ao género dos participantes. Como tal, encontra-se no Gráfico 2 a distribuição dos mentores e mentorados por género. Fazendo reflexo do próprio departamento, que demonstra uma superioridade no número de homens em relação às mulheres, também os homens se encontram em maioria tanto como mentores (20) como mentorados (19), em oposição às mentoras (3) e mentoradas (8).

Gráfico 2 - Género dos mentores e mentorados



No tocante às habilitações literárias, identificaram-se três categorias tanto nos mentores como nos mentorados: licenciatura, mestrado e doutoramento. Entre os mentores, 3 são licenciados, 19 são mestres e 1 tem o grau de doutorado. Por sua vez, entre os mentorados, 10 têm a licenciatura (ainda que a maioria esteja atualmente a frequentar o mestrado), 16 são mestres e 1 é doutorado.

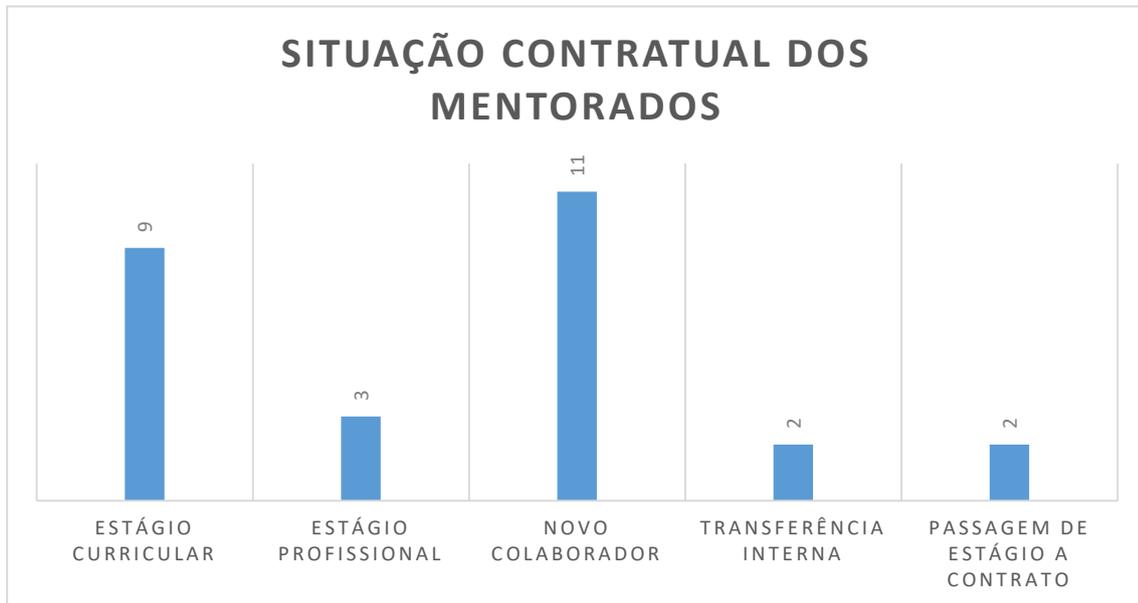
Gráfico 3 - Habilitações literárias dos mentores e mentorados



De modo a melhor registar as diferentes necessidades afetas às diversas situações contratuais dos mentorados, foi necessário recolher dados sobre a quantidade de mentorados em cada contexto contratual – apresenta-se, portanto, o Gráfico 4, que exhibe esses mesmos dados. Podemos constatar

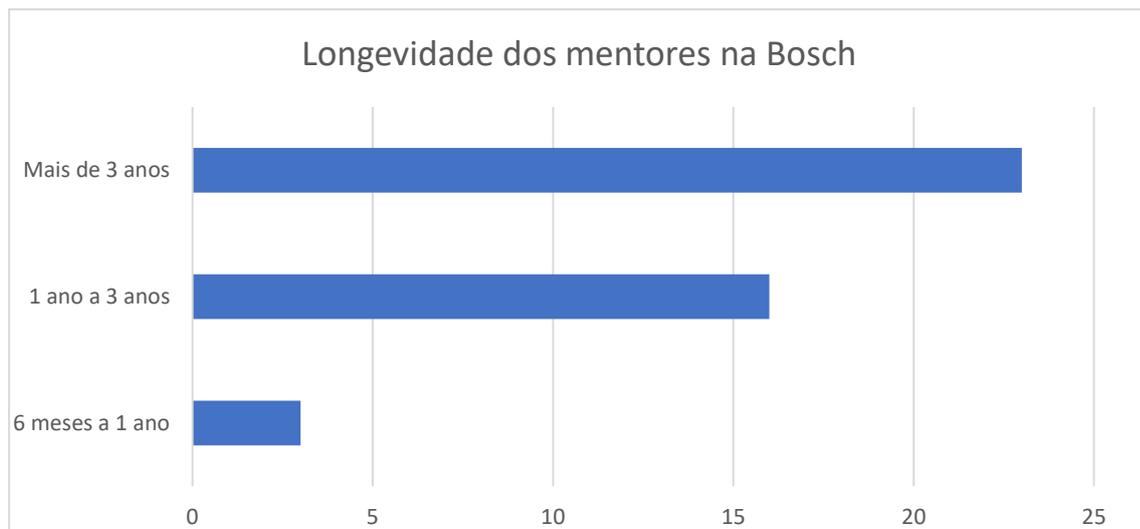
que, durante o período de análise, a maioria dos mentorados foram contratados como novos colaboradores (11), sendo que as situações com menor número de casos foram as transferências internas e a contratação de estagiários como colaboradores (2 em ambos os casos).

Gráfico 4 - Situação contratual dos mentorados



Para efeitos de compreender os desafios imputados pela condição de mentor àqueles com maior ou menor tempo de trabalho na Bosch, foram recolhidos os dados sobre a antiguidade dos mesmos na empresa, o que permitiu compreender que a maioria (23) dos mentores está na empresa há mais de 3 anos, em comparação com aqueles que têm 1 a 3 anos “de casa” (16 mentores) e aqueles que se encontram na empresa há menos de 1 ano. Nenhum dos mentores que compõem o grupo de participantes está na Bosch há menos de meio ano. Por outro lado, o mentor com maior longevidade na organização é colaborador da Bosch há 11 anos e 9 meses.

Gráfico 5 - Antiguidade dos mentores na Bosch



Aquando da observação destes participantes ocorreram algumas situações que se destacaram e tornaram particularmente relevantes para a compreensão das debilidades do formato em que estavam a ocorrer as relações de mentoria. Em mais do que uma ocasião, os mentores não sabiam que lhes tinha sido atribuído um mentorado até serem informados pela equipa coordenadora do Onboarding Process, o que revela uma falta de comunicação da parte das chefias que nomeiam o mentor (e, conseqüentemente, deviam alertar o eleito que terá de cumprir com esse papel). Foram, também, perceptíveis várias situações em que um só mentor foi atribuído a vários novos membros da respectiva secção, o que contribuiu para uma sobrecarga de trabalhos para o mentor e, conseqüentemente, uma incapacidade de ceder apoio individualizado a ambos. Adicionalmente, destacou-se um episódio em que dois colaboradores foram seleccionados como mentores pela primeira vez, e, por desconhecimento da conduta adequada e responsabilidades afetos ao papel de mentor, agendaram uma primeira reunião com as mentoradas antes do seu ingresso oficial no departamento, o que foi inesperado porque o primeiro momento dos novos colegas no departamento deve ocorrer aquando do início do processo de *Onboarding*, segundo as políticas estipuladas pelo departamento para a integração dos novos colaboradores. Esta reunião foi agendada com o apoio da chefia da secção, que também não sabia como os mentores deveriam proceder, o que revela um desconhecimento preocupante do papel dos mentores por parte das chefias, a debilidade na formação dos mentores (os quais, notoriamente, não sabiam o que deviam fazer no âmbito da sua nova função), e o desalinhamento entre os vários intervenientes afetos ao processo de integração, nomeadamente os mentores, as chefias de secção e a equipa coordenadora do processo de socialização.

Todas estas situações refletiram a falta de mecanismos formais de nomeação de mentores e emparelhamento dos pares mentores-mentorados, a ausência de canais de comunicação sólidos entre as várias partes interessadas, a necessidade de reforçar as responsabilidades e tarefas dos mentores, tanto perante os próprios como perante as chefias de secção, e a relevância da instituição de formação aos mentores, para os dotar de ferramentas para melhor cumprirem com o seu papel.

4.2.4. Análise de Benchmarking

4.2.4.1. Benchmarking interno

O benchmarking interno foi uma das técnicas usadas por forma a identificar as melhores práticas em curso – no caso, foram explorados os programas de mentoria em aplicação nas localizações da Bosch em todo o mundo. É importante clarificar que, ainda que todas as localizações tenham alguma independência umas das outras em termos de opções de gestão, todas se regem pelos princípios e diretrizes da empresa, pelo que podem existir particularidades noutros programas que respondam aos objetivos do presente objeto de estudo. Assim, a aplicação desta técnica pretende explorar iniciativas presentes no seio da Bosch que tenham objetivos semelhantes aos que foram estipulados para este projeto.

Sendo o grupo Robert Bosch GmbH composto por um ecossistema de unidades de negócios, subunidades de negócios e localizações mais ou menos independentes na administração dos processos que implementam, não existem procedimentos universais no tocante a algumas áreas dos Recursos Humanos. A empresa delega, portanto, às várias unidades, a decisão de implementar (ou não) processos de socialização organizacional, consoante o que faça mais sentido para a administração local. Assim sendo, os programas de mentoria não existem em todas as delegações do grupo, e os que existem têm variadas estruturas, objetivos e públicos-alvo. Nesta secção irei descrever brevemente alguns programas de mentorias desenvolvidos dentro do grupo Robert Bosch GmbH, enfatizando aqueles que se destinam a novos colaboradores e à sua socialização na empresa.

Existem vários programas de mentoria direcionados aos colaboradores efetivos que procuram o seu desenvolvimento pessoal através do contacto com trabalhadores sénior e/ou em níveis hierárquicos mais elevados, que possam auxiliar na expansão da sua rede de contactos e providenciar apoio e *expertise* no âmbito de uma progressão de carreira. Um desses programas é o *Mentoring @ UK*, concebido pelo departamento de Recursos Humanos que serve todas as unidades de negócio do Reino Unido, sob a premissa de expandir a partilha de conhecimento e aprendizagem para além da formação formal oferecida pela empresa (cursos em sala de aula, *web-based trainings*, entre outros).

Este programa é oferecido a todos os colaboradores afiliados à Bosch há pelo menos 6 meses que consigam identificar um objetivo específico a curto ou médio prazo para o seu percurso profissional – estes indivíduos são emparelhados, então, com colegas num nível superior hierárquico, desde que estes não sejam seus *managers* diretos, por forma a evitar conflitos de interesse. Ambas as partes inscrevem-se voluntariamente para o programa e os pares são feitos mediante as expectativas expressas pelos mentorados no momento de inscrição; sempre que possível, a escolha do mentor fica ao critério do mentorado. A estruturação do programa privilegia a preparação de ambas as partes, começando com um workshop comum a todos os mentores e mentorados que almeja clarificar os papéis de ambas as partes e dotá-los das ferramentas necessárias para uma colaboração eficaz (artigos, livros, material de treino); ademais, os mentores são submetidos a formações certificadas em *coaching* e *mentoring* por forma a melhor lidarem com a nova função. Além disso, as relações estabelecidas são acompanhadas de perto pela equipa responsável pelo programa, que reúne por Skype mensalmente com os participantes. O cerne do programa *Mentoring @ UK* foi adaptado por várias outras localizações, por vezes com diferentes alvos, como é o caso do *Mentoring Program for Female Engineers*, em vigor em certas localizações no Reino Unido, que tem como público-alvo as engenheiras que pretendam alavancar a sua carreira com a ajuda das colegas mais experientes.

Os programas de mentoria no âmbito da socialização organizacional de novos colaboradores são variados e existem um pouco por todo o mundo, ainda que aplicados a diferentes unidades organizacionais e, por isso, com uma estrutura (semelhante) adaptada a cada contexto específico.

O *RBTW Buddy Program* é um exemplo de um programa de mentoria para efeitos de socialização organizacional, aplicado nas unidades organizacionais presentes em Taiwan, China – este programa tem a duração de 8 a 12 semanas, dependendo da função do novo colaborador (nomeadamente, as 12 semanas servem os novos colaboradores contratados para cargos de chefia). Este programa estipula 4 reuniões obrigatórias entre os pares e prevê a opção de qualquer parte poder optar por terminar a relação se esta não estiver a ser produtiva. Os mentores são voluntários e é recomendado que estejam no mesmo nível hierárquico que o mentorado, e que tenham uma rede de contactos sólida dentro da empresa; é impreterível que sejam colaboradores da Bosch há, pelo menos, 1 ano. Após a junção dos pares, estes reúnem-se no dia de entrada do mentorado e posteriormente desenvolvem atividades conjuntas, podendo recorrer a um reportório de sugestões oferecido pelo departamento de Recursos Humanos local, sendo que estas atividades, se pagas, podem ser

reembolsadas – este reembolso é único dentro do grupo Robert Bosch GmbH. Ademais, concluído o programa, os participantes têm direito a um certificado de participação.

O *Buddy Program* da Bosch México, com duração proposta de 2 semanas a 3 meses, tem também como objetivo aproximar o novo colaborador de um colega mais experiente que auxilie a sua suave integração na organização. Estendendo-se por todas as localizações mexicanas, este programa angaria mentores num regime de voluntariado, dando preferência a mentores com performances sólidas na sua área – é uma exigência que não figura nos programas supramencionados (que privilegiam as *soft skills* dos mentores sobre o seu desempenho na função), e que os criadores do programa explicam como sendo fulcral para fornecer apoio ao mentorado nas variadas dificuldades técnicas que este experienciará. Uma outra particularidade exclusiva deste programa é que os pares são estipulados pelo responsável pelo recrutamento e pelo *Human Resources Business Partner*, sem qualquer *input* por parte dos próprios mentores e mentorados ou das suas chefias. O decorrer do programa implica obrigatoriamente duas reuniões entre os pares, não existindo quaisquer diretrizes sobre demais interações mentor-mentorado.

Na unidade de negócio *Power Tools*, que cai no domínio da área *Consumer Goods*, uma das áreas funcionais do grupo empresarial, existe também um programa de mentoria para novos colaboradores, aplicado em todas as localizações a nível mundial onde esta unidade está presente. Este programa, o *Buddy Program PT*, é o único procedimento de socialização organizacional previsto para a unidade de negócio, e exhibe algumas características semelhantes aos programas supramencionados: estende-se por 10 a 12 semanas, com início no dia de entrada dos colaboradores; recomenda que o mentor seja colaborador da Bosch há, pelo menos, 3 anos, com permanência na respetiva unidade há, pelo menos, 1 ano; prevê, obrigatoriamente, duas reuniões entre mentor e mentorado, uma reunião inicial para a exposição e gestão de expectativas e uma reunião final para troca de feedback, recomendando reuniões intermédias frequentes. Com um foco particular nas metodologias de trabalho adotadas transversalmente por toda a unidade de negócio (as metodologias Agile), este programa almeja uma transmissão de conhecimento sobre essas metodologias, sendo recomendado aos mentores que elucidem os mentorados sobre as ferramentas alusivas às metodologias em uso, bem como que apresentem os mentorados às pessoas-chave que gerem os processos metodológicos. Ademais, como este programa substitui outros métodos de socialização organizacional, cabe aos mentores educarem os novos colegas nas plataformas (de comunicação, de gestão de tarefas, etc.), procedimentos e políticas da empresa, a par de outros aspetos mais informais

do seu novo trabalho. Assim, contrariamente aos programas anteriores, os mentores não estão incumbidos apenas de esclarecer dúvidas que vão surgindo no período de adaptação do mentorado, mas sim de transmitir tudo o que precisam de saber, desde o primeiro dia. A escolha dos mentores não é voluntária, estes são apontados pelo *manager* do departamento em questão, ainda que esteja prevista a possibilidade do mentor sugerido recusar a participação no programa.

Existe, ademais, um programa nomeado *Buddy Bosch*, que originou em Estugarda e foi adotado em várias localizações na Alemanha, bem como pelo departamento central de Recursos Humanos do Reino Unido, que prevê a aplicação em novas entradas tanto de colaboradores que nunca tenham ingressado na empresa, como daqueles que, já fazendo parte do grupo Bosch, são transferidos para uma nova unidade de negócio ou nova localização. Este programa é semelhante a alguns dos anteriormente referidos, nomeadamente porque a participação do mentorado é voluntária, os mentores surgem também num regime de voluntariado (e podem ter vários mentorados), e prevê-se a possibilidade de desmembramento do par, sendo que existe, ademais, a obrigatoriedade de se reunirem pelo menos duas vezes durante o programa. A duração do programa depende da função para a qual o novo colaborador é apontado, sendo que os operários ("*blue collar worker*") são mentorados durante 3 semanas, e os trabalhadores de escritório ("*white collar worker*") e executivos ("*executive*") frequentam o programa durante 12 semanas; recomenda-se adicionalmente uma semana extra de frequência do programa para os colaboradores oriundos de localizações estrangeiras.

Tabela 6 - Características de programas de mentoria na Bosch

Programa	Duração	Destinatários	Atribuição dos mentores	Diretrizes do programa
<i>RBTW Buddy Program</i>	8 a 12 semanas, dependendo da função	Novos colaboradores de qualquer unidade de negócio presente em Taiwan, China	Mentor surge em regime de voluntariado; Deve ter rede de contactos sólida; Deve ser colaborador Bosch há, pelo menos, 1 ano.	4 reuniões obrigatórias; Possibilidade de desmembrar o par; Certificado para o mentor após a conclusão do programa; Atividades de integração podem ser subsidiadas pela empresa.
<i>Buddy Program Bosch México</i>	2 semanas a 3 meses	Novos colaboradores de qualquer localização e unidade de negócio no México	Mentor surge em regime de voluntariado; Deve ter uma performance sólida na sua área; Os pares são estipulados pelo recrutador principal e <i>Human Resources Business Partner</i> .	2 reuniões obrigatórias, sem demais diretrizes sobre interações entre os pares.
<i>Buddy Program PT</i>	10 a 12 semanas	Novos colaboradores da unidade de negócio <i>Power Tools</i> em todas as suas localizações a nível mundial	Deve ser colaborador Bosch há, pelo menos, 3 anos, e na unidade de negócio <i>Power Tools</i> há, pelo menos, 1 ano; Mentor é apontado pelo <i>manager</i> do departamento (e pode recusar o convite).	2 reuniões obrigatórias, no início e final do programa, reuniões intercalares recomendadas; É o único processo de socialização organizacional previsto na unidade de negócio.
<i>Buddy Bosch Alemanha</i>	3 semanas (operários) ou 12 semanas (trabalhadores de escritório e executivos); recomenda-se uma semana	Novos colaboradores ou transferências internas para nova localização ou unidade de negócio, em várias	Mentor surge em regime de voluntariado.	2 reuniões obrigatórias; Possibilidade de desmembramento do par; Mentor pode ter vários mentorados simultaneamente.

		extra para colaboradores estrangeiros	localizações alemãs		
Bosch Reino Unido (Departamento central de Recursos Humanos)	Buddy Unido de	3 semanas (operários) ou 12 semanas (trabalhadores de escritório e executivos); recomenda-se uma semana extra para colaboradores estrangeiros	Novos colaboradores ou transferências internas de outra localização ou unidade de negócio para o Departamento central de Recursos Humanos do Reino Unido	Mentor surge em regime de voluntariado.	2 reuniões obrigatórias; Possibilidade de desmembramento do par; Mentor pode ter vários mentorados simultaneamente.

4.2.4.2. Benchmarking externo

No tocante às práticas implementadas em organizações externas à Bosch que possam servir de *benchmark*, foi feita uma análise documental, baseada em artigos e documentos disponibilizados online. Inicialmente, o alvo da pesquisa de benchmarking seriam empresas a operar nos mesmos setores que o grupo Bosch, preferencialmente de dimensões semelhantes, por forma a analisarem-se as suas práticas de socialização organizacional e de mentoria. Contudo, uma lacuna na informação disponibilizada não permitiu uma compreensão extensiva dos programas de integração de empresas exclusivamente com as características enumeradas, pelo que a pesquisa foi alargada a empresas amplamente reconhecidas nas suas áreas de atuação, preferencialmente com uma forte orientação para o desenvolvimento e inovação, como é o caso da Bosch.

Através do recurso à análise de benchmarking, foi possível identificar algumas das melhores práticas implementadas em empresas de variados setores para impulsionar os seus processos de *onboarding* e programas de mentoria. Variados exemplos de boas práticas surgiram no seio do setor tecnológico e digital, como o caso do *onboarding* da Google que, entre muitas outras práticas, implementou alertas para as chefias, para lembrar a data de entrada de um novo colaborador, por forma a que estes possam planear uma discussão com o novo colega sobre responsabilidades e expectativas, apoiar o mesmo na sua construção de relações interpessoais, e calendarizar reuniões de monitorização da integração do membro. Ademais, é da responsabilidade das chefias nomear um *Buddy*, um colega mais experiente, para acompanhar e integrar o novo colega (Maksymiuk, 2017).

Ainda na área digital, tanto o Facebook como o Twitter têm processos de socialização cujas tarefas a cumprir começam ainda antes da chegada do novo membro – as equipas responsáveis pelo processo tratam de preparar todos os espaços e materiais (informáticos, digitais, documentais...) com antecedência, algo que já acontece também em CC-PS/TER-PO. O Twitter também tem estipulado que todos os novos colaboradores devem situar-se próximos do que nomeiam de “*key teammates*”, colegas com quem vão trabalhar que devem apoiar o novo elemento com qualquer questão que este tenha. Na Quora, site de partilha de informação em que os utilizadores podem fazer perguntas de todos os âmbitos, existe um programa de mentorias da socialização, já bastante enraizado na cultura da empresa, que valoriza o contributo e disponibilidade dos mentores, os quais, segundo estudos da empresa, despendem de cerca de 25% do seu “*personal output*” (cumprimento das próprias tarefas de trabalho individual) para se dedicarem ao acompanhamento dos mentorados nas primeiras semanas (Maksymiuk, 2017).

A Buffer, empresa que fornece ferramentas de marketing para redes sociais, adotou também um programa de mentorias inovador, com recurso a três mentores para cada novo colaborador. Estes mentores têm diferentes perfis e responsabilidades, bem como objetivos: o *Leader Buddy*, responsável pelas relações de mentoria de cada novo colega e pelos emparelhamentos mentor-mentorado; o *Roll Buddy*, que cede apoio nas questões técnicas e afetas à função a desempenhar; e o *Culture Buddy*, encarregue da imersão na cultura da empresa e integração social e relacional do novo membro. Isto demonstra um reconhecimento, por parte da empresa, do carácter multifacetado do papel de um mentor, levando essa premissa a outro nível e delegando responsabilidades de diferentes naturezas em diferentes agentes (Sapling, 2020). Uma outra empresa atuante no ecossistema digital que implementou um Buddy System foi a Percolate, uma plataforma de marketing que, coincidentemente, fornece serviços à Bosch. O programa de mentorias da Percolate atribui a cada novo colaborador um Percolater, um mentor voluntário que apresenta as instalações e a equipa ao novo colega, leva-o a almoçar no primeiro dia, verifica se este está bem frequentemente e disponibiliza-se para esclarecer qualquer dúvida junto do mesmo (Zojceska, 2018).

Também no setor educativo foi possível encontrar medidas de mentorias em programas de socialização para novos colaboradores, nomeadamente no programa de *onboarding* do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), cuja estrutura contempla diversas fases consoante as etapas de integração do novo membro (“o primeiro dia”, “o primeiro mês”,...). Esta instituição conta também com um *Buddy Program*, que emparceira um novo colaborador com um colega mais experiente (não

contemplando a possibilidade de este ser um superior hierárquico), para que este o guie na sua socialização – o processo é suportado por variados materiais de apoio, entre os quais listas de verificação, diretrizes e documentação de suporte indicando as condutas ideais para todos os envolvidos no contexto do programa. (Maksymiuk, 2017)

4.3. Prioridades decorrentes do diagnóstico da situação

Com base nos resultados da recolha e análise dos dados coletados ao longo do projeto, e atendendo às recomendações da literatura, é possível conceber, então, uma lista de questões a endereçar por forma a melhor edificar a formalização do programa de mentorias, tais como:

1. É necessário reconhecer que o papel e responsabilidades do mentor são multifacetados (e incluem, por exemplo, cedência de apoio técnico e específico à função, facilitação da integração social e criação de laços interpessoais, etc.) e consomem o seu tempo – é importante que a comunicação destes factos seja transparente para os mentores;
2. É importante assegurar a proximidade (se possível, física) entre os novos colaboradores e o(s) elemento(s) da equipa que vão ceder ajuda e apoio aos mesmos;
3. As chefias devem estar a par da data e outras informações logísticas relativas à entrada do novo colaborador, e transmitir claramente e atempadamente estes dados ao mentor, para que este possa preparar a entrada do novo colaborador adequadamente, antecipando qualquer necessidade futura que este possa ter (em termos de material, informação, apoio de algum tipo);
4. Uma vez que a integração de um novo membro organizacional pode desenvolver-se em várias etapas, com diferentes durações, as quais apresentam diferentes desafios e características, pode ser pertinente definir quais essas etapas e quanto tempo duram, em média, para informação do mentor;
5. É necessário conceber uma comunicação clara, transparente e eficaz dos papéis e responsabilidades dos mentores e dos mentorados – adicionalmente, é importante direcionar o programa para imputar uma maior responsabilidade nos mentores e mentorados dentro da relação, estimulando a sua proatividade e independência na resolução de problemas que possam surgir no seio da relação;
6. Para as chefias, é pertinente redigir diretrizes que incentivem a uma maior disponibilização do tempo dos mentores para que estes se possam dedicar à relação, que estimulem as chefias a

- vocalizar o seu apreço pelos contributos dos mentores, e que os auxiliem na comunicação da informação essencial aos mentores;
7. Como complemento ao ponto anterior, é necessário sensibilizar mentores, mentorados e chefias para a importância do programa de mentorias dentro do departamento, através da comunicação dos benefícios do programa, do seu contexto e da sua estrutura;
 8. É crucial repensar o processo de escolha dos mentores e emparelhamento do par, por forma a que este evite:
 - a. Situações em que os mentores eleitos não têm interesse em desempenhar esse papel, mas não se sentem confortáveis em recusar o convite das chefias;
 - b. Situações em que um mentor tenha mais do que um mentorado simultaneamente;
 - c. Situações em que a chefia seja mentor;
 9. Será, também, necessário estruturar um perfil do mentor, o qual pode tirar inspiração nos programas descritos no benchmark interno, sendo que este deve estar alinhado com as questões descritas no ponto 8 desta lista (não ter mais do que um mentorado, estar no mesmo patamar hierárquico...);
 10. No tocante às diretrizes e formação para mentores, é importante:
 - a. Indicar quais poderão ser as diferentes etapas da relação e qual deve ser a postura do mentor nessas etapas (em concordância com o ponto 4 desta lista);
 - b. Sugerir um momento de retrospeção sobre a relação e o que esta trouxe de positivo e negativo ao próprio (como sugerido nos inquéritos mencionados no diagnóstico inicial apresentado neste capítulo);
 - c. Ceder um maior apoio no sentido de ajudar os mentores a preparar a relação (definir tarefas para o mentorado, estruturar atividades a desenvolver com o mentorado, prever necessidades/desafios que possam surgir, etc.), seja através de materiais de apoio como o Manual do mentor, ou através de ações de formação;
 11. Deve proceder-se a uma reestruturação do Manual do mentor já existente por forma a ceder-lhe um cunho mais flexível e um âmbito mais abrangente, não tão vinculado à realidade do departamento num certo momento, por forma a que este seja facilmente adaptável a outras realidades;
 12. Será importante repensar os mecanismos de feedback da relação e de avaliação do programa, em particular para que estes incluam o contributo do mentorado;

13. É necessário alinhar o nome e outras nomenclaturas afetas ao programa para que não coincidam com um outro programa de mentorias implementado ao nível da localização.

5. Contributos

Na sequência da revisão da literatura, do levantamento de necessidades e da análise da perceção dos intervenientes sobre o rumo a imputar à formalização do programa de mentorias de socialização do departamento de CC-PS/TER-PO, reúnem-se, então, as condições para se tecerem sugestões nesse âmbito. Este capítulo procurará, então, descrever os contributos feitos no contexto do Projeto em curso (e do estágio da investigadora) no sentido de estruturar o programa de mentorias.

Apesar de terem sido levados a cabo vários esforços no sentido de perceber quais as recomendações presentes na literatura da área e quais as melhores práticas em vigor em várias empresas na atualidade, é pertinente lembrar Allen *et al.* (2009), quando estes autores sublinham a importância da adequação do programa de mentorias à realidade do contexto que acolherá o procedimento. Assim, procurou-se criar um programa que, ainda que holístico e estruturado, não fosse tão inflexível ao ponto de não ser mutável na eventualidade de existirem grandes mudanças no departamento, mas, por outro lado, que fosse adequado ao atual contexto departamental, por forma a ser sustentável a longo prazo.

1. Definição da nomenclatura associada ao programa

Ainda que este ponto não tenha sido priorizado no decorrer do trabalho, será mencionado primeiramente neste capítulo, uma vez que nos pontos subsequentes surgem menções à nomenclatura que foi adotada e, clarificando-se já as opções tomadas neste sentido, existe menos espaço para confusão em relação aos termos usados. Assim, como explanado previamente, devido à existência de um outro programa de mentorias com outro foco de aplicação na Bosch Braga, optou-se por intitular este programa “*Buddy Program*”. Esta nomenclatura é comum na literatura e nas organizações, para nomear programas de mentoria de socialização. Os intervenientes foram também apelidados especificamente para evitar o uso dos termos mentor e mentorado (ou *mentee*), sendo que, em todos os materiais construídos no âmbito do programa, o mentor passa a ‘*Bosch Buddy*’ e o mentorado a ‘*Bosch Beginner*’.

2. Definição de objetivos

A criação do programa foi iniciada por uma ponderação dos objetivos do mesmo, um esforço basilar à edificação de qualquer processo de trabalho.

Ainda que a tentativa precedente de formalização do programa tenha ponderado os objetivos que sustentariam o processo, esta estipulação não foi registada de forma clara na documentação interna do departamento pelo que se percebeu a necessidade de clarificar esse ponto. Esta percepção é sustentada pela literatura: segundo Douglas (1997) é necessário estipular objetivos porque as metas definidas guiam o programa, no sentido em que permitem uma definição dos recursos necessários para o mesmo, sejam estes materiais, temporários ou em termos dos contributos espectáveis dos envolvidos. Ademais, a deliberação atempada, clara e objetiva das finalidades do programa atuou como fio condutor das demais decisões tomadas no âmbito deste Projeto.

Assim, foi definido de seguinte modo o objetivo geral do programa: promover a integração sólida e acompanhada de todos os novos colaboradores e estagiários no departamento e respetivas equipas. Por forma a solidificar este objetivo estipulado, foram definidos quatro objetivos específicos, a saber:

- Incentivar a partilha de conhecimentos entre mentores e mentorados através da clarificação de dúvidas gerais e específicas sobre a organização, o departamento e a equipa/projeto, e através da troca de conhecimento técnico afeto à função desempenhada;
- Incitar a expansão da rede de contactos dos mentores e mentorados e o apoio à integração relacional do mentorado no departamento e na equipa de projeto;
- Estimular a retenção de talentos através da incitação ao sentimento de pertença e compromisso, e da redução de frustrações inerentes à chegada do novo colaborador à organização;
- Encorajar a obtenção mais rápida de produtividade do novo colega através da facilitação (e redução da duração) do período de adaptação e aprendizagem do novo membro organizacional.

A par das vantagens supramencionadas da definição dos objetivos do programa, o registo destas metas serviu um outro propósito importante: a listagem de metas do programa foi reproduzida aquando da produção de elementos comunicativos (apresentações, documentação do programa) que seriam mais tarde apresentados a *stakeholders*, entre os quais as chefias do departamento, cujo apoio e endosso, segundo Douglas (1997), pode determinar o sucesso do programa.

3. Estipulação do perfil de mentor

Um dos seguintes passos tomados no âmbito da edificação das bases do programa de mentoria foi a estipulação do perfil do mentor, mantendo em mente os dados recolhidos apresentados no capítulo

4, bem como as recomendações da literatura. Partindo dessa base, o perfil do mentor foi desenhado com as seguintes considerações:

- O mentor deve ter vontade e disponibilidade para acompanhar o mentorado – a priorização deste ponto foi motivada tanto pelos testemunhos recolhidos de anteriores mentorados e mentores, que exibiram frustração face a situações de indisponibilidade (principalmente temporal) no seio da relação, mas também pelas diretrizes cedidas por Klinghoffer, Young e Haspas (2019), que admitem que estas características devem ser basilares à nomeação de possíveis mentores;
- O mentor deve estar no mesmo nível hierárquico que o mentorado (ou seja, não deve ser a sua chefia) – este ponto é sustentado por Kram e Isabella (1985), bem como por Bauer (2010), que relembram que o facto de o mentorado poder sentir-se constrangido a pôr questões aos seus superiores, por receio de parecer incompetente, pode ser impeditivo à comunicação livre e partilha de informação entre o par da mentoria, se o mentor for também a chefia do novo colaborador. Também as entrevistas feitas a anteriores mentorados confirmam este potencial ponto de tensão. Contudo, considerando a adequação à realidade do departamento como um dos pilares basilares deste trabalho, prevê-se a possibilidade de contornar este ponto do perfil do mentor se o contexto assim o exigir (por exemplo, se a equipa for recente/pequena e o único colaborador adequado para acompanhar novos membros for o chefe da mesma);
- O mentor deve integrar o mesmo departamento/equipa de projeto – esta questão prende-se maioritariamente com o próprio objetivo das mentorias, que passa pelo apoio em questões técnicas e afetas ao projeto em mãos; como explicam Ragins e Cotton (1993), a pertença a diferentes grupos de trabalho, com âmbitos e projetos diferentes, pode limitar a capacidade do mentor de educar, ajudar e aconselhar o seu mentorado em aspetos técnicos mais específicos;
- O mentor deve ser autónomo (ou seja, não estar o próprio a passar por um período de aprendizagem) – ainda que este ponto reúna unanimidade na teoria e na prática - a plataforma ZenHR (2019), por exemplo, é uma das que considera a experiência e a longevidade na empresa como características essenciais a um mentor -, a concretização da banda temporal que concede autonomia a um colaborador provou ser uma tarefa complicada, já que a aprendizagem é um processo bastante subjetivo, com durações diferentes para indivíduos diferentes. Contudo, sob a bandeira da institucionalização, e por forma a deixar o mínimo de pontos possíveis ao critério de cada indivíduo, foi sugerida a marca dos 6 meses após a

entrada na Bosch, com base noutros processos internos que indicam que após esse período, o colaborador é capaz de desenvolver tarefas sem constante apoio alheio;

- O mentor deve possuir boas competências interpessoais e de comunicação – a plataforma ZenHR (2019) é uma das referências que apoia este critério como fulcral para um mentor (em particular, para que este consiga estimular o desenvolvimento do mentorado e servir-lhe de exemplo também), a par de Douglas (1997), sendo que, cumulativamente, especificam inclusive algumas competências desejáveis como a liderança, paciência e tolerância. É relevante mencionar que, ainda que exista um esforço para detalhar o que se deve entender por ‘competências interpessoais e de comunicação’ (o qual será esmiuçado à frente), esta compreensão é, inevitavelmente, subjetiva, pelo que terá de se contar com o bom senso das chefias aquando da verificação deste ponto num potencial mentor;
- O mentor deve possuir uma rede de contactos sólida – por forma a que seja capaz de auxiliar o seu mentorado no seu próprio *networking*, o mentor deve manter boas relações com os membros da equipa/departamento em que se insere (ZenHR, 2019). Esta característica está também presente no programa RBTW Buddy Program, apresentado no contexto da análise de benchmarking interno;
- Idealmente, o mentor não deverá estar a acompanhar outros mentorados – esta ideia surge na sequência dos testemunhos recolhidos de mentores e mentorados (e pela própria observação de situações similares que ocorreram durante a frequência do estágio) e justifica-se pela limitação que vários mentorados em simultâneo impõem ao mesmo mentor, tanto em termos de disponibilidade temporal como também pelo facto de ter de distribuir a sua atenção e dedicação por mais do que um colega; não obstante, faz-se neste ponto a mesma ressalva feita em relação ao ponto 2 desta lista, abrindo-se exceções a esta sugestão em equipas pequenas ou recentes;
- Sempre que possível, o mentor deve partilhar o *background* académico ou profissional com o mentorado, ou apresentar outras características em comum – este critério não é, de todo, vinculativo, mas sim ideal, por forma a auxiliar na criação eficaz e célere de laços relacionais; Creighton (2019) partilha esta visão, sugerindo que se procure o máximo de informação sobre mentores e mentorados para que o emparelhamento ocorra com base nas similitudes entre ambos.

Esta definição do perfil ideal do mentor provou-se bastante útil para a triagem de possíveis mentores, um assunto que será explorado de seguida.

4. Definição dos alvos da relação de mentoria

Depois de se pôr a questão de quem poderia ser o mentor, as atenções viraram-se, logicamente e imediatamente para quem deveria ser o mentorado, ou seja, quem comporia o público-alvo do programa. Ainda que, por ser um programa de mentorias de socialização, esta questão pareça ter uma resposta inevitável (os novos colaboradores e estagiários), na realidade, a experiência acumulada no contexto departamental provou que o alcance em termos de alvos destas relações se estende para lá desses casos.

De facto, já na tentativa anterior de formalização de mentoria se havia chegado à conclusão de que determinadas mudanças contratuais poderiam justificar o recurso a uma relação de mentoria de socialização – o que faz bastante sentido à luz das propostas apresentadas por Van Maanen e Schein (1979) e reiteradas por Chao *et al.* (1994), que explicam que existe um constante processo de socialização ‘intra-função’ nas várias fases do percurso profissional, e não apenas na fase inicial da carreira.

A passagem de um colaborador a contrato de emprego é um exemplo desse princípio – esta alteração contratual comporta bastantes alterações procedimentais (por exemplo: horário mais flexível, acesso a férias, possibilidade de fazer teletrabalho, disponibilização de vários incentivos e benefícios inacessíveis a estagiários) e a aprendizagem subjacente a estas mudanças será facilitada pelo contacto com um mentor – esta premissa aplica-se de mesmo modo às transferências internas de colaboradores vindos de outras localizações ou departamentos, cuja integração passa por se familiarizarem com as infraestruturas, as equipas, os colegas, e os procedimentos próprios de cada localização. Assim, o programa de mentorias de socialização admite como mentorados os indivíduos em diversas situações (ver Figura 2).

Figura 2 - Situações contratuais abrangidas pelo programa de mentorias



5. Formalização do processo de escolha de mentores

A necessidade de institucionalizar e formalizar todos os aspetos ligados à escolha de mentores e ao emparelhamento de mentor-mentorado foi bastante evidente desde o início do Projeto e foi testemunhada continuamente, tanto na análise documental e na entrevista semi-estruturada com a Filipa Torres, como através da própria observação e contacto com novos mentores e mentorados.

Como já referido anteriormente, a escolha do mentor e a própria junção do par foram sempre confiadas às chefias das equipas, que tomavam estas decisões de modo subjetivo, conforme o seu juízo, sem diretrizes ou regulamentos que os apoiassem nesta tarefa. Os episódios negativos ligados a esta fase das mentorias eram variados (alguns dos quais foram apresentados e explorados no capítulo anterior) e este era um notório ponto fraco do projeto-piloto de mentorias.

Por forma a evitar situações em que os mentores não se sentissem motivados, em que estes talvez estivessem no papel de mentor apenas por receio de recusar um convite feito pelas chefias, ou que tivessem sido apontados pelas chefias sem uma consulta prévia aos próprios no sentido de aferir a sua vontade de participar no programa, ponderou-se desde muito cedo imputar um regime de voluntariado à angariação de mentores.

Existem, tanto na literatura como na análise de benchmarking, variadas menções à possibilidade de os futuros mentores se voluntariarem para o papel: a maioria dos programas

implementados na Bosch prevê um regime de voluntariado, bem como alguns programas externos. Adicionalmente, autores como Douglas (1997) e Merrick (2020) sugerem que a opção de se receberem candidaturas voluntárias de prospectivos mentores pode ajudar a filtrar aqueles mentores que podem não estar completamente motivados e comprometidos com o papel. Nesse sentido, possibilitar a candidatura de voluntários a mentores foi uma hipótese considerada promissora desde cedo.

Contudo, quando se propôs esta hipótese a representantes do departamento, estes revelaram que as iniciativas voluntárias são frequentemente ignoradas pelos colegas departamentais que, por não estarem sensibilizados para a importância das atividades ou por acreditarem não ter perfil para assumir determinada função, acabam por nem considerar a hipótese de abraçarem o projeto em questão. Com base nessa perspectiva, e atendendo ao facto de que os testemunhos recolhidos e a observação levada a cabo incluíram situações em que os mentores apontados por chefias não tinham ponderado assumir essa responsabilidade, mas acabaram por apreciar a experiência (e, inclusive, demonstraram vontade de voltarem a ser mentores no futuro), considerou-se que o voluntariado não deveria ser o único método de recrutamento de mentores. Uma outra questão pesou nesta tomada de decisão, nomeadamente a existência de equipas pequenas onde, não havendo quaisquer voluntários, teria de se recorrer a outro método de nomeação de mentores sob pena de não existirem mentores nessas secções.

Assim, retirando alguma inspiração dos programas de mentoria de socialização existentes na Bosch que sugerem o regime de voluntariado, mas também do programa Buddy Program PT que opta por uma nomeação de mentores por parte das chefias (prevendo a possibilidade de qualquer prospectivo mentor recusar a nomeação), optou-se por fazer uma junção dessas duas opções: serão recolhidas candidaturas voluntárias mas também nomeações por parte das chefias, sendo que o resultado desses dois métodos de recrutamento é uma pool de mentores. Será importante garantir que a comunicação feita entre as chefias e os colaboradores apontados como mentores reforce a liberdade de escolha destes últimos, transmitindo claramente que não surgirão quaisquer represálias decorrentes de uma possível rejeição da proposta de ser mentor, por forma a evitar situações em que mentores nomeados pelas chefias aceitem a responsabilidade apenas por receio de serem prejudicados se não o fizerem (Merrick, 2020).

No âmbito desta recolha de possíveis mentores, houve uma exímia preocupação em garantir que o perfil do mentor era sempre a base da triagem tanto de mentores voluntários como daqueles

apontados pelas chefias. Para esse fim, estipulou-se que o processo de candidaturas voluntárias passaria por uma etapa de preenchimento de uma *checklist* (contendo vários itens relacionados com o perfil estipulado de mentor), através da qual os voluntários confirmam se efetivamente são compatíveis com o perfil pretendido. Esta *checklist* será preenchida pelos voluntários (servindo esta também como formulário de candidatura), e será entregue à chefia, que validará a pertinência da candidatura com base no seu conhecimento sobre o indivíduo (e se este efetivamente cumpre com os pontos da *checklist*).

No caso das chefias que nomeiam possíveis mentores, também foi criada uma *checklist* com o intuito de ajudar estes superiores a confirmar se o colaborador que têm em mente é compatível com o perfil traçado, por forma a que a eleição desses indivíduos seja feita em concordância com as características ideais do mentor. Ademais, é imperativo que a nomeação destes mentores seja feita com o consentimento dos mesmos, pelo que a chefia deve sempre consultar com os nomeados se estes têm interesse em aceitar o desafio – posteriormente serão tecidas recomendações referentes a esta comunicação.

Apresenta-se seguidamente um exemplo da *checklists* dos voluntários (refira-se que a das chefias integra um documento elaborado especificamente para apoiar os *managers* em todas as questões referentes ao programa de mentorias, o qual será analisado num ponto posterior deste capítulo). Este documento foi elaborado sob a premissa de ser: de fácil leitura e compreensão acessível, recorrendo-se a um discurso informal; e fácil e rápido de preencher, por forma a simplificar ao máximo a candidatura dos voluntários; bastante completo, no sentido de reunir qualquer informação pertinente ao futuro emparelhamento dos possíveis mentores com os mentorados; elucidativo para os candidatos no tocante às limitações advindas do não cumprimento com a maioria dos pontos da *checklist*, acrescentando-se no final os critérios de aceitação da candidatura como vinculados à quantidade de requisitos preenchidos pelo candidato – deste modo, o candidato poderia aferir a sua própria aptitude para ser mentor aquando do preenchimento da *checklist*.

Figura 3 - Checklist para candidaturas voluntárias de mentores

Então queres ser Buddy...

Em primeiro lugar, queremos agradecer-te pelo teu interesse no *Buddy Program* da Bosch Braga. A tua vontade de ajudar um futuro colega é inspiradora – e é totalmente #LikeABosch!

Provavelmente ainda te lembras dos teus primeiros dias na Bosch Braga – conhecer os cantos à casa, tentar descodificar a “linguagem” Bosch, esquecer os nomes de toda a gente e perder horas à procura da casa de banho e do bar! São tempos verdadeiramente stressantes (mas tão entusiasmantes também!).

É aí que entra o super-herói de qualquer novato – o *Buddy*!

Como *Buddy*, a tua missão é receber o teu novo colega, apresentá-lo à equipa e ao trabalho que conduzem, e esclarecer qualquer questão que surja. Isto vai requerer compromisso e algum tempo da tua parte, mas estamos certos que vai valer a pena: vais poder expandir a tua rede de contactos, contribuir para a moral da tua equipa e, mais importante, vais ter um impacto positivo na vida de alguém!

Estás à altura do desafio? Por favor preenche este formulário de candidatura atenta e honestamente! No final poderás ver se estás apto a submeter a candidatura com base no número de itens assinalados no formulário.

Este formulário será verificado pelo teu Manager e, cumprindo os requisitos apresentados, serás incluído numa *Buddy Pool* da tua secção. Quando a tua equipa estiver prestes a receber um novo elemento, o teu Manager escolherá a pessoa mais adequada da *Pool* para ser o seu *Buddy*.

Tenho tempo e disponibilidade para acompanhar um novo colega	
Estou na Bosch Braga há mais de 6 meses	
Acredito que tenho boas capacidades de comunicação	
Tenho boas relações com todos os envolvidos no meu fluxo de trabalho (colegas de equipa e outros parceiros)	
Domino as ferramentas necessárias para desempenhar a minha função e sou capaz de ensinar o novo colega a usá-las	
Sou capaz partilhar terminologias e conhecimento técnico com o novo colega	
Estou disposto a ajudar o novo colega na sua adaptação ao mundo Bosch	

*Consulta se estás apto a submeter a candidatura na próxima página

Conta-nos mais sobre ti!

Sugerimos atividades que faças nos tempos livres, histórico educacional, de onde vens, etc... Partilha o que quiseres! (opcional)

Porque tens interesse em ser um Buddy? (opcional)

Estás apto a submeter a tua candidatura?

- Preenchi entre 5 e 7 itens do formulário:
 - Boa! Submete este formulário ao teu *Manager*.
- Preenchi menos de 4 itens do formulário:
 - Infelizmente não possuis as ferramentas necessárias para te candidatares. Conversa com o teu *Manager* para saber o que podes melhorar numa candidatura futura!

Obrigado pela candidatura!



Feita esta triagem da compatibilidade dos perspetivos voluntários com o perfil traçado, aqueles que cumpram com os requisitos listados são integrados numa *pool* de voluntários – existe uma por cada secção do departamento, e esta serve como repositório de mentores, sendo que a cada nova entrada para a equipa, a chefia pode escolher qual o membro da *pool* que acompanhará o novo colega. A cada 2 meses a contar da data de implementação do programa de mentorias, as chefias serão alertadas para a possibilidade de atualizarem a *pool* de mentores das suas equipas, para que esta inclua novos mentores apontados pela chefia, ou eventuais voluntários que tenham decidido candidatar-se entretanto, ou que não tivessem cumprido com os requisitos anteriormente mas que estejam atualmente em condição de satisfazer esses critérios (nomeadamente a questão dos 6 meses que conferem a sua autonomia para serem mentores).

O emparelhamento do mentor-mentorado é feito pela chefia a cada nova entrada. Esta junção é feita com base em variados critérios como a disponibilidade temporal do mentor, a compatibilidade entre as funções desempenhadas pelos dois indivíduos (se integram o mesmo projeto, se lidam com ferramentas semelhantes, se o mentor já desempenhou a função que o recém-chegado assume), a partilha de traços comuns ou do mesmo percurso formativo/profissional, entre outros fatores que o *manager* julgue relevantes. Esta estipulação recebe a concordância de Douglas (1997) que acredita que um emparelhamento que considere características pessoais (partilha de interesses e traços de personalidade, localização geográfica, percurso semelhante...), a par de condicionantes profissionais, pode conferir um maior sucesso à relação.

6. Preparação de mecanismos de formação e feedback

A necessidade de edificar um plano formativo para mentores foi também uma questão referida variadas vezes, tanto no testemunho dos indivíduos que haviam sido mentores como nas interações com representantes do departamento. A observação executada também permitiu perceber que, efetivamente, seria importante ceder diretrizes aos mentores que fossem para além de quaisquer materiais de apoio escritos que pudessem ser concebidos.

A formação dos mentores é também um ponto ressaltado na literatura como essencial ao sucesso do programa – Merrick (2020) e Creighton (2019) são dois dos autores que consideram que a cedência da formação como ferramenta de suporte à condução da relação é essencial ao sucesso do programa, mencionando que uma preparação adequada dos participantes e o estímulo da consciência das responsabilidades afetas aos seus papéis, através de *workshops* ou outros materiais didáticos, pode ser a chave para uma relação frutífera.

Por conseguinte, foi determinado que haveria um momento de formação aplicado aos mentores que iniciariam funções, não só para os informar sobre as suas responsabilidades no decorrer da relação, mas também para sensibilizar sobre a importância do programa e do papel de mentor, e para elucidar sobre os objetivos da mentoria no departamento. Ademais, este momento serviria o propósito de reiterar a disponibilidade da equipa coordenadora do programa para prestar qualquer tipo de apoio que estes colaboradores requeressem ao longo da sua prestação.

Os moldes desta ação de formação seriam os seguintes:

- A formação ocorreria em formato digital, *via* videoconferência, por forma a garantir que, independentemente de onde se encontrassem os mentores, poderiam aceder à sessão - esta estipulação foi feita também a pensar na possibilidade de os colaboradores, por algum motivo, estarem a trabalhar a partir de casa ou noutra localização que não o Centro de Tecnologia e Desenvolvimento;
- Esta duraria entre 25 a 30 minutos, por forma a não ocupar muito tempo e ser mais fácil de calendarizar, podendo-se organizar uma sessão para um grupo significativo de mentores – ademais, uma vez que os mentores terão acesso a outros materiais de apoio, não seria necessário entrar em grande detalhe sobre o programa, pois esses materiais complementariam a sessão de formação nesse sentido;
- A sessão seria de frequência obrigatória para todos os mentores, que teriam de participar na formação pelo menos uma vez desde o seu ingresso na *pool* de mentores – prevê-se, contudo, a possibilidade de frequentarem a formação mais do que uma vez, para relembrem o conteúdo, se estes considerarem necessário e assim acordarem com as suas chefias;
- A formação ocorre sempre que existe uma adição à *pool* de mentores, e esta abrange os seguintes tópicos:
 - Objetivos e estrutura do programa;
 - Responsabilidades do mentor;
 - Diretrizes afetas à condução da relação (sugestão de atividades de quebra-gelo ou *teambuilding*, conselhos sobre a planificação da relação...)
 - Outros pontos relevantes que possam surgir.

A planificação da sessão de formação está presente na secção de apêndices deste trabalho (ver apêndice C).

No tocante à conceção de mecanismos de *feedback* e avaliação do programa e da relação de mentoria, também estes foram repensados por forma a garantir-se a concordância com os dados recolhidos. A literatura aponta para a necessidade de criar plataformas para reunir os testemunhos, sugestões e críticas dos participantes, por forma a compreender se os objetivos do programa estão a ser cumpridos ou se se deverão proceder a mudanças para que as metas definidas sejam atingidas (Douglas, 1997; ZenHR, 2019).

Nesse sentido, foi definido que a avaliação do programa ocorreria aos 6 meses de relação, aquando da avaliação já implementada do processo de integração. Uma vez que já existem mecanismos solidificados para a recolha de *feedback* sobre a socialização organizacional, e o programa de mentorias integrará os esforços de socialização, estipulou-se que não seria necessário criar mais uma plataforma para solicitar a perspetiva dos participantes, porque faria todo o sentido integrar questões sobre as mentorias no questionário já existente, enviado por email aos novos colaboradores na marca dos 6 meses da sua entrada. Esta decisão é reforçada pelo contributo científico de Douglas (1997), que reitera a importância de se proceder a uma revisão periódica da eficácia do programa que seja consonante com a realidade da organização e os recursos existentes.

A par deste questionário enviado aos mentorados, será enviado um inquérito da mesma natureza aos mentores, na mesma altura. Com base na perspetiva de Merrick (2020), esta recolha de *feedback* contemplará aspetos como os processos afetos ao programa, os critérios de seleção dos mentores e emparelhamento dos pares, a formação cedida, o apoio conferido pelos coordenadores do programa, entre outros tópicos. Considerou-se que não seria necessário recolher um *feedback* formal acerca do programa junto das chefias, principalmente não tão frequentemente, pelo que não se incluíram esses indivíduos na planificação do envio de questionários. A perspetiva das chefias será, por isso, questionada de modo informal pela equipa coordenadora do programa, a qual comunicará também às chefias a sua disponibilidade para debater quaisquer problemas ou oportunidades no âmbito do programa a qualquer altura.

Relativamente à recolha de *feedback* sobre a relação em si, considerou-se a pertinência de este momento ocorrer num formato presencial, mais pessoal do que qualquer interação que possa ocorrer online. Como tal, este tomará a forma de uma reunião entre mentor e mentorado, com a moderação da chefia, por forma a aferir-se o estado da relação, os aspetos positivos e negativos do decorrer da mesma, e de modo a expor dificuldades e sugestões de melhorias que possam ser interpostas pelas várias partes. Este é também o momento indicado para solicitar o apoio das chefias na eventualidade

de ser necessário mediar algum conflito entre o par. Foram, ademais, tecidas algumas diretrizes para a condução desta reunião, nomeadamente no tocante às variáveis que devem ser aferidas, a saber:

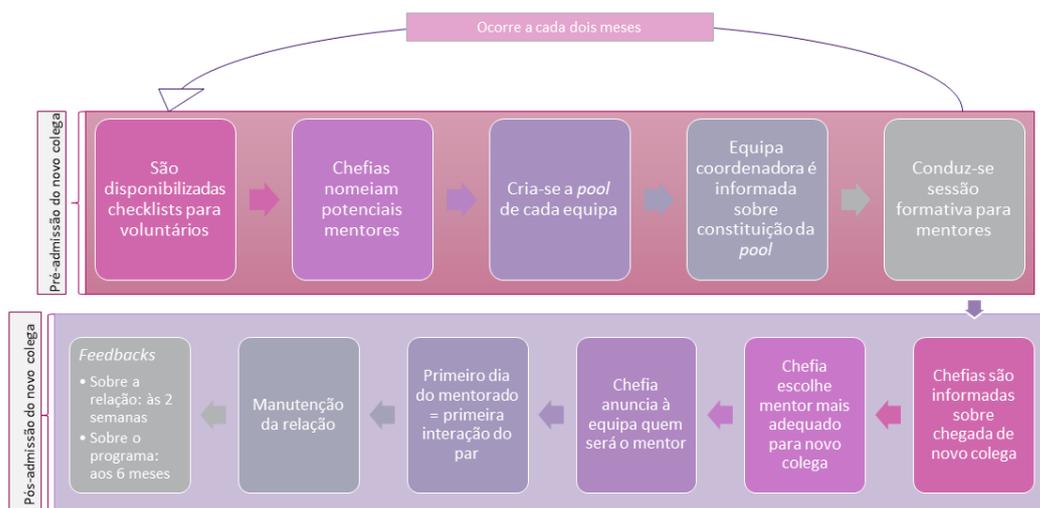
- Perceções gerais sobre o decorrer da relação;
- Opinião do mentor sobre a prestação do mentorado (se este procura superar obstáculos e absorver conhecimento, se se esforça para criar laços com a equipa...)
- Opinião do mentor sobre a sua própria prestação;
- Opinião do mentorado sobre a prestação do seu mentor e sobre a sua própria conduta;
- Se os objetivos definidos por ambos para a relação estão a ser cumpridos;
- O que destacam como positivo no decurso da relação e o que deve ser melhorado no futuro;
- Quais as dificuldades sentidas tanto pelo mentor como pelo mentorado, e o que procuraram fazer no sentido de suprimir essas dificuldades;
- Se o par necessita de algum apoio da parte da chefia.

Na eventualidade de serem registados problemas ou conflitos entre o par ou em qualquer outro aspeto da relação de mentoria que estejam fora da capacidade resolutive da chefia, estes podem ser reportados à equipa de coordenação do programa para que esta ceda o apoio possível para a colmatação da questão.

7. Conceção do processo de mentorias

Por forma a melhor ilustrar o fluxo de trabalho inerente ao processo foi desenhado o esquema representado da Figura 4, o qual inclui um resumo das diferentes etapas do mesmo.

Figura 4 - Etapas do processo afeto ao programa de mentorias proposto



Este esquema pauta-se por uma separação dos momentos que decorrem antes da chegada do novo colaborador - os quais incluem todo o processo de construção da *pool* de mentores, a organização da sessão formativa e a cedência de todos os materiais de apoio aos mentores que integram a *pool*, a par de quaisquer outras necessidades verificadas na esfera da organização da chegada e preparação da relação – e aqueles que acontecem posteriormente à entrada do novo colega - nomeadamente todo o processo de emparelhamento mentor-mentorado, o anúncio à equipa da entrada do novo colega e da nomeação do seu mentor, bem como o próprio decorrer da relação, passando pelos momentos de feedback e avaliação da relação e do programa.

No tocante à relação em si, o cronograma da mesma apresenta também variados momentos de relevo, iniciando aquando da notificação da chefia acerca da data de entrada do novo colaborador – estando definida essa data, a chefia procura seleccionar o mentor mais adequado para o novo colega com base nos seguintes critérios:

- Disponibilidade atual dos membros da *pool*;
- Conhecimento provado sobre a função do novo colega;
- Outras similitudes partilhadas com o mentorado (mesmo *background* académico, mesmo percurso profissional, etc.)

Escolhido o mentor para o emparelhamento, a chefia deve abordar o mesmo para o informar sobre a escolha. Adicionalmente, por forma a garantir transparência em todo o processo, também a restante equipa deve ser informada sobre a escolha, devendo o *manager* apresentar os critérios que serviram de base à eleição do mentor, de modo a evitar sentimentos de dúvida ou injustiça nos outros membros da *pool*.

Seguidamente, o mentor procurará agendar uma reunião com a chefia, antecedente à entrada do novo colega, para procederem à preparação da nova admissão. Durante esta reunião, a chefia providenciará informações relevantes sobre o mentorado (por exemplo, data de entrada, *background* académico e profissional, função e tarefas a desempenhar, projetos que integrará, ferramentas com que contactará, etc.). A transmissão destas informações é essencial para potenciar o contributo do mentor, uma vez que o desconhecimento por parte do mentor em relação ao papel a desempenhar pelo mentorado pode ser impeditivo à boa performance do mentor e, conseqüentemente, sabotar os objetivos da relação (Klinghoffer, Young e Haspas, 2019). Este momento será também pertinente para que se clarifiquem as expectativas depositadas na performance do mentorado, e em que sentido é que o mentor pode apoiar o colega no cumprimento com essas expectativas. Adicionalmente, a chefia

poderá ceder apoio ao mentor na definição de objetivos para a relação, encorajando sempre o comprometimento deste colaborador com o seu papel de mentor e sensibilizando-o para a importância das suas responsabilidades. Na sequência desta reunião, o mentor deve traçar um plano de tarefas e atividades a desenvolver ao longo da relação, bem como procurar assegurar que tudo o que é necessário para o desempenho da função será acessível ao mentorado desde o primeiro dia.

No primeiro dia do mentorado na equipa, a par de atividades de acolhimento como visitas às infraestruturas e apresentações à equipa e outros indivíduos de relevo, o mentor deve calendarizar uma reunião de boas-vindas com a presença do próprio, do mentorado e da chefia, com o intuito de:

- Dar uma explicação breve sobre a Bosch, o departamento e os projetos em curso;
- Clarificar abreviaturas e termos técnicos usados no seio da equipa;
- Identificar o que é esperado do mentorado, tanto em termos de performance na função como em termos da sua postura dentro da relação;
- Com base no ponto anterior, definir objetivos para a relação de mentoria;
- Dar resposta a quaisquer questões que o novo colega possa ter.

Uma boa preparação da chegada do novo colega e um primeiro dia que reflita a dedicação do mentor à relação é importante para causar uma boa primeira impressão junto do mentorado (ZenHR, 2019).

Depois do dia inicial, a condução da relação decorre naturalmente, surgindo apenas dois momentos de relevo, nomeadamente a reunião de feedback sobre a relação de mentoria já apresentada, 2 semanas depois do início da mesma, e a avaliação do programa de mentorias, 6 meses após a entrada do novo colaborador.

Como explicitado na literatura, é difícil precisar uma “data de validade” no que toca a uma relação de mentoria uma vez que todos têm ritmos de aprendizagem diferentes, e todos tiram de uma mentoria diferentes benefícios em fases muito díspares – relembramos Kram (1983) quando menciona que a etapa final de uma relação (que apelida de fase de redefinição) é uma fase caracterizada pela passagem da dinâmica mentor-mentorado para uma relação amigável, sendo que a duração dessa é subjetiva e varia de par para par. Como tal, opta-se por não desenvolver diretrizes nesse sentido no âmbito do presente Projeto, reconhecendo-se apenas que esta deve terminar organicamente, durando o tempo que o par considere necessário, e sublinhando, por esse facto, a importância da troca contínua de *feedback* como ferramenta de aferição de quaisquer necessidades de mentor e mentorado.

8. Definição de responsabilidades de mentores, mentorados e chefias

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

No tocante aos mentores, é expectável que estes introduzam o mentorado no ecossistema organizacional, dando a conhecer as infraestruturas, a equipa e outros contactos de relevo, transmitindo informação essencial sobre os procedimentos, os projetos e as plataformas importantes à condução do seu trabalho, partilhando conhecimento técnico e experiências passadas que possam ser úteis para o mentorado, apoiando-o também na construção da sua rede de contactos, e cedendo *feedback* regularmente por forma a contribuir para o seu crescimento interpessoal. Deste modo, estipularam-se as seguintes responsabilidades afetas ao papel de mentor:

- **Comunicação** regular com o mentorado, mantendo uma postura aberta e amigável e ouvindo ativamente o que o colega possa querer partilhar;
- **Gestão do seu tempo** por forma a evitar negligenciar o mentorado;
- **Confidencialidade**, sendo que o mentor deve garantir que todos os tópicos debatidos permaneçam em sigílio (exceto se uma intervenção externa for necessária);
- **Promoção do autodesenvolvimento**, através de uma orientação sustentada do mentorado, com recurso a conselhos e *feedback* construtivo e contínuo;
- **Planeamento** antecipado das várias fases do processo, recorrendo a experiências próprias decorridas durante a integração do próprio mentor para ter uma visão holística e pessoal do processo;
- **Liderança por exemplo**, sendo que o mentor deve partilhar as suas próprias histórias de sucesso e insucesso, bem como as lições subsequentemente aprendidas;
- **Partilha de conhecimento**, sendo que o mentor deve, além de apoiar o mentorado na construção de conhecimento técnico, identificar as suas áreas de *expertise*, bem como as dos seus colegas de equipa, por forma a que o mentorado saiba a quem se dirigir em situações específicas;

- **Acessibilidade e disponibilidade**, características que o mentor exibe quando cede encorajamento ao seu mentorado e é recetivo às suas ideias – nesse sentido, é crucial que o mentor nunca minimize quaisquer dúvidas ou receios que o mentorado apresente.

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

- **Proatividade**, uma vez que o mentorado deve reconhecer que é responsável pelo seu próprio desenvolvimento, trabalhando ativamente na sua progressão pessoal, admitindo que qualquer ajuda externa que terceiros possam oferecer será infrutífera se o próprio não procurar atingir os seus objetivos;
- **Iniciativa**, um tópico intimamente relacionado com o anterior, que se refere à importância do mentorado tomar atitudes por sua própria conta, expor as suas dificuldades e procurar apoio em vez de simplesmente aguardar que o mentor dê esse passo;
- **Transparência e honestidade**, dois aspetos basilares ao sucesso da relação, que o mentorado deve imputar em todas as suas ações, em particular no feedback que deve vocalizar frequentemente;
- **Partilha de conhecimento**, visto que a transmissão de informação não deve ser unilateral e o contributo do mentorado nesse sentido é essencial ao desenvolvimento mútuo dos membros do par;
- **Respeito** por todos os envolvidos no processo, sendo que o mentorado deve considerar que a participação no programa de mentoria requer uma alocação do tempo e esforço dos intervenientes, e agir em conformidade;
- **Compromisso e empenhamento**, mantendo uma postura ativa e uma mente aberta durante o programa, e considerando atenciosamente as sugestões e feedback fornecidos;
- **Comunicação** ativa, regular e honesta com o mentor e outros intervenientes do processo;
- **Confidencialidade**, respeitando o sigilo da informação partilhada.

A literatura aponta frequentemente para a importância da intervenção e compromisso das chefias de topo para a persecução dos objetivos do programa. Contudo, a imputação de responsabilidades nestes intervenientes deve ser ponderada, por forma a garantir a sustentabilidade da sua participação – relembramos a entrevista com a Filipa Torres em que a própria admitiu que os esforços anteriores de

formalização do programa almejavam uma participação das chefias que provou ser irrealista, devido à limitação da sua disponibilidade. Assim, procurou-se simplificar os processos afetos à responsabilidade das chefias, que são, então, incumbidos das seguintes tarefas: apresentar o programa à equipa, sensibilizando para a sua pertinência no seio da organização; estar informado (e passar essa informação ao mentor) sobre a data de chegada do mentorado, a par de outras informações relevantes; fazer uma triagem das candidaturas de voluntários a mentor e nomear potenciais mentores com base no perfil desenhado; emparelhar mentores da pool com novos colaboradores; comunicar a escolha à equipa; reunir com o par no primeiro dia e, subsequentemente, conforme seja necessário; recolher o feedback sobre a relação na reunião que ocorre às 2 semanas; acompanhar a performance do par e estar disponível para apoiar e mediar a relação sempre que necessário. Por forma a cumprir com estas incumbências, é esperado que mantenham uma postura imparcial e julguem as perspetivas de ambas as partes do mesmo modo, que sejam transparentes e honestos na comunicação que mantêm com o par e que estejam disponíveis sempre que possível para contribuir ativamente para atingir os objetivos do programa.

Estas responsabilidades serão apresentadas aos mentores via a sessão formativa supramencionada e através do manual do mentor; os mentorados, por sua vez, terão um primeiro contacto com estas expectativas listadas na reunião inicial com o mentor e chefia; as chefias serão informadas através de uma reunião de apresentação do programa que ocorrerá previamente à sua implementação, bem como através de um documento com diretrizes especificamente para estes participantes. Adicionalmente, todas as informações relativas a este ponto serão incluídas nos materiais de apoio ao programa e na comunicação programada para ser difundida aquando da implementação.

9. Elaboração de material de suporte aos intervenientes

A literatura é clara em relação a este ponto: o fornecimento de ferramentas de apoio à conduta no âmbito do programa fomenta a performance positiva dos participantes (Creighton, 2018; Merrick, 2020). Como tal, foram criadas três ferramentas de apoio aos intervenientes, a saber: o manual de mentor (apêndice D), as diretrizes para chefias (apêndice B) e uma página dedicada ao programa num fórum interno da organização.

A elaboração do manual do mentor havia sido já iniciada numa tentativa prévia de formalização do programa, e, uma vez que o *feedback* cedido pelos responsáveis do departamento foi positivo em relação a este manual, os trabalhos desenvolvidos neste âmbito passaram por um reaproveitamento de

muito do conteúdo já existente, ainda que este tivesse sido submetido a reestruturações. Aquando da entrevista com a Filipa Torres foi referida a preocupação com a inflexibilidade do manual, muito constrangido à realidade atual do departamento – nesse sentido, procurou-se dar um cunho mais flexível e um âmbito mais abrangente ao mesmo. A estrutura inicial do documento dividia as situações dos mentorados entre aqueles que frequentaram o *onboarding process* (considerando-se que a intervenção do mentor seria posterior a esta frequência e, por isso, as responsabilidades do mentor seriam menores), sendo que esse aspeto foi substituído por uma estrutura que divide as situações dos mentorados conforme as suas situações contratuais. Adicionalmente, foi acrescentado conteúdo inexistente na primeira versão do documento, como uma secção referente às responsabilidades do mentor, diretrizes para o uso do manual, materiais de suporte (incluindo sugestões de atividades e *checklists* de apoio à organização), entre outros. O manual inicial recorreu a uma metáfora que equiparava a experiência de mentoria com uma maratona, a qual foi mantida com o intuito de contribuir para o dinamismo do documento. Este manual almeja, de modo interativo e apelativo, cumprir com os seguintes objetivos:

- Contextualizar sobre a estrutura e objetivos do programa, explicando o que motivou a criação do mesmo;
- Clarificar as responsabilidades do mentor e apresentar os benefícios advindos da experiência;
- Apresentar o código de conduta do programa;
- Ceder conselhos e diretrizes para a performance do mentor, atendendo às necessidades relacionadas com a situação contratual do seu mentorado;
- Incitar à introspeção sobre a experiência vivida e as vantagens e desafios impostos pela mesma;
- Providenciar conteúdo útil para a função, tal como sugestões de atividades de *teambuilding* e *ice breaking*, questões frequentemente perguntadas por novos colaboradores, listas de plataformas usadas na organização e de contactos pertinentes (*Human Resources Business Partner, IT Business Partner, Data Security Officer,...*) – este ponto coaduna com as sugestões de Merrick (2020) e Creighton (2018).

Além do enfoque nas situações contratuais dos mentorados, o conteúdo foi também elaborado com atenção às diferentes fases da relação, dividindo-se as tarefas do mentor em marcos temporais (pré-chegada do mentorado, primeiro dia do mentorado, primeiros meses...). Esta estipulação é inspirada pela sugestão da plataforma ZenHR (2019), que indica que deve ser providenciada uma

checklist de tarefas a executar pelo mentor conforme os diferentes marcos do percurso do par. Ademais, a construção do manual pautou-se pelos seguintes requisitos: que fosse acessível num formato digital e de modo interativo (com hiperligações para garantir uma mais simples navegação conforme o conteúdo procurado); que fosse de fácil leitura, contendo uma linguagem acessível e informal; que estivesse disponível em português e em inglês; que previsse possíveis dificuldades advindas e sugerisse sugestões para contornar as mesmas - como sugerido por Douglas (1997).

A Figura 5 contém o índice de conteúdos do manual de mentor.

Figura 5 - Índice de conteúdos do manual de mentor

ÍNDICE

1. Bosch *Buddy* Manual
2. Porque precisamos de um *Buddy Program*?
3. As tuas responsabilidades como *Buddy*
4. Quais são os benefícios de ser um Bosch *Buddy*?
5. Código de conduta
6. Diretrizes para o uso deste manual
7. Dicas para seres o melhor *Buddy*
8. Vamos começar!
9. O meu Bosch *Beginner* é um novo colaborador
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
10. O meu Bosch *Beginner* é um estagiário curricular
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
11. O meu Bosch *Beginner* é um estagiário profissional
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
12. O meu Bosch *Beginner* é um estagiário de verão
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
13. O meu Bosch *Beginner* é um estagiário contratado como colaborador que ficou na mesma equipa
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
14. O meu Bosch *Beginner* é um estagiário contratado como colaborador que veio de outra equipa do meu departamento
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
15. O meu Bosch *Beginner* é um estagiário contratado como colaborador que veio de outro departamento
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
16. O meu Bosch *Beginner* é um colaborador transferido de outro departamento
 - A. Fase 1 – Treino
 - B. Fase 2 – O primeiro dia do meu Bosch *Beginner* na equipa
 - C. Fase 3 – Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*
17. Avaliação e feedback do Bosch Braga *Buddy Program*
 - A. Feedback sobre a relação
 - B. Feedback sobre o Bosch Braga *Buddy Program*
18. O fim da relação *Buddy-Beginner*
19. Material de suporte
 - A. *Frequently Asked Questions*
 - B. *Checklist* de plataformas
 - C. “Cábula” de contactos
 - D. Ideias para *icebreakings* e *team buildings*

Por sua vez, o documento direcionado às chefias foi construído com o intuito de:

- Providenciar uma contextualização da criação do programa e alertar para o impacto deste na persecução dos objetivos departamentais e da estratégia de recursos humanos da organização;
- Constatar claramente os processos que sustentam o decorrer do programa;
- Ceder apoio ao contributo esperado das chefias, nomeadamente no tocante à nomeação de mentores, aceitação das candidaturas voluntárias e emparelhamento de mentor-mentorado;
- Clarificar as responsabilidades da chefia no âmbito do programa;
- Explicar quem serão os pontos de contacto na eventualidade de surgir alguma sugestão, questão ou crítica.

O documento de diretrizes para chefias é apresentado na íntegra no apêndice B deste Projeto.

No tocante à página dedicada ao programa numa das plataformas internas da organização, esta foi edificada com o intuito de reunir toda a documentação essencial ao programa (manual do mentor, descrição de processos, código de conduta, *checklists* para voluntários, entre outros), mas também para servir de fórum de partilha de experiências para todos os que participassem no programa, por forma a que tivessem um espaço para porem questões, fazerem sugestões e darem o seu testemunho.

6. Conclusões, limitações e investigação futura

O objetivo do presente Projeto foi estipulado como a compreensão e melhoria do processo de socialização organizacional do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga através da formalização de um programa de mentorias de socialização. A institucionalização de um programa de mentorias foi objetivada pelo departamento de CC-PS/TER-PO da Bosch Braga, que notou a necessidade de estruturar um processo subjacente às relações de mentoria que já ocorriam, sem regulamentos e diretrizes gerais.

Por forma a dar resposta ao objetivo estipulado foi levada a cabo uma pesquisa baseada na metodologia qualitativa, com recurso a técnicas de recolha de dados como observação, entrevistas, análise documental e análise de benchmarking. A observação foi conduzida *in loco*, facilitada pelo facto de a investigadora ter ingressado no departamento na qualidade de estagiária, dando apoio à equipa coordenadora do processo de socialização e contribuído a própria para o decorrer desse processo. No âmbito dessa observação foi possível contactar com situações reveladoras das debilidades das mentorias como estas estavam a acontecer, nomeadamente no tocante à informação transmitida a chefias e mentores sobre a sua conduta desejada. Ademais, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas com participantes das relações de mentoria e com representantes da organização, em particular com a pessoa que encabeça a equipa de coordenação do *Onboarding Program* – também estas práticas foram úteis para identificar debilidades e reunir sugestões de melhoria. Adicionalmente, foi levada a cabo uma análise documental baseada maioritariamente no legado de uma tentativa anterior de formalização, a qual compreendeu entrevistas e questionários aplicados a mentores e mentorados. Finalmente, a análise de benchmarking empreendida focou-se nas melhores práticas em vigor dentro e fora da Bosch no âmbito dos programas de mentorias de socialização, tendo servido como referência para a iniciativa a desenvolver.

Com base na investigação conduzida foi possível construir as bases do programa de mentoria. Iniciou-se então pela definição dos objetivos do programa, estabelecendo-se como meta principal a promoção de uma integração sólida e acompanhada de todos os novos colaboradores e estagiários no departamento e respetivas equipas.

De seguida, procurou-se definir o perfil do mentor, que encapsulou pontos como a disponibilidade e vontade de ser mentor, a autonomia conferida pela longevidade na empresa, a demonstração de competências interpessoais e de comunicação, a detenção de uma sólida rede de contactos e a

pertença à mesma faixa hierárquica, mesmo projeto ou mesma equipa. Após este passo, foi também definido o perfil do mentorado, comportando este todas as situações contratuais em que existisse uma mudança que justificasse o apoio de um mentor, a saber: novo colaborador, estagiário (profissional, curricular, de verão), transferência interna ou estagiário contratado como colaborador.

Procedeu-se então à formalização do processo de escolha de mentores, que se divide em dois momentos: a criação de um grupo de colaboradores disponíveis para serem mentores (*pool* de mentores) e, posteriormente, o emparelhamento desses mentores com os novos colaboradores conforme a sua entrada. Foi decidido então que a composição da *pool* de mentores albergaria os colaboradores voluntários, que manifestassem autonomamente vontade de serem mentores, bem como aqueles colaboradores que fossem apontados pelas chefias como detentores de potencial para serem mentores, desde que estes aceitassem a proposta. Refira-se que todos os integrantes da *pool* devem passar por um processo de verificação da sua apetência para assumirem o papel, confrontando-se o seu perfil com aquele supramencionado.

Foram também criados mecanismos de formação e feedback, bem como materiais de suporte aos intervenientes. A formação de mentores será sustentada por uma ação de formação obrigatória para todos os colaboradores que integrem a *pool*, providenciada em formato online, contemplando tópicos como uma contextualização da estrutura e propósito do programa, uma explicação das responsabilidades do mentor, e a cedência de diretrizes afetas à condução da relação. No tocante ao feedback, este será direcionado tanto ao programa em si (através do preenchimento de formulários de avaliação do programa, 6 meses depois do início da relação, em formato digital), como à relação de mentoria (através de uma reunião de *feedback* entre mentor, mentorado e chefia, ocorrida 2 semanas após a entrada do mentorado, onde todas as partes partilharão as suas perceções sobre o decorrer da relação, exporão preocupações, desafios e dúvidas, bem como sugestões de melhoria). Os materiais de suporte elaborados incluem um manual de mentor, que almeja ceder todas as ferramentas para uma condução sustentada da relação por parte dos mentores, e um documento de diretrizes para chefias, que contem sugestões e linhas orientadoras da sua participação no programa.

A conceção do fluxo de trabalho que sustenta o processo de mentoria também foi endereçada, expondo-se todas as fases que compõem o programa e as tarefas e intervenientes vinculados a cada fase. Este esforço foi acompanhado por uma procura de clarificação das responsabilidades dos mentores, mentorados e chefias.

Estima-se que, com base nos contributos construídos no âmbito deste Projeto, seja possível implementar a formalização do programa de mentorias de socialização do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da Bosch Braga, cumprindo, portanto, com os objetivos estipulados para o presente trabalho.

Refira-se que a implementação do programa estava prevista para abril de 2020, o que acabou por não ocorrer devido às medidas de contenção implementadas na sequência da pandemia provocada pela doença COVID-19 – não houve, até à data de término da redação deste trabalho (dezembro de 2020), uma implementação do programa de mentorias de socialização criado no âmbito deste Projeto.

É relevante mencionar ademais que, aquando da elaboração deste Projeto, os desenvolvimentos feitos foram notados pelo departamento de Recursos Humanos da Bosch Braga, que reconheceu o bom trabalho elaborado e propôs à equipa coordenadora do *Onboarding Process* onde a investigadora se inseriu como estagiária que o programa de mentorias fosse adaptado por forma a ser aplicado à globalidade do universo Bosch Braga. Houve, portanto, um esforço no sentido de se estenderem os contributos supramencionados por forma a servirem as necessidades de mentorias de socialização de todos os departamentos da localização minhota – a investigadora esteve envolvida também nesse esforço, tendo colaborado com um estagiário do departamento de Recursos Humanos nessa adaptação do programa. Este reconhecimento do trabalho desenvolvido é um atestado ao potencial das mentorias de socialização na organização, e em muito apraz a investigadora e demais equipa que colaborou na obtenção dos objetivos deste Projeto.

Como tende a ser o caso em trabalhos de teor científico, este Projeto enfrentou variadas limitações durante o seu curso, a saber:

- A duração do estágio curricular, que provou ser insuficiente para que houvesse uma implementação e monitorização *in loco* da formalização do programa de mentorias;
- A pandemia provocada pela doença COVID-19, que limitou o âmbito do estágio curricular desde março de 2020, sendo que as subseqüentes diretrizes de permanecer em teletrabalho restringiram as atividades planeadas em termos de recolha e análise de dados;
- Também na sequência da COVID-19, as prioridades da empresa alteraram-se em termos de gestão organizacional, o que causou a suspensão parcial ou total de novas iniciativas de Recursos Humanos a nível departamental e organizacional;

- As infraestruturas e recursos cedidos pela Universidade do Minho sofreram alterações no âmbito das medidas de contenção da COVID-19, o que impactou também o acesso a comodidades no contexto da elaboração do presente Projeto;
- A indisponibilidade de informação, em particular no tocante ao benchmarking interno (restrição de acesso a determinados documentos nas plataformas da organização) e externos (inacessibilidade a conteúdos relevantes no tocante às práticas de empresas concorrentes da Bosch);
- As barreiras linguísticas enfrentadas na recolha e análise da documentação interna, disponibilizada maioritariamente em Alemão ou outras línguas;
- A proximidade com o objeto de estudo, decorrente da imersão da investigadora no ambiente organizacional, o que, pela subjetividade auferida à experiência, pode ter causado enviesamentos no decorrer da elaboração do Projeto.

Ainda que estas limitações possam ter pautado os esforços redobrados necessários à superação das mesmas, o balanço da elaboração deste trabalho é extremamente positivo. Este Projeto não só conferiu a oportunidade de uma primeira experiência de trabalho prática num ambiente organizacional, com a possibilidade de contacto com variados processos de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos, mas permitiu também um enorme crescimento pessoal e profissional. Com a concretização deste trabalho foram estimuladas competências de gestão de tempo e stress, autonomia, resiliência e resolução criativa de problemas, a par da adestrção no âmbito da investigação científica. Adicionalmente, foi possibilitado o contacto com profissionais experientes na área dos Recursos Humanos, os quais concederam valiosas orientações e conselhos para uma conduta adequada e frutífera na área e em contextos organizacionais em geral.

Considerando as limitações enumeradas, é possível tecer sugestões para futuras investigações no âmbito das relações de mentoria no departamento de CC-PS/TER-PO da Bosch Braga.

A primeira sugestão para investigações futuras é precisamente a implementação e monitorização dos contributos apresentados neste trabalho no âmbito da formalização do programa de mentorias. A par dos recursos aos mecanismos de feedback e avaliação do programa considerados nos capítulos transatos, seria interessante aplicar inquéritos ou entrevistas a futuros participantes do programa, por forma a compreender em que medida os resultados desses esforços poderiam diferir dos dados recolhidos no âmbito deste Projeto.

Adicionalmente, tendo em conta a literatura que explora as mentorias formais como propulsores dos percursos profissionais de grupos minoritários no espaço de trabalho, seria pertinente analisar a possibilidade de implementação de mentorias para as colaboradoras femininas do departamento. Este género encontra-se severamente sub-representado em CC-PS/TER-PO (ainda que, curiosamente, várias mulheres integrem o quadro de chefias do mesmo), e um programa de mentorias criado com a especificidade de ser dedicado a esta minoria poderia ser frutífero na supressão de adversidades discriminatórias contra as mulheres do departamento. Ademais, poderia ser um mecanismo de impulsão das suas carreiras, uma iniciativa que estimulasse a retenção de talento e até que atraísse mais profissionais do género feminino para o departamento.

Finalmente, considerando que o departamento local de Recursos Humanos demonstrou uma enorme vontade de estender os esforços de formalização de um programa de mentorias de socialização à dimensão total da Bosch Braga, seria interessante dar seguimento a esse projeto, abrangendo todo o universo de novos colaboradores e estagiários da localização minhota, por via da implementação e monitorização das sugestões tecidas neste trabalho.

Anexos

Anexo A - Termo de Consentimento Informado

Anexo A - Termo de Consentimento Informado

Termo de Consentimento Informado

Eu, Victor Saraiva, na qualidade de representante da Bosch, declaro deste modo que a Ana Beatriz Alves Fernandes foi autorizada a realizar na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. o estudo “Formalização de um programa de mentoria de socialização num departamento da Bosch Braga”, no âmbito do Projeto no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Foi também autorizada a divulgação do nome da empresa e dos dados recolhidos nesse estudo no relatório a apresentar na Universidade.

Data: 15/12/2020

Assinatura: _____



Apêndices

Apêndice A - Outras atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular

Apêndice B - Diretrizes para chefias

Apêndice C - Planificação de sessão de formação para mentores

Apêndice D - Excertos do manual de mentor

Apêndice E - Termo de Consentimento Informado

Apêndice A - Outras atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular

No decurso do estágio curricular que esteve na base deste Projeto foram desenvolvidas outras atividades afetas à área de Gestão de Recursos Humanos, entre as quais:

- Preparação e organização das atividades concretizadas no âmbito de novas admissões no departamento;
- Preparação, condução e moderação das atividades afetas ao *Onboarding Process*;
- Elaboração de um manual relativo ao *Onboarding Process* (“*CC-PS/TER-PO Onboarding Handbook*”), com a descrição do processo, contextualização sobre a sua importância, análise dos momentos e atividades, apoio à equipa coordenadora do *Onboarding* e planos explicativos das sessões;
- Elaboração de um manual de departamento (“*CC-PS/TER-PO Department Handbook*”) contendo descrição de procedimentos, políticas e processos, informação relativa às infraestruturas e recursos do departamento, entre outro conteúdo relevante;
- Cedência de apoio às atividades afetas a metodologias de trabalho ágeis (*SCRUM, SAFe*);
- Apoio às atividades de comunicação interna e desenvolvimento de projetos afetos a condições de trabalho inspiradoras (celebração de aniversários dos colaboradores, criação de uma biblioteca departamental, decoração das infraestruturas do departamento, entre outros).

GUIDELINES FOR MANAGERS

Index

1. Buddy Program – why?
2. The Bosch Buddy
 - a. Volunteers
 - b. Appointed Buddies
 - c. Manager as Buddy
3. Buddy Pool
4. Manager’s Input
 - a. Recommendations for choosing a Bosch Buddy
 - i. Checklists
 - ii. Choosing the Bosch Buddy
 - iii. Meeting with chosen Buddy
 - b. Tracking the Buddy-Beginner relationship
 - c. Feedback about the Buddy-Beginner relationship
5. Bosch Braga Buddy Program Coordinating Team
6. Final Recommendations

1. Buddy Program – why?

The first day at a new company, even at a new team, may induce some anxiety in a newcomer. The newcomer is introduced to a lot of new faces, has a first contact with new processes, and in the midst of all that, a lot of information may not be conveyed – including essential information that the newcomer will need to perform his/her work. Hence, it is crucial to ensure that all the important knowledge is communicated to the new colleague and that he/she is provided with all the necessary tools to conduct his/her work efficiently from day one.

After collecting feedback from colleagues about their own integration at Bosch Braga, we identified the need for the creation of the **Bosch Braga Buddy Program**, a program that intends to pair every new team member (a “**Bosch Beginner**”) with a more experienced colleague (a “**Bosch Buddy**”), who will be responsible for guaranteeing a smooth and accompanied integration of the Bosch Beginner in the team and in Bosch Braga. The Bosch Buddy should guarantee the provision of all necessary conditions for the Bosch

Beginner to perform his/her role, as well as convey all the significant information for the daily work, such as usage of platforms and tools, departmental rules and procedures, etc. Through this one-on-one approach, we are able to shorten Beginners' adaptation and learning periods, we provide assistance during that integration phase and, therefore, we prevent feeling of frustration and anxiety from the newcomer and stimulate their feelings of belonging and organizational engagement.

This program will benefit all those involved because, with the delegation of the integration duties to a Bosch Buddy, not only does the Beginner benefit from a more personalized and individualized attention, but the Buddy himself will develop his/her soft-skills, namely responsibility, time management, coaching, communication and interpersonal skills. These responsibilities trusted to the Buddy will also serve as a testament to his/her value as a team member, which may stimulate his/her motivation.

2. The Bosch Buddy

a) Volunteers

The success of the Bosch Braga Buddy Program depends highly on the dedication and commitment of those associates that accept the challenge of being a Bosch Buddy. As such, the nomination of these Bosch Buddies will originate from the will of the associates themselves, who may volunteer to be Buddies through an application form that will be available online. This form will be filled in by the prospective Buddies and delivered to the Managers. The Managers will be responsible for sorting who is apt to be Buddy or not – this way, Managers will have the final say in who will be the future Buddies of their section.

Choosing a Buddy should be a conscious and strategic decision. This way, it is suggested that the screening of the applications is done based on the ideal Buddy profile, in order to make the most adequate choice possible. Therefore, it is important to keep in mind that candidates should abide by these requisites in order to be considered apt to be Bosch Buddy:

- Having the time and willingness to guide a new colleague;
- Being an associate at Bosch Braga for, at least, 6 months;
- Having a solid network within Bosch Braga, especially with all those involved in the workflow related to the job performed;
- Mastering the necessary tools to the job, as well as being able to teach a new colleague how to work with those;
- Being able to share technical knowledge and specific terminology with the Beginner.

The associates that meet these requirements will be added to the section's Buddy Pool.

If the Manager has to turn down applications because the candidate does not meet the requirements mentioned, he/she should reach out to the rejected candidate to provide constructive feedback, in order to aid the associate improve the shortcomings identified, so that the application is accepted in a future update of the Buddy Pool.

b) Appointed Buddies

Additionally, the Manager may appoint as a possible Buddy any other associate who he/she feels has the potential to be Buddy, even if, for some reason, that associate did not fill in the application form, but only if that associate meets the requirements mentioned. In order to do that, the Manager must contact the associate in question to ascertain if he/she is interested in being a Buddy and, if the answer is positive, he/she may be added to the Buddy Pool.

Beware that it is crucial that every appointed Buddy abides by the aforementioned requisites (in item 2.1) in order to be considered apt to be a Bosch Buddy. The Manager should consider those requisites before appointing a Buddy.

c) Manager as Buddy

If the team is new, without any associates with the experience required, or if the role of the newcomer is totally new, it is possible that the Manager takes up the role of Bosch Buddy. However, this is not ideal – associates should be encouraged to take the proactive attitude of participating in the program as soon as they are apt to be Buddies.

3. Buddy Pool

The Buddy Pool comprises all the associates who have volunteered to be Bosch Buddies whose applications were accepted, as well as the associates who accept the Manager's direct invite, being that these must also meet the aforementioned requirements. Each section will have its own Buddy Pool.

The Buddy Pool will be available online, in a document shared with the program's coordinating team. It is the Manager's responsibility to update the Buddy Pool with new names and any other information he/she deems fit.

It is estimated that the Pool will be updated every two months, in order to guarantee consistent Pools and that no section is left without any Buddies.

4. The Manager's Role

- a) Recommendations for designating a Bosch Buddy
 - i. Volunteers applications

In order to apply to be Bosch Buddy, the volunteers should fill the application form that will be available online and submit it to the Manager. The document can be found on the program's Bosch Connect community and may be downloaded, filled in digitally and submitted to the Manager.

The application form for volunteers contains the following items:

I am willing to support the newcomer in his/her adaptation to Bosch.
I have been working at Bosch Braga for more than 6 months.
I am good at communicating with others.
I am well connected with everyone involved in my job's workflow (team members and other partners).
I can effectively employ the tools necessary to my work and I am capable of instructing a newcomer on how to use them.
I can share technical knowledge and terminology with a newcomer.
I have enough time to accompany a newcomer.

The application form will also have an open response area, which will be optional, where the volunteer can write other aspects that aren't on the list (hobbies, academic background, place of birth, etc.), as well as his/her motivation to be Bosch Buddy.

The Manager will also have a list of requirements that every candidate must meet in order to be considered apt to be Buddy. This list should be cross-checked with the submitted applications to validate the candidate's aptness to be Buddy. The requirement's list is also useful to confirm if the Buddy appointed by the Manager is actually apt to be Buddy. This way, a clearer and more transparent choice is assured, and the communication to the team of who will enter the Buddy Pool is easier.

The Manager's list of requirements is as follows:

The candidate...

Is available and willing to be a Buddy.	
Is at the same hierarchical level/same department/same project team.	
Is knowledgeable about the newcomer's job.	
Is autonomous in their work (not on a learning period themselves)	
Has good communication and interpersonal soft skills	
Has a solid network within Bosch	
Has a similar background and common ground	

The Bosch Buddy should be in the same hierarchical level as the Bosch Beginner, but, as previously mentioned, if that is not possible, the exception can be made so that a Manager is Buddy. It is also important that the Bosch Buddy is working on the same project as the newcomer – however, if no one on the team fulfils that requirement, it is possible that, exceptionally, someone external to the project is designated as Bosch Buddy.

ii. Assigning a Bosch Buddy

One of the most important contributions of the Manager to the program will be the assignment of a Bosch Buddy to every new team member (team members may be new associates to Bosch, curricular/professional/summer trainees, internal transfers of associates from another department of Bosch or trainees hired as associates).

As such, whenever a new person is admitted to the team, the Manager should select, from the Buddy Pool, the most adequate Pool member to be a Buddy, based on:

- the current availability of the pool members;
- the knowledge they have about the role that the newcomer will perform;
- other similarities shared with the Bosch Beginner (same academic background, same career path, etc.).

Once the Buddy is chosen, the Manager should approach him/her to inform about the decision. It is also crucial that the Manager conveys to the team who the Bosch Buddy will be, via the Onboarding email sent to Managers by HRL. In order to assure transparency in the process, it is recommended that the whole team is informed about the criteria used to make this choice, avoiding feelings of doubt, uncertainty and/or injustice.

iii. Meeting with chosen Buddy

The selected Buddy will schedule a meeting with the Manager before the Beginner's first day in order to collect information on the new colleague. During that meeting, the Manager should:

- Provide any relevant information about the Bosch Beginner (for example, date of entrance, Beginner's academic and professional background, what role he/she will perform, what projects he/she will be involved in, what tools he/she will need, etc.);
- Convey what is expected of the newcomer and debate with the Buddy what he/she can do to help the Beginner meet those expectations.
- Help the Buddy set clear goals for the relationship and encourage compromise from his/her part.
- Set timings for future meetings – keep in mind that it is expected that the Manager and Buddy meet with the Beginner on his/her first day, to welcome him/her, and two weeks after the entrance date, to assess the status of the relationship.

b) Accompanying the Buddy-Beginner relationship

The Manager will be a mediator to the relationship. As such, he/she should:

- Meet with Bosch Buddy and Bosch Beginner on the Beginner's first day on the job. In this meeting, the Manager should convey to both all the information he/she considers relevant to the newcomer's performance and to the fruitful work within the department.
- Meet with Bosch Buddy and Bosch Beginner two weeks after the Beginner's entrance date – this meeting will be scheduled by the Bosch Buddy and its goal is to ascertain the relationship's status, if it is boosting or delaying both parties' development. The feedback gathered from this relationship should be conveyed to the HR Business Partner.
- Be available to mediate any occurring conflicts or clear doubts that may come up from any of the parties involved. The Manager may, at any moment, contact the Bosch Braga Buddy Program team if any support or clarification is needed.

i. Feedback on the Buddy-Beginner relationship

The feedback given in the meeting that takes place two weeks after the start of the relationship is very important. The purpose of the feedback is to evaluate the status of the relationship, mediate any occurring conflicts, clarify doubts or even suggest some improvements to the program itself.

This meeting should be scheduled by the Bosch Buddy, with his/her attendance, as well as the Bosch Beginner's and, of course, the Manager's, in order to discuss:

1. How the relationship is going;

2. How the Buddy feels about the Beginner's performance so far (is the Beginner trying to overcome obstacles and absorbing all crucial knowledge? Is the Beginner making an effort to bond with the team?)
3. How the Buddy feels about his own performance so far;
4. How the Beginner feels about the Buddy's performance, as well as his own;
5. If the goals set by both of them for the relationship are being met;
6. What is going well and what could be improved regarding the relationship;
7. What difficulties the Buddy has faced so far, and how he/she could overcome those difficulties;
8. What difficulties the Beginner has faced so far, and how he/she could overcome those difficulties;
9. If the pair needs any support from the Manager.

This feedback should be conveyed to the HR Business Partner, who will intervene if necessary, with support from the program's coordinating team.

It is crucial that a receptive, transparent and honest attitude be maintained.

5. Bosch Braga Buddy Program Coordination Team

The Bosch Braga Buddy Program Coordination Team will take on the role of facilitators of the process: the coordination team is responsible for the available support tools, as well as for tracking all the program's processes and providing support to all those involved.

Additionally, depending on the collected feedback, the team may also intervene as to find adequate solutions for any needs brought up by anyone involved in the process.

The feedback about the program itself will be collected and processed by the Coordinating Team, six months after the arrival of the Beginner, via the Onboarding Online Evaluation Form (for the Bosch Beginner) and a Buddy Program Online Evaluation Form (for the Bosch Buddy). Through this information collected in these feedback forms, the continuous improvement of the program will be possible.

6. Recommendations

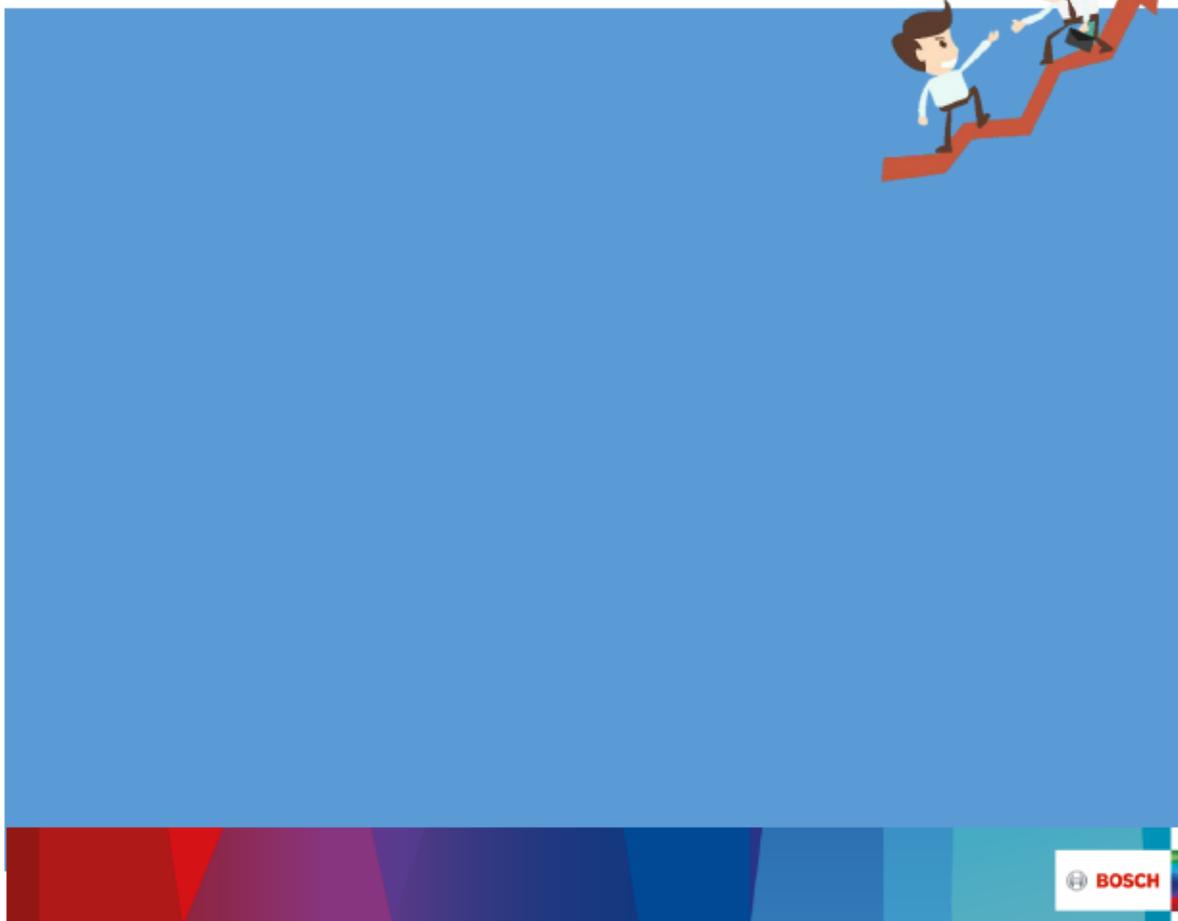
If the Manager finds any difficulties during the application of the program, he/she should contact the Bosch Braga Buddy Program Coordination Team.

Apêndice C - Planificação de sessão de formação para mentores

 BOSCH Invented for life		Session Plan: Buddy Program Info Session			
Location:	Skype Conference Call	Session n.º:			
Audience:	Members of Buddy Pools (several teams' Pools)	Duration:	25/30 min		
		Time:	__:__/__:__		
Moderator:	Bosch Braga Buddy Program Coordinating Team	Date:	__/__/20__		
Main goal: Contextualize about the program, clear doubts and provide support to future Buddies					
Specific goals	Description Program Contents	Time	Auxiliary and pedagogical equipment	Methods and teaching techniques	
Contextualize about the program	-Provide context about need of the program, explain program structure and design, and stress the importance of the Buddy role.	5 min	PowerPoint presentation; Buddy Manual	Expositive	
Explain Buddy responsibilities and guide through support material	-Explain what the Buddy's responsibilities and tasks are in each phase of the Program and give guidelines on how to best perform in those phases (pre-Bosch Beginner entrance; Beginner's 1 st day; ...) -Guide through support material, namely the Buddy manual: explain how to use the manual and where to find needed information. Present briefly the Community at Bosch Connect as a place to share thoughts, clear doubts and find support.	10 min	PowerPoint presentation; Buddy Manual; Buddy Program Community @ Bosch Connect	Expositive	
Clarify doubts and answer questions	-Allow for a Q&A moment at the end of the session where Buddies are free to present doubts and concerns, which will be clarified and addressed by the moderators.	10 min	PowerPoint presentation	Inquisitive	



MANUAL BOSCH BUDDY



PORQUE PRECISAMOS DE UM *BUDDY PROGRAM*?

Podes já não te recordar, mas os primeiros dias numa nova empresa ou até numa nova equipa são repletos de **muitas expectativas e ansiedades**. Independentemente de ser um novo colaborador na Bosch, um colega transferido de outro departamento ou um estagiário, a integração de uma pessoa nova na equipa e, particularmente, **a primeira interação entre as duas partes é um momento crucial**: é a partir desse momento que se criam opiniões e expectativas que poderão perdurar durante bastante tempo. Tu serás a pessoa responsável por facilitar esta adaptação à equipa – coordenar a integração individualizada e isenta de stresse do teu novo colega. Este é **o teu principal objetivo como Bosch Buddy!**

Tu, enquanto Bosch *Buddy*, e o teu **Bosch Beginner (o novo colega que vais acompanhar)** são ambos responsáveis pelo decorrer da própria relação. Vocês decidem, em conjunto, que objetivos querem implementar no contexto da relação e com que frequência se querem reunir para partilhar conhecimento e criar uma ligação. Contudo, deves ter em mente algumas das tuas responsabilidades como *Buddy*, que assegurarão o sucesso do programa:

AS TUAS RESPONSABILIDADES COMO *BUDDY*:

Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Comunica com o teu <i>Beginner</i> regularmente e ouve o que tem para dizer - mantém uma postura aberta e amigável
Gestão de Tempo	<ul style="list-style-type: none">• Gere o teu tempo prudentemente para que não negligencies o teu <i>Beginner</i>
Confidencialidade	<ul style="list-style-type: none">• Garante que todos os tópicos debatidos permanecem confidenciais (a menos que seja necessária intervenção externa) - não queiras quebrar a sua confiança
Promoção do autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Orienta o teu <i>Beginner</i>, oferece conselhos úteis e <i>feedback</i> contínuo e construtivo
Planear para o sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Planeia antecipadamente as diferentes fases do processo, e recorda e partilha algumas experiências que possam ser úteis para o seu desenvolvimento na Bosch
Dar o exemplo	<ul style="list-style-type: none">• Partilha com o teu <i>Beginner</i> as tuas histórias de sucesso e insucesso, bem como o que aprendeste nessas situações
Partilhar conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Identifica as tuas áreas de <i>expertise</i>, bem como as dos teus colegas de equipa, para que o <i>Beginner</i> saiba a quem se dirigir em situações específicas
Ser acessível	<ul style="list-style-type: none">• Encoraja o teu <i>Beginner</i> e sê recetivo às suas ideias - nunca minimizes as dúvidas e receios que partilha contigo

QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DE SER UM BOSCH *BUDDY*?

Ser um Bosch *Buddy*, apesar de requerer algum esforço da tua parte, é muito **gratificante**, não só **profissionalmente**, mas também **pessoalmente!**



Como *Buddy*, vais ter a oportunidade de:

- ... desenvolver e ganhar experiência em situações de responsabilidade e orientação de pessoas;
- ... desenvolver uma maior rede de contactos;
- ... ter contacto com novas ideias e relembrar conceitos que já utilizaste no passado;
- ... sentir uma maior satisfação pessoal ao saber que estarás a ajudar outra pessoa a desenvolver-se, e que o teu contributo e empenho será útil para o crescimento da tua equipa;
- ... ter oportunidade de desenvolver as tuas *soft-skills*, como *coaching*, empatia e comunicação interpessoal.

CÓDIGO DE CONDUTA

Este Código de Conduta almeja fornecer diretrizes para as ações de todos os envolvidos no Bosch Braga *Buddy Program*. De maneira a alcançar o sucesso geral do programa, **os conteúdos deste Código de Conduta devem ser respeitados e seguidos por todos.**

O Bosch Braga *Buddy Program* requer o **compromisso e empenho** de todos os envolvidos. *Group Leaders, Buddies e Beginners* devem ter presentes os seus deveres mútuos e comprometerem-se com essas responsabilidades.

Os envolvidos devem também estar cientes de que o seu papel no programa exige o **investimento de algum do seu tempo** - este tempo será recuperado tendo em conta que o novo colega será autónomo mais cedo.

É expectável que tanto o *Buddy* como o *Beginner* se comprometam a **cooperar e procurar o desenvolvimento mútuo**. Assim sendo, a **honestidade, justiça e respeito** são basilares em todas as interações afetas à relação.

Caso se verifique alguma anomalia na relação (seja por incompatibilidade do par, indisponibilidade de um/ambos os membros ou mau funcionamento da relação) é **responsabilidade do Group Leader** intervir e, se considerar apropriado, contactar a equipa coordenadora do programa para mediar a relação ou encontrar uma solução apropriada.

Tanto os *Buddies* como os *Beginners* devem respeitar a **privacidade e confidencialidade** dos tópicos discutidos no contexto da relação, mesmo após a conclusão do programa.

VAMOS COMEÇAR!

Agora que já te contextualizamos acerca deste programa, vamos passar à ação: foste oficialmente convidado a correr na *'Maratona Bosch Buddy'*! Este manual será o teu plano de treinos - nele poderás consultar, passo a passo, as diferentes fases preparatórias da prova e como deverás agir antes, durante e após a tua corrida.

A nossa sugestão para a tática de jogo é a seguinte:

- **Fase 1 – Treinos**
 - Preparação para a chegada do teu *Beginner*

- **Fase 2 – *Ready? Set...Go!***
 - 1º dia do teu *Beginner* na equipa

- **Fase 3 – Sprint**
 - Desenvolvimento da relação *Buddy-Beginner*

- **Fase 4 – Meta**
 - Avaliação e feedback do Bosch Braga *Buddy Program*

- **Fase 5 – Pódio**
 - O fim da relação *Buddy-Beginner*



Estás à altura do desafio?



Antes de começares a treinar, precisarás de saber em que corrida te vais inscrever. Cada tipo de corrida representa a situação contratual do teu Bosch *Beginner*. Cada situação contratual tem processos e necessidades diferentes e requerem que atues de maneira diferente, de acordo com o aplicável ao teu *Beginner*.

Por favor escolhe, da lista abaixo, o tipo de corrida que irás correr (opção que se aplique à situação do teu *Beginner*):

CORRIDA	TIPO DE SITUAÇÃO CONTRATUAL
Estrada	Novo Colaborador
100m	Estágio Curricular
200m	Estágio Profissional
400m	Estágio de Verão
800m	Estagiário que passou a contrato dentro da mesma equipa
1500m	Estagiário que passou a contrato numa equipa diferente do mesmo departamento
5000m	Estagiário que passou a contrato vindo de um departamento diferente
10000m	Transferência interna de um colaborador vindo de um departamento diferente

CORRIDA - ESTRADA



O MEU BOSCH *BEGINNER* É UM NOVO COLABORADOR

De vez em quando, **as equipas acolhem um novo elemento**, alguém que trará uma nova perspetiva ao grupo, alguém ansioso por agarrar a oportunidade dada e por dar o seu melhor; alguém que, provavelmente, **vai integrar o grupo durante algum tempo**. Apesar de o/a novo/a colega estar a contar os dias que faltam até finalmente poder conhecer a equipa, o local de trabalho e todos os projetos, é também muito provável que esteja muito nervoso/a – toda a gente sente aqueles nervos do primeiro dia!

A tua equipa também deve estar muito curiosa sobre o/a novo/a colega – a boa notícia é que não terão de esperar muito mais tempo para o conhecer! E tu serás o sortudo que o/a vai **receber, apresentar à equipa, dar a ‘conhecer os cantos à casa’ e ensinar tudo sobre os processos e ferramentas** que irá precisar – serás crucial para o seu desenvolvimento dentro da Bosch. É uma grande responsabilidade, mas que traz uma recompensa ainda maior – terás um impacto positivo na vida profissional de alguém!

Durante o decorrer da vossa relação e visto que és o responsável por orientar o/a colega, serás a sua **pessoa de contacto para clarificar qualquer dúvida** que surja. No final deste manual poderás encontrar uma secção de *Frequently Asked Questions (FAQs)* que te poderá ajudar a responder a todas as questões colocadas pelo teu *Bosch Beginner*.

FASE 1 – TREINOS



O MEU BOSCH *BEGINNER* É UM NOVO COLABORADOR

Agora que já sabes o tipo de pista onde irás correr, esta é a fase em que te irás preparar para a prova. Irás perceber porque é que o teu *Group Leader* te escolheu para representar a tua equipa nesta prova, e que tipo de treinos irás precisar para começar a corrida.

- **COMO FUI ESCOLHIDO?**



Como deves saber, fazes parte de uma *Buddy Pool*, um conjunto de todas as pessoas da tua equipa que estão interessadas e aptas a ser *Bosch Buddy*. Sempre que alguém novo estiver prestes a juntar-se à tua equipa, o teu *Group Leader* será informado da sua data de entrada. À medida que o teu *Group Leader* obtém mais informação sobre o teu novo colega, escolherá alguém da *Buddy Pool* para acompanhar o *Bosch Beginner*, com base em vários critérios, tais como disponibilidade e semelhanças partilhadas. Depois de aferir junto do *Buddy* escolhido se este aceita o desafio, o *Group Leader* partilhará com a equipa quem será o guia do novo colega, justificando porque elegeu essa pessoa como *Buddy*. A transparência é crucial, especialmente nesta etapa do processo: toda a equipa deve compreender em que critérios assentou a escolha do *Buddy*.

Se fores tu o *Buddy* escolhido: aqui começa o teu contributo para este processo!

SOU UM BOSCH BUDDY... E AGORA?

Antes da entrada do teu Bosch *Beginner*, deves marcar uma reunião individual com o teu *Group Leader* com alguma antecedência, para obter mais detalhes sobre o teu novo colega, tal como:



- Nome e idade;
- *Background* académico e experiência de trabalho prévia;
- Projeto em que irá trabalhar;
- Função e responsabilidades dentro desse projeto;
- Data de entrada;
- Onde se vai sentar;
- Outras informações que o teu *Group Leader* considere relevantes.

Nessa mesma reunião deves também tentar perceber o que é esperado do teu *Beginner*, e como o/a podes ajudar a chegar lá: estipula, juntamente com o teu *Group Leader*, quais os **objetivos da relação** de *Buddy-Beginner*, **estabelece compromissos** e define qual a **periodicidade das reuniões** com o Bosch *Beginner*.

Com esta informação, deves começar a **traçar um plano de tarefas e atividades** que tu e o *Beginner* terão de realizar quando ele/a chegar; deves, por isso, recolher informação sobre: quais as ferramentas que o teu *Beginner* irá precisar no primeiro dia, qual o *software* que precisará de instalar, qual a informação que necessitará de saber sobre o vosso local de trabalho, etc.

Também poderás desde já pensar em preparar alguma **atividade com a vossa equipa** de forma a potenciar a integração do/a novo/a colega - não há problema se não conseguires fazer algo muito elaborado, um simples almoço na cantina com a equipa pode ser suficiente para fazeres o teu *Beginner* sentir-se acolhido.

Mantém em mente que é possível que o material que o teu *Beginner* precisará não esteja pronto a ser usado no seu primeiro dia: **descobre quem debes contactar** para agilizar esse processo e **planeia uma atividade alternativa** que não implique o uso desse material, para que o teu *Beginner* não passe um dia inteiro sem tarefas.

LISTA DE TAREFAS

Desta forma, o que debes fazer nesta fase é:

- Reunir informação sobre o teu *Bosch Beginner* e a função que ele/a vai desempenhar;
- Delinear um plano de ações que o teu *Beginner* deve executar aquando da sua chegada:
 - Tarefas/objetivos a cumprir;
 - Software/plataformas para as quais precisará de pedir acesso;
- Verificar o ponto de situação das ferramentas que o teu *Beginner* precisará, por exemplo: PC, periféricos, material de escritório, equipamento de segurança (bata, calcanheiras) ...
- Pensar em atividades de *team building* a realizar com a equipa quando chegar o/a novo/a colega.



FASE 2 – READY? SET... GO!



O PRIMEIRO DIA DO MEU BOSCH *BEGINNER* NA EQUIPA

O primeiro dia numa nova empresa ou num novo departamento é um dia muito marcante na vida de qualquer um – é tudo novidade, não conhecemos bem o espaço, as pessoas... e há muita informação nova a aprender. Este é também o dia da tua **primeira interação com o teu Bosch Beginner**. Certamente queres causar uma boa impressão, e, para isso, é importante que dediques este dia ao teu *Beginner*: apresenta-te e explica que serás o seu ponto de contacto para qualquer suporte que ele/a necessite, **mostra que estás disponível para o/a ajudar com tudo!**

Como tal, é crucial que contactes o teu *Group Leader* antecipadamente para **saber quando é que o teu Beginner se juntará à vossa equipa**: sugerimos que definas um lembrete para ti próprio, para que não te esqueças da data. É importante teres em atenção que é possível que o teu *Beginner* tenha de participar no processo de integração e nas formações obrigatórias dos RH nos primeiros dias na Bosch – se for esse o caso, é possível que não se junte à vossa equipa imediatamente após a chegada à empresa.

A principal diretriz para o teu primeiro contacto com o teu *Beginner* é: **sê amigável, presta atenção ao que tem para dizer e SORRI!** Tu treinaste para isto, planeaste a tua corrida, agora só resta correr! Certifica-te que te apresentas ao teu *Beginner*: sugerimos que lhe contes o teu percurso na Bosch e partilhes alguma informação sobre a tua vida no trabalho (e fora do trabalho também, se assim entenderes: os teus hobbies, os teus gostos, etc.). Faz uma **visita guiada ao vosso local de trabalho**, apresenta-o/a à equipa e marca uma reunião entre ti, o teu *Beginner* e o

teu *Group Leader*, para definirem objetivos para a relação e estipularem o vosso papel como *Buddy* e *Beginner*. Tem o cuidado de não sobrecarregar de informação o teu *Beginner*, transmite apenas o essencial – terás imenso tempo para entrar em detalhes mais tarde!

É possível que as ferramentas que o teu *Beginner* precisa para a sua função não estejam completamente funcionais no primeiro dia – prepara uma atividade alternativa que não exija o uso dessas ferramentas, para que ele/a se mantenha ativo/a.

- **NÃO PODEREI ACCOMPANHAR O MEU *BEGINNER* NO SEU PRIMEIRO DIA... O QUE DEVO FAZER?**

Se, por alguma razão, não estiveres disponível para acolher e acompanhar o teu *Bosch Beginner* no seu primeiro dia, podes nomear alguém da tua equipa para o receber e mostrar o edifício. Certifica-te que forneces algumas diretrizes de como agir a quem apontares como *proxy*, de modo a que saibam o que deve acontecer no primeiro dia do/a novo/a colega.

Se possível, tenta contactar o teu *Beginner* via Skype ou deixa uma mensagem no seu lugar, e procura conhecê-lo/a pessoalmente logo que te for possível.

LISTA DE TAREFAS

Desta forma, o que deves fazer nesta fase é:

- Confirmar a data e hora de chegada do teu *Bosch Beginner* à equipa;
- Certificares-te que está tudo pronto para receber o *Beginner*: os materiais que necessitará estão prontos a usar? Se não:
 - Planeaste tarefas que pode fazer sem esses materiais?
 - Sabes quem contactar para garantir que esses materiais ficam operacionais o mais depressa possível?
- Apresentares-te e apresentar a tua equipa a/o novo/a colega;
- Marcar uma reunião com o teu *Beginner* e o teu *Group Leader*:
 - para darem ao novo colega uma visão geral da Bosch, do departamento e dos respetivos projetos;
 - para explicitar algumas abreviações que usamos na Bosch Braga;
 - para estabelecer o que é esperado do *Beginner* e definir objetivos para a relação *Buddy-Beginner*;
 - para responder a questões que ele/a possa ter.
- Fazer uma visita às instalações com o teu *Beginner* – certifica-te que mostras:
 - Os relógios de picagem: ensina-o/a a fazer *clock-in/clock-out*;
 - O bar, as máquinas de *vending* e a cantina: menciona os horários e regras de conduta destes espaços;
 - As casas de banho;
 - Os vestiários (se aplicável);
 - As impressoras da vossa área (se relevante).



FASE 3 – SPRINT



DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO *BUDDY-BEGINNER*

O teu Bosch *Beginner* já está na tua equipa há algum tempo, já começa a memorizar os nomes de todos e já não se perde a caminho do bar (ou, pelo menos, já não se perde tão frequentemente!).

Nesta fase da vossa relação, a tua responsabilidade é ensinar ao teu *Beginner* tudo o que ele necessita de saber para melhor desempenhar o seu trabalho: **os processos, as plataformas e todo o conhecimento técnico crucial para a sua função**. Também é importante que dediques algum tempo a conviver e criar laços com o teu *Beginner*, para que o/a **integres completamente na tua equipa**: organiza algumas atividades de *team-building*, apresenta-o/a a colegas (não só da tua equipa, mas também de outras equipas) e ajuda-o/a a criar uma rede de contactos sólida dentro da Bosch. Também lhe deves **providenciar todos os contactos importantes** ao seu trabalho, tal como o *IT Partner*, *HR Business Partner*, *Data Security Partner*, etc.

Felizmente para ti, este manual está preparado com todo o material que precisarás para garantir que transmites toda a informação essencial. Podes encontrar **AQUI** variados **materiais de suporte**, tal como: uma *checklist* das plataformas com algumas das páginas, *software* e acessos que o teu *Beginner* pode necessitar (com espaço para acrescentares plataformas específicas usadas na tua equipa); uma “cábula” de contactos, onde podes anotar todos os contactos que o teu *Beginner* deve saber; variadas ideias de *ice breakings* e *team buildings*; etc.

Durante esta fase do *Buddy Program*, é crucial que **mantenhas uma postura atenciosa e aberta à comunicação**: ouve as preocupações do teu *Beginner*, responde às suas questões, e dá conselhos e *feedback* construtivo regularmente! **Não negligencies o teu *Beginner***, apoia-o/a todos os dias com o mesmo entusiasmo e atenção que tiveste no início do programa. Estás quase na meta: não desistas agora!

LISTA DE TAREFAS

Desta forma, o que deves fazer nesta fase é:

- Ensinar-lhe o essencial relativo a procedimentos e plataformas (ver [Checklist de Plataformas](#));
- Providenciar contactos importantes (ver ["Cábula" de Contactos](#));
- Partilhar e informar sobre conhecimento técnico essencial para a sua *performance*;
- Verificar se está tudo bem com ele/a regularmente - mantém-te recetivo a questões e dá suporte, conselhos e *feedback* construtivo;
- Auxilia-o/a no desenvolvimento de uma rede de contactos e promove atividades de *team building* (ver [Ideias de Ice Breaking e Team Building](#)).



ESTÁS QUASE LÁ! CLICA AQUI PARA IRES PARA A META!

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Eby, L. T., e Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 567.
- Allen, T. D., e Eby, L. T. (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Blackwell Publishing.
- Allen, T. D., Eby, L., Chao, G., e Bauer, T. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 324-337.
- Allen, T. D., Finkelstein, L. M., e Poteet, M. L. (2009). *Designing workplace mentoring programs: An evidence-based approach*. John Wiley e Sons.
- Allen, T. D., & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly, 17*(1), 43-58.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., e Burroughs, S. M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 51*(1), 70-89.
- Bauer, T. N., e Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 72.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., e 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.
- Bauer, T. N., e Erdogan, B. (2010). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, 7*.
- Bauer, T. N., e Erdogan, B. (2012). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3*, 51-64.
- Bosch (2019a). O Grupo Bosch no mundo. Consultado a 10 de setembro de 2019, em <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/o-grupo-bosch-no-mundo/>
- Bosch (2019b). Bosch em Portugal. Consultado a 26 de agosto de 2019, em <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-em-portugal/>

Bosch (2019c). We are Bosch. Consultado a 10 de setembro de 2019, em <http://wearebosch.com/index.pt.html>

Bozeman, B., e Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration and Society*, 39(6), 719-739.

Brito, L. M. P., Silva, A. D., Castro, A. D., Gurgel, F. F., e Varella, J. D. S. (2017). Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 209-234.

Burke, R. J., McKeen, C. A., e McKenna, C. (1993). Correlates of mentoring in organizations: The mentor's perspective. *Psychological Reports*, 72(3), 883-896.

Cable, D. M., Gino, F., e Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23.

Chao, G. T., Walz, P., e Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.

Chao, G., O'Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein, H., e Gardner, P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.

Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15-28.

Ciribelli, M. C. (2003). *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. 7Letras.

Colley, H. (2001). Righting rewritings of the myth of Mentor: A critical perspective on career guidance mentoring. *British Journal of Guidance e Counselling*, 29(2), 177-197.

Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2013). The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. *Administration & Society*, 45(8), 949-973.

Creighton, K. (abril 2019). Step-by-Step: How to Design an Effective Mentorship Program. Consultado a 29 de novembro de 2019, em <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/04/04/step-by-step-how-to-design-an-effective-mentorship-program/>

Diário de Notícias (maio 2019). Projetos de investigação da Bosch já representam 20-25% do negócio em Portugal. Consultado a 6 de setembro de 2019, em <https://www.dn.pt/lusa/interior/projetos-de-investigacao-da-bosch-ja-representam-20-25-do-negocio-em-portugal-10883660.html>

Douglas, C. A. (1997). *Formal Mentoring Programs in Organizations. An Annotated Bibliography*. Center for Creative Leadership.

- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 125-144.
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A., e Russell, J. E. (2000). The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 1-21.
- Eby, L. T., e Lockwood, A. (2004). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441-458.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 29-42.
- Feldman, D. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Garvey, R., Strokes, P., e Megginson, D. (2010). Coaching and mentoring: Theory and practice.
- Gray, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. Sage.
- Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2001). *An Introduction to Qualitative Research*. Trent focus group.
- Hiltrop, J., e Despres, C. (1994). Benchmarking the performance of Human Resource Management. *Long Range Planning*, 27(6): 43-57.
- Horvath, M., Wasko, L. E., & Bradley, J. L. (2008). The effect of formal mentoring program characteristics on organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 19(4), 323-349.
- Johnson, M., e Senges, M. (2010). Learning to be a programmer in a complex organization: a case study on practice-based learning during the onboarding process at Google. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 180-194.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779.
- Karallis, T., e Sandelands, E. (2009). Making mentoring stick: a case study. *Education + Training*, 51(3), 203-209.
- Klein, H., Polin, B., e Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Klinghoffer, D., Young, C., & Haspas, D. (2019). Every New Employee Needs an Onboarding "Buddy". Consultado a 24 de julho de 2020, em <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>

- Korte, R. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 285-306.
- Korte, R., e Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407-428.
- Kowtha, N. (2008). Engineering the Engineers: Socialization Tactics and New Engineer Adjustment in Organizations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 67-81.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). Qualitative research methods for the social sciences.
- Maksymiuk, H. (2017). Onboarding New Employees: Review Of Current Practices. *Scientific Journal of Polonia University*, 20(1), 123-128.
- Mains, I., & MacLean, S. (2017). Developing across boundaries—mentor and mentee perceptions and experiences of cross-organisational mentoring. *Industrial and Commercial Training*.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.
- Merrick, L. (4 de abril de 2020). Mentoring Programme Design - the 8 key steps. Consultado a 10 de agosto de 2020, em <https://www.coachmentoring.co.uk/blog/2018/10/mentoring-programme-design-8-key-steps/>
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4(3), 257-281.
- Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- Murray, M. e Owen, M.A. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. San Francisco: Jossey Bass.
- Murray, M. (2001). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. John Wiley & Sons.

- Nemanick, Jr., R. C. (2000). Comparing Formal and Informal Mentors: Does Type Make a Difference? *The Academy of Management Executive*, 14(3), 136-138.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
- Passmore, J, Peterson, D, & Freire, T. (2013). Psychology of coaching and mentoring. In J. Passmore, D. Peterson & T Freire (Eds.), *Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Percolate Onboarding at Percolate. (n.d.). Consultado a 17 de agosto de 2020, em <https://blog.percolate.com/2014/04/onboarding-at-percolate/>
- Pike, K. L. (2014). New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. *Seminar Research Paper Series*, 24.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, 19(1), 97-111.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37(4), 957-971.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22(2), 482-521.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The roots and meaning of mentoring. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 3-15.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Rocha, B. (2019). *Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento*. (Projeto de Mestrado, Universidade do Minho). Consultado a 10 de setembro de 2019 em <http://hdl.handle.net/1822/61128>

- Russell, J. E., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 1-14.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Sapling. (2020). Buddying Up for Great Employee Onboarding. Consultado a 12 de junho de 2020, em <https://www.saplinghr.com/blog/buddy-program-great-employee-onboarding>
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Together Platform. (2019). Examples of successful mentoring programs. Consultado a 17 de junho de 2020, em <https://www.togetherplatform.com/blog/examples-of-successful-mentoring-programs>
- Van Maanen, J., e Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Shaw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 209–264). Greenwich: JAI Press.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373.
- Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and protege internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 358.
- Wong, S., Cross, J., e Mueller, P. (2018). Impact of mentoring on practicing engineers: a meta-synthesis. *Journal of Workplace Learning*, 30(6), 415-441.
- Wolff, S. A. (2002). Mentoring—new twists on a familiar topic. *Leadership and Management in Engineering*, 2(4), 40-42.
- Zachary, L.J. (2005), *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Zey, M. G. (1991). *The Mentor Connection*. New Brunswick.

ZenHR. (2019). Designing a Buddy Program. Consultado a 16 de junho de 2020, em <https://www.zenhr.com/whitepapers/designing-a-buddy-program.pdf>

Zojceska, A. (2020). Employee Onboarding Ideas: Examples from Experts. Consultado a 4 de junho de 2020, em <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/181/employee-onboarding-ideas-examples-from-experts>