

# ESTUDO DE MENTORING

## MANUAL DE ACOLHIMENTO



CÂMARA  
DE COMÉRCIO  
E INDÚSTRIA  
DO CENTRO

CONSELHO EMPRESARIAL  
DO CENTRO

Outubro 2014

## FICHA TÉCNICA

**Título:**

Estudo de Mentoring, um Manual de Acolhimento

**Edição:**

CEC/CCIC

**Coordenação:**

CEC/CCIC

Rua Coronel Júlio veiga Simão

3025-307 Coimbra

Tel: [\(+351\) 239 497 160](tel:+351239497160)

Fax: [\(+351\) 239 494 066](tel:+351239494066)

Email: [geral@cec.org.pt](mailto:geral@cec.org.pt)

**Produção e Conteúdos Especializados:**

6P, Lda.

**Data da Edição:**

Outubro de 2014



# ÍNDICE

## **Apresentação | 5**

## **Capítulo 1 | Compreender a Mentoria | 6**

### **1.1 Definição geral: Mentoria/Mentoring | o que é?**

### **1.2 Formas de Mentoria**

## **Capítulo 2 | Especificações gerais do Programa de Mentoria formal | 9**

### **2.1 Premissas chave para o sucesso de programas de mentoria formal**

### **2.2 Especificações da mentoria Formal em Empreendedorismo**

## **Capítulo 3 | Quer ser Mentor(a)? | 19**

### **3.1 Antes de decidir se quer ser um(a) Mentor(a)**

### **3.2 Como posso tornar-me um(a) Mentor(a)?**

### **3.3 Desenvolvimento do compromisso numa relação de mentoria**

### **3.5 Benefícios para a/o mentor(a)**

## **Capítulo 4 | Quer ser Mentorada(o) | 24**

### **4.1 Antes de decidir se quer ser um(a) Mentorada(o)**

### **4.2 Como posso tornar-me um(a) Mentorada(o)?**

### **4.3 Desenvolvimento do compromisso numa relação de mentoria**

### **4.4 Benefícios para a/o mentorada(o)**

## **Capítulo 5 | Comunicar bem: Caixa de Ferramentas da Comunicação Eficaz | 29**

**5.1 Algumas ideias básicas sobre a comunicação humana**

**5.2 Caixa de ferramentas da comunicação humana eficaz**

**5.3 Dominó da Comunicação Eficaz**

## **Capítulo 6 | Comunicar motivações e projetos/negócios às/aos mentora(e)s | 39**

**6.1 A carta ou mensagem de comunicação de motivações**

**6.2 O Elevator PITCH – Apresentação curta de qualquer ideia/projeto/negócio**

## Apresentação

Reza a história que não se devem desprezar os ensinamentos da experiência.

*“Um caçador de raposas muito experiente, o melhor da região, resolveu aposentar-se. Sabendo disso, um jovem pediu-lhe que lhe ensinasse as suas técnicas de caça. Em troca, o rapaz pagaria o preço correspondente, em moedas de ouro, e o caçador concordou. Assinaram um contrato e este ensinou ao jovem todas as técnicas e todos os segredos da caça à raposa. Com o que recebeu, comprou uma bela casa e não precisou mais de se preocupar com dinheiro para sobreviver. Tempos depois, resolveu voltar à aldeia, para rever os amigos. Quando lá chegou, cruzou-se na rua com o jovem que resolvera, meses antes, pagar uma fortuna pelos seus segredos e pela sua técnica de caçar raposas.*

*- E então? – Perguntou-lhe. – Como foi a temporada de caça?*

*- Não apanhei uma única raposa – respondeu o rapaz.*

*Surpreendido e confuso questionou:*

*- Mas segui os meus conselhos?*

*Com os olhos baixos o rapaz respondeu:*

*- Bem, na verdade, não segui. Achei que os seus métodos estavam ultrapassados e acabei por descobrir, por mim mesmo, uma maneira melhor de caçar raposas.”*

*(Autor Desconhecido)*

Considerando que a iniciativa pessoal e a criatividade são qualidades de excelência em contexto de empreendedorismo, jamais deverão ser desprezados os ensinamentos de experiências que já deram provas de eficácia. Dificuldades que poderiam ser resolvidas rapidamente, acabam por arrastar-se no tempo comprometendo a viabilidade e o desenvolvimento de potenciais boas iniciativas empresariais. As experiências de outrem poderão ser ferramentas especiais de progressão rumo ao sucesso nos negócios.

Conforme disse Loren Norris:

*“Se não sabes para onde estás a dirigir-te, pergunta a alguém que já lá tenha estado.”*

## Capítulo 1 | Compreender a Mentoria

### 1.1 Definição geral: Mentoria/Mentoring | o que é?

O termo Mentoring ou Mentoria, em português, é definido no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa como “relação entre o mentor e a pessoa guiada ou aconselhada por ele”.

A palavra Mentor é originária do grego, referindo-se à figura de Mentor, amigo e conselheiro de Ulisses na Odisseia de Homero. Desde então, Mentor passou a ser sinónimo de alguém que compartilha a sua sabedoria, experiência e rede de contactos com alguém com menos experiência.

Assim, a mentoria é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional que consiste, de uma forma resumida, numa relação de entreajuda entre uma pessoa experiente e outra menos experiente, com o objetivo de promover a evolução desta última.

O(a) Mentor(a) (pessoa mais experiente), ao longo da relação de Mentoria, procurará motivar e inspirar a(o) "Mentorada(o)" (pessoa menos experiente).

Mentorias existiram desde os tempos medievais no campo das artes e dos ofícios. Os artesãos recebiam jovens aprendizes nas suas oficinas. Os aprendizes aprendiam a arte fazendo, em contexto de trabalho, como acontece, atualmente, nalgumas modalidades de Formação Profissional. Hoje em dia, a Mentoria é bastante utilizada no acolhimento e formação de colaboradora(e)s recém chegada(o)s às empresas. À chegada à organização, as/os nova(o)s colaboradores são apadrinhados por funcionários experientes. Esta estratégia tem-se revelado facilitadora e adequadíssima, em muitos casos, na integração consistente de novos trabalhadores nas empresas. O sucesso da mentoria, prende-se pois com a qualidade do comprometimento mentor(a)/mentorada(o) e com a aposta certa no emparelhamento realizado. O

sucesso depende não só do Saber Saber e do Saber Fazer, mas também do Saber Ser /Estar e sobretudo do Saber Evoluir, como veremos mais à frente.

A Mentoria pode ser transportada para contextos diversos. É uma estratégia que tem dado frutos no empreendedorismo e negócios, mas também, na educação, na procura de emprego, na integração de imigrantes, etc... Para ilustrar a experiência de Mentoria, é possível visitar os sites de alguns projetos de Mentoria em Portugal e na Europa.

Em síntese, a mentoria é um acompanhamento personalizado, voluntário e gratuito, com caráter confidencial, resultante de um bom período de acompanhamento, por um(a) mentor(a) para responder às necessidades específicas de uma pessoa: a/o mentorada(o), em função de metas para o seu desenvolvimento/amadurecimento pessoal e profissional, nomeadamente das suas competências e aprendizagens num determinado contexto.

A mentoria é um apoio despojado de hierarquias e de interesses por uma pessoa em relação à outra na agilização de transferências significativas de conhecimentos, de trabalho ou de pensamento.

## **1.2 Formas de Mentoria**

São hoje conhecidas formas de Mentoria informal e formal. Na Mentoria informal, existe entre os intervenientes uma relação espontânea não havendo consciência do processo de Mentoria, verificando-se, no entanto, os benefícios da partilha. A Mentoria formal, refere-se a um processo pre-definido e estruturado, coordenado por uma instituição e orientado para o acompanhamento de pessoas que poderão beneficiar deste tipo de processo. Os programas formais de Mentoria estabelecem objetivos a atingir, horários, formação e avaliação para as/os intervenientes.

São conhecidas seis formas de mentoria:

- **Mentoria Social:**
  - É uma forma de mentoria informal na qual as oportunidades de tutoria acontecem casualmente/espontaneamente, iniciando e terminando rapidamente. Acontecem devido a uma determinada necessidade de aprendizagem de alguém. Também é considerada mentoria social aquela que se desenvolve online através das redes sociais.
- **Mentoria Escolar:**
  - É a relação estabelecida entre o mestre e o aprendiz;
- **Mentoria técnica:**
  - Acontece em forma de entreaajuda entre pares;
- **Mentoria de Empresa:**
  - Trata-se do acompanhamento de um(a) colaborador(a)/empregada(o recém-chegado por um colaborador experiente e de sucesso) ;
- **Mentoria de negócios:**
  - Acompanhamento de empreendedores por especialistas do empreendedorismo e levantamento de startups.
    - Significado de **startup**: «"startup" sempre foi sinónimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento.” Atualmente associa-se o termo startup à seguinte definição: “...É um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”.

(EXAME.com , **Yuri Gitahy**, *especialista em startups*)
- **Mentoria em Empreendedorismo:**
  - Acompanhamento de empreendedores por empreendedores experientes.

**A Mentoria pode ainda tomar várias formas no seio das atrás enunciadas**

- **Mentoria tradicional:**
  - Desenvolve-se a partir de uma relação entre duas pessoas (a/o mentor e a/o mentorada(o))



- **Mentoria de grupo:**
  - Desenvolve-se através do estabelecimento de uma relação entre um(a) mentor(a) e várias(o)s mentorada(o)s que se enfrentam as mesmas problemáticas;
- **E-Mentoria:**
  - Trata-se da relação à distância entre um(a) mentor(a) e um mentorada(o) com recurso às novas tecnologias como canal de comunicação;
- **A família de Mentoria:**
  - Esta forma de mentoria, pressupõe o acompanhamento de um(a) mentorada(o) por várias(o)s mentora(e)s.

## Capítulo 2 | Especificações gerais do processo de Mentoria formal

Por "**Mentoria Formal**" entende-se uma interacção face-a-face entre Mentorada(o) e Mentor(a) oficialmente regulada pela organização/entidade promotora de um Programa de Mentoria, com objectivos predefinidos, duração limitada e obedecendo a um conjunto de regras rumo ao alcance dos objetivos da(o)s intervenientes.

O processo de Mentoria formal consiste num acompanhamento desenvolvido em três fases sequenciais, sendo recomendado conhecer os princípios de cada uma das fases antes de decidir participar em qualquer programa de mentoria como Mentorada(o) ou como Mentor(a).

### 2.1 Premissas chave para o sucesso de programas de mentoria formal

#### **Intervenientes**

Por norma, um processo de mentoria, implica o comprometimento de três intervenientes:

- ✓ Instituição coordenadora do programa de mentoria;
- ✓ Mentor(a);
- ✓ Mentorad(a).

### **Duração e estabelecimento de objetivos**

Um processo de mentoria deverá ter em conta:

- a. Um início e um término;
- b. Objetivos claros e realistas para as/os parceira(o)s (Mentor(a) e Mentorada(o) definidos por e para ambos logo no primeiro encontro;
- c. Objetivos flexíveis, ajustáveis às situações emergentes da evolução do processo ao longo do tempo;
- d. Eventos de preparação, coordenação e formação de participantes.

Testemunho de uma mentora:

“Os objectivos são o pretexto de um encontro, temos necessidade de um ponto âncora, de uma direcção para a partida”

### **Preparação de participantes para o processo de mentoria**

A preparação de participantes para a mentoria poderá ocorrer em dois momentos:

Antes do arranque da mentoria e ao longo do processo de mentoria.

#### ○ **Lançamento, Apresentação e inscrições**

O Programa de Mentoria poderá iniciar com entrevistas individuais ao longo das quais, a instituição coordenadora apresenta as etapas, desafios e processos a cada pessoa mentorada(o) e mentor(a) interessada(o) em participar no Programa de Mentoria. Estas pessoas tomam assim, um primeiro contacto com a natureza do projeto e do envolvimento que será requerido às/aos participantes. É também a ocasião para clarificar que as/os mentora(e)s não substituem os profissionais do apoio técnico especializado, pois não são profissionais de consultadoria e sim pessoas com experiência e sucesso muito consistente no desenvolvimento das suas profissões, das

suas vidas, dos seus negócios e empresas, disponibilizando graciosamente o seu aprendizado à/ao mentorada(o).

Estas/Estes oferecem simplesmente o tempo e os conhecimentos de que dispõem, informações e contactos que podem facilitar o bom desenvolvimento de projetos empresariais levados a cabo por empreendedora(e)s inexperientes ou com pouca experiência.

O encontro para o arranque formal do programa é uma segunda ocasião para: preparar as/os parceira(o)s, re-enunciar as etapas, a natureza benévola do envolvimento, a importância dos objetivos de uma parte e da outra e a disponibilidade da entidade promotora ao longo da mentoria, em caso de necessidade. É a ocasião de especificar as datas e os temas para as formações/informações e encontros informais em agenda.

Este primeiro encontro deverá revestir um carácter formal e quiçá festivo, pois é nesta ocasião que as/os parceira(o)s se podem encontrar, aprender a conhecer-se, dialogar, e fixar os respetivos objetivos para a mentoria.

- **Emparelhamento (Matching) – Quem é a/o melhor mentor(a) para si?**

Neste momento do processo são definidos os pares e desenvolvidos os termos de compromisso entre as/os mentor(a)s e as/os mentorada(o)s.

No entanto, no momento de organizar, o emparelhamento de duos para mentoria, há que atender ao perfil das/dos parceiros. Estudos de opinião de pessoas já implicadas em programas de mentoria (mentor(a)s e mentorada(o)s), apontam para a importância de considerar os seguintes fatores:

- **Pontos comuns entre as/os duas/dois parceiras(o)s:**

Uma mentoria tem mais chances de sucesso se as/os duas/dois parceira(o)s tiverem experiências comuns ou interesses comuns, este fator não constituindo, no entanto, uma garantia.

Por vezes, uma boa «química»/empatia entre amba(o)s substitui com vantagem a ausência de interesses comuns.

As instituições organizadoras poderão/deverão recolher essas experiências e interesses comuns, ainda que parcialmente, através dos formulários de inscrição ou nas primeiras entrevistas, tomando em consideração esses aspetos no momento do estabelecimento dos duos. Em caso de hesitação, é preferível considerar os critérios importantes para as/os mentorada(o)s.

#### ▪ **Idade das/dos parceira(o)s**

Ao pensar em Mentoria, podemos, por vezes, cair no erro de pensar no mentor(a) como alguém mais velha(o) e no mentorada(o) como alguém mais jovem. Apesar de ser a situação mais frequente, pode acontecer o inverso. Por exemplo, um jovem colaborador que domina as novas tecnologias pode mentorar alguém mais velho que pouco ou nada sabe de tecnologia. É importantíssimo numa relação de mentoria, haver uma postura de humildade (de ambas as partes) e de querer não só transmitir sabedoria mas também recebê-la (há vantagens para ambos os papéis: ótica win-win (ganhar-ganhar)).

Os estudos de opinião referem que a mentoria tem mais chances de sucesso se a/o mentor(a) for mais velho do que a/o mentorada(o). Esta opinião tem sido unânime do lado de mentorada(o)s. Do lado das/dos mentora(e)s, também consideram importante o fator idade, no entanto as opiniões vão no sentido de que esse fator pode muito bem ser compensado por outros (interesses comuns por exemplo).

As dificuldades clássicas vividas por duos onde a/o mentor(a) é mais nova(o) que a/o mentor(a) são:

- Amba(o)s não sentem as mesmas prioridades;
- Amba(o)s não têm os mesmos ritmos;
- Amba(o)s não têm os mesmos pontos de interesse/assuntos de conversa;

- A/o Mentor(a) não pode seguramente compreender o vivido da(o) mentorada(o)
- Se a/o mentor(a) tem menos maturidade que a/o mentorada(o), terá muitas vezes mais dificuldade para encontrar a atitude e o comportamento apropriados segundo a/o mentorada(o).

- **Sexo da(o)s parceira(o)s**

Os estudos revelam que mentora(e)s, mentorada(o)s e instituições organizadoras sublinham que o duo tem mais chances de sucesso se for composto de duas mulheres ou de dois homens.

*“Em geral, o matching funciona melhor quando mentor(a) e mentada(o) se escolhem mutuamente.”* (Manual - REDE Mentor, p. 27 – [www.redementor.pt](http://www.redementor.pt))

### **Fases do Programa de Mentoria Formal**

É possível identificar três grandes fases numa relação de Mentoria formal:

#### **Fase 1 - Nascimento da relação e estabelecimento do compromisso**

Numa primeira fase, a/o mentorada(o) prova estar devidamente envolvida(o) e capaz de acompanhar a/o sua/seu mentor(a), percebendo-se aqui, num curto espaço de tempo, se o "matching", emparelhamento em português, é bem sucedido;

#### **Fase 2 – Desenvolvimento do trabalho de mentoria**

Esta é a fase mais longa, correspondendo à fase de progresso dos trabalhos para a concretização dos objetivos traçados e obtenção dos resultados ambicionados. Ao longo deste período decorrem momentos de avaliação intermédia para regular a marcha rumo às metas definidas, efetuando eventuais ajustamentos.

Iniciativas em plenário de participantes ao longo do programa de Mentoria:

Se a mentoria é um processo a dois, as/os participantes em programas têm exprimido com frequência o desejo de se encontrarem de vez em quando em grupo para partilhar as suas experiências e alargar a sua rede de conhecimentos.

Há programas de mentoria que oferecem cursos de formação que permitem às pessoas de se rever, de partilhar experiências e adquirir novos saberes de forma formal e informal. Estes cursos reúnem todas as pessoas implicadas.

O Balanço intermédio:

O balanço intermédio tem um papel importante no caminho a percorrer pelos duos. Poderá acontecer num fim de tarde, por exemplo, permitindo às pessoas de se reencontrarem de forma informal em torno de uma refeição partilhada desenvolvendo-se depois em três etapas:

- Reflexão individual, recorrendo ao preenchimento de um formulário distribuído e pensado para o efeito;
- Diálogo **a dois** (pares) para tomarem conhecimento das suas respostas e retirarem as principais conclusões;
- Partilha em **sessão plenária**, onde os pares poderão apresentar os pontos principais da sua experiência, a evolução dos seus objetivos, o seu funcionamento e as suas dificuldades.

### **Fase 3 – Encerramento da mentoria**

Que dure 6, 9 ou 12 meses, é importante que a mentoria encerre, e isso de maneira formal. O encerramento liberta as três partes (mentor(a), mentorada(o), instituição organizadora) do seu envolvimento/comprometimento. Esta etapa permite medir o caminho percorrido, fazer o ponto sobre os objetivos estabelecidos pelas partes, nomear as competências desenvolvidas. O fecho formal permite também valorizar a experiência, por uma certificação que poderá ser dada às/aos parceira(o)s.

## **E se o discípulo ultrapassar o mestre? E se isso for fantástico?**

A história do pintor Giotto, é um exemplo bem conhecido, entre muitos outros, desta situação:

*“... Uma manhã Giotto deixa de vez a sua vida de pastorinho. Na oficina, em Florença, aprende rapidamente os segredos dos mestres, superando em habilidade todos os companheiros.*

*- Embora seja o mais jovem, vou escolhê-lo como ajudante para o meu novo fresco. – decide um dia Cimabue (pintor mestre)*

*Não é fácil fazer um fresco, e os dois têm de trabalhar depressa. É preciso cobrir a parede com uma pasta de cal e areia finíssima, depois traçar as figuras e, antes da pasta secar, passar as cores. Nada pode ser apagado, nem sequer retocado, mas Giotto trabalha com uma mão tão firme que Cimabue, maravilhado, deixa-o terminar a pintura sozinho.*

*- O discípulo já superou o mestre – pensa.*

*E não se surpreende quando o seu muito jovem discípulo é chamado para pintar os frescos da grande igreja consagrada a São Francisco, o frade pobrezinho que falva com os lobos, com os pássaros e outros bichos.*

*Giotto parte, assim, para Assis. Às costas leva um saco e lá dentro muitos pós coloridos. Chegou a sua hora de pintar frescos que nem mesmo o tempo poderá apagar.”*  
(Paolo Guarnieri, Bimba Landmann - Um rapaz chamado Giotto – 1999)

A/O mentor(a) deve ser alguém com experiência consistente, muito seguro de si próprio, influente e sem sentimentos de competitividade de modo a gerar uma relação de facilitação autêntica, onde não cabe o receio de ser ultrapassado pois se isso acontecer lidará naturalmente com a situação. O emparelhamento deverá considerar

as suas características profissionais e pessoais bem como os seus projetos futuros na área do acompanhamento. Além disso, deve ser um processo em que mentor(a)/mentorada(o) ingressam de livre vontade.

As/Os mentora(e)s deverão ser pessoas voluntárias e disponíveis, com empatia e assertividade e acima de tudo com capacidade para promover a reflexão. A/O mentor(a) precisa de ter uma sensibilidade especial nos momentos de excelência para a aprendizagem, aproveitando cada oportunidade para otimizar as potencialidades da/do mentorada(o).

## **2.2 Especificações da mentoria formal em Empreendedorismo**

O principal objetivo de um programa de Mentoria com empreendedores é ajudar a(o)s jovens empresária(o)s a adquirir competências básicas de gestão, bem como importantes contactos no meio, de forma a aumentar a taxa de sobrevivência das iniciativas de empreendedorismo. Assim, um programa de Mentoria pretende em última análise, trabalhar no desenvolvimento pessoal de forma a que a/o mentorada(o) se torne num empreendedor mais eficaz tomando decisões e levando a cabo iniciativas que conduzam os seus projetos ao sucesso, apoiando-se na experiência de quem já conhece o caminho.

Num programa de Mentoria para empreendedores, as acções são conduzidas para que as/os orientada(o)s desenvolvam atitudes, cultura e valores empresariais, de forma a melhorar a capacidade de acção perante os desafios do mercado mas também organizacionais.

O processo de mentoria em empreendedorismo envolve mentoras/mentores da esfera empresarial com reconhecida experiência e eficácia e empreendedora(e)s inexperientes ou com pouca experiência.



De uma forma prática, pretende-se dinamizar a economia, apostando na sabedoria, experiência e rede de contactos de empresária(o)s e gestores comprovadamente bem-sucedidos em processos de apoio eficazes a iniciativas de jovens empreendedora(e)s.

A relação mentor(a)-mentorada(o) terá carácter simbiótico, pois desse processo poderão surgir, projetos de parceria entre ambos, não esquecendo, no entanto, que esse não é o objetivo e que o projeto objeto da mentoria é pertença da(o) mentorada(o).

Marceau, Otis e Simard (1992) definiram os componentes de uma estrutura para programas de Mentoria em empreendedorismo:

<b>Missão</b>	Ex. Ajudar a sobrevivência e o crescimento de pequenas empresas
<b>Foco</b>	Identificar recursos disponíveis para apoiar as pequenas empresas
<b>Objetivo</b>	Aumentar a taxa de sobrevivência das startups
<b>Iniciativa</b>	Tipos de ações necessárias para alcançar os resultados finais
<b>Entradas</b>	Fontes de financiamento, orçamento, equipa
<b>Produção</b>	Seleção dos Mentores e Mentorandos
<b>Saída</b>	criação e definição dos indicadores
<b>Impactos</b>	Número de startups que aumentaram faturação, número de postos de trabalho criados

Em síntese, os objetivos de um programa de mentoria em empreendedorismo dedicam-se a aumentar as competências do Ser/estar em negócios (saber estar, sentido e eficácia de organização, espírito crítico, etc.) da(o)s empreendedora(e)s para aumentar a taxa de sobrevivência e o crescimento das empresas. Outros objetivos prendem-se com:

- Promover a profissão
- Desenvolver o sentimento de pertença à organização/Comunidade
- Melhorar a comunicação

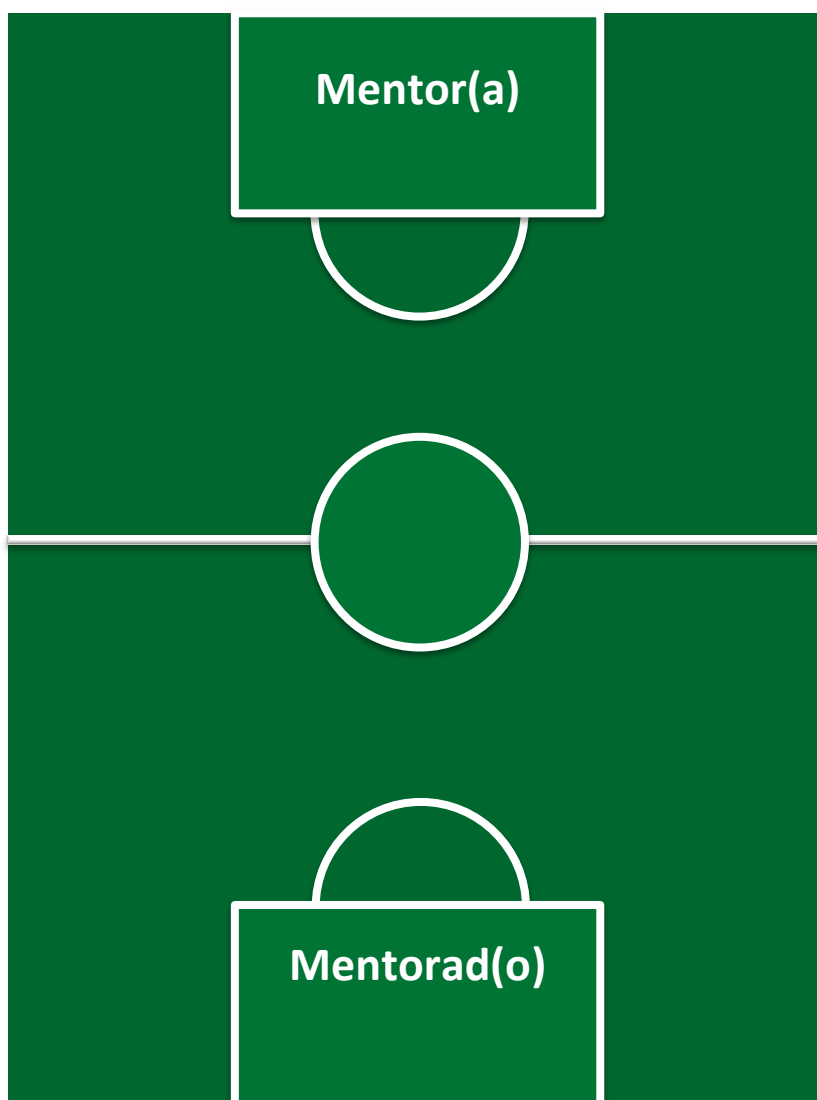
- Sensibilizar para o prazer da profissão
- Participar para o desenvolvimento da profissão
- Preparar a sucessão.

A mentoria de negócios dirige-se a todas as esferas das atividades económicas.

A Mentoria **não é um jogo de rivais** “um contra o outro”.

É antes um jogo “um com o outro” somando pontos em direção às metas definidas e em mutação sempre que necessário.

Em mentoria, cada parceira(o) joga com as suas experiências, conhecimentos e anseios. Assim os duos melhoram a cooperação, a motivação e a inspiração.



## Capítulo 3 | Quer ser Mentor(a)?

*“O investimento que fazemos nos outros é das únicas coisas que traz dividendos para sempre”*

A/O mentor(a) é uma pessoa que detém uma grande experiência de uma profissão, área de negócio, como gestor, ou outra. Essa experiência é reconhecida e demonstradora de conhecimento e preocupação com o desenvolvimento da sua esfera de influência. Trata-se de uma pessoa disponível e apta para acompanhar graciosamente outra pessoa. A/O mentor está envolto numa atitude positiva e age segundo os princípios da moral, da boa fé e da ética. A/o mentor(a) assegura o essencial do serviço de mentoria. A sua credibilidade no meio da área em que decorre a mentoria e na comunidade é indispensável ao sucesso do programa.

Portanto, a/o Mentor(a) deve : ser credível no seu papel de pessoa com experiência comprovada, possuir competências relacionais<sup>1</sup> e estar envolvido na relação.

### 3.1 Antes de decidir se quer ser um(a) Mentor(a)

Antes de se tornar um Mentor, verifique se esta abordagem é pertinente para si no momento.

#### Papéis da(o) mentor(a)

- Agir ao lado da(o) mentorada(o)
- Relacionar-se com as/os outra(o)s mentora(e)s envolvidos no programa, com vista à manutenção do mesmo e com outros dos seus contactos;
- Aperfeiçoar-se para se tornar um(a) melhor mentor(a)
- Praticar a Escuta Ativa
- Ser íntegra(o) e fiável

---

<sup>1</sup> Ver Capítulo 4 – Comunicar bem: Caixa de Ferramentas da Comunicação Eficaz

- Questionar, encorajar, inspirar e motivar a/o mentorada(o)
- Evitar os conflitos de interesse
- Reforçar a confiança e a auto-estima da(o) mentorada(o)
- Agir positivamente e segundo a ética do programa de mentoria.

### **Perfil da/do Mentor(a)**

O/A mentor(a) é uma pessoa reconhecida pelos seguintes motivos:

- Disponibilidade e acessibilidade
- Especialidade, experiência e aquisições
- Capacidade para transferir os seus conhecimentos
- Valores pessoais
- Sucessos e conquistas passadas
- Rede de contactos
- Desejo e abertura para se expor ao vivido da/do mentorada(o): sucessos, fracassos, dificuldades.
- Interesse autêntico pelo sucesso da/do Mentorada/o.

Concretamente, a/o mentor(a):

- Escuta e questiona
- Apoia o reenquadramento dos problemas vividos
- Acompanha na identificação das soluções, encoraja e motiva
- Partilha o seu sentido crítico
- Dá feedback sobre a performance e as atitudes
- Respeita a confidencialidade dos intercâmbios

### **Responsabilidades das/dos mentora(e)s**

- Ajuda a/o mentorada/o, é solidária(o), positiva(o), faz prova de compreensão;
- Respeita as confianças;
- Solicita à/ao Mentorada(o) a expressão do que deseja fazer e atingir;
- Coloca os seus esforços e a sua energia no acompanhamento da/do mentorada(o), permitindo-lhe progredir nas suas capacidades e responsabilidades.

### **Decisões da/do Mentor(a)**

- Expressar claramente as competências que deseja/pode enquadrar;
- Disponibilizar tempo para ser responsável de potenciais Mentorada(o)s (1, 2 H... semanalmente ou quinzenalmente, ao longo de 6, 9 ou 12 meses por exemplo);
- Em vez de se tornar Mentor(a) oficial de um programa, pode preferir manter as coisas simples e apenas oferecer ajuda em algum fórum ou chat sobre a temática.

### 3.2 Como posso tornar-me um(a) Mentor(a)?

Se se sente confortável com as ideias apresentadas no ponto anterior, então poderá encontrar um/uma mentorada(o), participando/inscrevendo-se como mentor(a) num programa de mentoria que esteja a decorrer.

#### Encontrar um(a) Mentorada(o)

- Responda aos pedidos de Mentoria que surgirem em algum programa formal, dando um pouco da sua experiência, dê especificações se necessário;
- Continue o diálogo com a/o potencial Mentorada(o) para assegurar uma relação de sucesso. Se verificar que não é a pessoa certa, esteja pronto para propor um(a) mentor(a) de substituição e explique porquê. Pense na personalidade da/do Mentorada(o), as suas competências, zona geográfica, horas de trabalho comuns, os comprometimentos contraditórios de modo a evitar o sobrecomprometimento.
- Assine o Acordo Mentor - Mentorado proposto pelo Programa de mentoria em que vai participar.

### 3.3 Desenvolvimento do compromisso numa relação de mentoria

Uma vez que está num par Mentorada(o)-Mentor(a) formal, necessitará então de planificar, arrancar com o processo e atingir os seus objectivos para completar a Mentoria.

#### ✚ A/O Mentor(a) deve

- Escutar ativamente os objectivos e as perguntas da/do Mentorada(o)
- Ser compreensiva(o);
- Fornecer um suporte e encorajamento;
- Ajudar a/o Mentorada(o) a conseguir nos seus esforços;
- Incitar a/o Mentorada(o) a desenvolver-se via outras participações no meio.

#### ✚ A/O Mentor(a) não deve

- Não se apresentar nas sessões de Mentoria ou anular à última da hora;
- Não responder a uma mensagem ou e-mail;
- Ralhar ou denegrir a/o Mentorada(o);
- Avaliar a performance e competências da/do Mentorada(o);
- Esperar muito tempo sem notícias da/do Mentorada(o) – Se esta/este não tomar a responsabilidade da comunicação, incitá-la(o) a fazê-lo.

#### ✚ Funções da/do Mentor(a)

- Funções de carreira:
  - Integração (favorece a integração da/do mentorada(o) numa comunidade de negócios);
  - Informação: partilha os seus conhecimentos e informações;
  - Confrontação para fazer avançar a reflexão;
  - Guia: sugestões e conselhos
- Funções psicológicas: ajuda na reflexão, tranquiliza a/o mentorada/o, dá-lhe confiança, motivação, amizade (torna-se o confidente da/do mentorada(o));

- Função de modelo de papel: expõe os seus sucessos e fracassos, servindo de exemplo ou de contra-exemplo e ajudando a/o mentorada/o a integrar as suas experiências na sua reflexão.

### **Níveis de intervenção da/do Mentor(a) específicas das mentorias de empreendedorismo**

A intervenção da/do mentor acenta sobre:

- O saber-ser/estar: as capacidades genéricas (iniciativa, perseverança, criatividade, sentido de organização, espírito crítico, etc.);
- As habilidades transferíveis (habilidades de comunicação, de pesquisa, habilidades de desenvolvimento pessoal e de planificação de carreira, etc.)
- As capacidades chave transversais (eficácia de organização, capacidade de negociação, capacidade de trabalho em equipa, pensamento criativo, capacidade de resolver problemas, etc.

As práticas de acompanhamento foram categorizadas por Maela Paul sobre dois eixos : O Eixo «sentido versus tecnicidade » e o Eixo « reflexão versus ação ». A mentoria está posicionada no quadrante ação e sentido. Efetivamente, Paul descreve a prática de mentoria como tendo uma orientação de projeto, que ajuda à **atualização de si mesmo**, como acontece na transmissão no contexto da filiação.

### **3.4 Benefícios para a/o mentor(a)**

Como já foi referido e de acordo com o Regulamento do Projeto de Mentor ([www.redementor.pt](http://www.redementor.pt)), “As/os Mentora(e)s são pessoas experientes e respeitadas que conseguem acrescentar valor nos projetos em que participam. A/O Mentor(a) é também uma pessoa interessada no sucesso dos outros. Podem identificar-se algumas motivações que a/o impelem para esse papel:

- ✚ Satisfação/Realização pessoal – Orgulho em apoiar projetos que consideram viáveis e pessoas que acreditam ter um perfil de vencedor;
- ✚ Reconhecimento – Gosto por serem reconhecida(o)s como pessoas altruístas e socialmente responsáveis que querem partilhar com a comunidade algum do sucesso que tiveram;
- ✚ Atualização – Permanente Contacto com pessoas ambiciosas, com ideias e conhecimentos diferentes e inovadores. A relação também beneficia a/o Mentor(a) na perspetiva em que esta(e) também aprende e aumenta os seus conhecimentos através da participação em novas realidades. Além disso, apuram as suas competências como líderes e facilitadores;
- ✚ Legado – Reprodução do seu próprio sucesso ao transmitirem conhecimentos e experiências;
- ✚ Investimento no futuro – A relação que estabelecem com as/os mentorada(o)s é simbiótica, pois muitas vezes as/os mentora(e)s passam - durante ou no final do processo de mentoring, não sendo no entanto um objetivo - a parceiros de negócios, muitas catapultando uma ideia ou projeto de negócio para o sucesso.”

Ser um(a) mentor(a) é um privilégio e uma responsabilidade. É uma experiência geradora de aprendizagem.

#### Capítulo 4 | Quer ser Mentorada(o)

A/o mentorada/o está animada/o de um desejo de se realizar na profissão.

A/o mentorada/o é uma pessoa que deseja aprender e desenvolver-se, ultrapassando dificuldades com segurança antecipando riscos desnecessários.

Em todo o tempo e ocasião, a/o mentorada(o) é único responsável pelos seus atos e pelas suas decisões.



## 4.1 Antes de decidir se quer ser um(a) Mentorada(o)

Antes de se tornar um(a) Mentorada(o), reflita se esta abordagem é pertinente para si no momento atual da sua experiência como homem/mulher, empreendedor(a), etc.

Saiba que ter um(a) mentor(a) é um privilégio e uma oportunidade!

### Papéis da/do mentorada(o)

- Aceitar livremente de ser acompanhada(o) por um(a) mentor(a) com o objetivo de melhorar as suas competências;
- Adotar uma atitude positiva face à relação de mentoria;
- Agir segundo a ética do programa de mentoria em que participa;
- Ser transparente com a/o sua/seu mentor(a)

### Responsabilidades da/do Mentorada(o)

- Respeitar o tempo da/do mentor, procurar outras fontes de informação como fórum do programa de mentoria antes de envolver mais ainda a/o mentor(a);
- Escrever indicando à/ao Mentor(a) um ou vários objectivos que tem nesta relação de mentoria;
- Respeite as confianças (sigilo conforme indicado no regulamento do Programa);

### Decisões da/do Mentorada(o)

- Se pode exprimir claramente o tipo de ajuda que precisa;
- Se pode disponibilizar o tempo necessário para receber a mentoria solicitada;
- Se quer um(a) mentor(a) formal ou se prefere solicitar ajuda no Fórum ou chat do programa?

## 4.2 Como posso encontrar um(a) Mentor(a)?

Se se sente confortável com as ideias do ponto anterior, poderá encontrar um(a) Mentor(a) num dos programas de mentoria a decorrer participando/inscrevendo-se como mentorada(o).

### Encontrar um(a) Mentor(a)

- Solicite, no contexto de um programa que esteja a decorrer, a uma pessoa experimentada que esteja inscrita como mentor(a) e que lhe interesse, que encontrará no Forum ou na lista de Mentora(e)s para mentorá-la/lo ou procure-a/o de acordo com as regras do programa que escolheu;
- Solicite a uma pessoa experimentada para lhe sugerir alguém que poderia mentorá-la/lo;
- Coloque um pedido de ajuda no Forum de Mentoria se aplicável;
- Prepare uma apresentação curta (Pitch) para conquistar/atrair um(a) mentor(a). Poderá transmitir as suas motivações, projeto ou negócio através de uma apresentação em power point, discurso oral, ou ofício e mensagem de email.<sup>2</sup>

### Acordo com um(a) Mentor(a)

- Tente fazer acordo com um(a) mentor(a) que esteja ativa(o) no mesmo setor geográfico (nem sempre é um ponto crítico);
- Envie um pedido oficial por email à/ao Mentor(a). Apresente-se e apresente a sua experiência, o género de ajuda de que necessita e a maneira como prefere comprometer-se com a/o mentor(a). Pergunte-lhe se a/o pode ajudar ou proceda de acordo com as instruções do Programa de Mentoria em que vai participar;

---

<sup>2</sup> Consultar o Capítulo 6: Comunicar motivações e Ideia/projeto (PITCH) aos mentora(e)s

- Continue o diálogo com a/o Mentor(a) potencial e clarifique o que é necessário;
- Esforce-se por perceber se a/o mentor(a) em questão corresponde às competências necessárias, à sua personalidade e objetivos;
- Se a(o) Mentor(a) não corresponder, procure outro.

### 4.3 Desenvolvimento do compromisso numa relação de mentoria

Uma vez que está num par Mentorad(a)-Mentor(a) formal, então terá necessidade de planificar, arrancar com o processo e atingir os seus objectivos para completar a sua Mentoria.

#### **A/o Mentorada(o) deve:**

- Ser respeitador(a) e agir com integridade;
- Solicitar uma retroactividade (feedback) construtiva e honesta;
- Fornecer uma retroactividade (feedback) construtiva e honesta
- Abordar os problemas da relação para os tratar; encontrar uma terceira pessoa para ajudar e perceber se é oportuno prosseguir e como continuar, sobretudo se pensar que há algo que não vai bem e que não está seguro ou confortável com o/a sua/seu parceira(o).

#### **A/o Mentorada(o) não deve:**

- Não apresentar-se nas suas sessões de mentoria ou anular no último momento;
- Chegar aos encontros sem preparação;
- Esperar uma resposta imediata por mail ou telemóvel;
- Colocar questões que sejam demasiado pessoais;
- Solicitar favores pessoais ao/à mentor(a) (Exemplo: pedir-lhe para a/o promover em alguma instituição...).

#### 4.4 Benefícios para a/o mentorada(o)

As/os “Mentorada(o)s” podem beneficiar muito de uma relação de mentoria, obtendo um conjunto de ensinamentos e conselhos de um(a) experiente gestor(a) e/ou empresária(o), como por exemplo:

- ✚ Apreender o mundo dos negócios, no caso de se tratar de programa de mentoria de empreendedorismo/negócios e as redes de pessoas/contactos mais rapidamente;
- ✚ Ter pessoas de confiança para colocar as questões sem receio de colocar uma questão estúpida, porque se trata de pessoas que sabem que se encontra ainda em aprendizagem;
- ✚ Acesso a estatuto e aos papéis/funções de topo de área (de negócios por exemplo), potencialmente acelerado;
- ✚ Motivação –As/Os mentorada(o)s estão cientes de que alguém está a investir no seu sucesso;
- ✚ Novos conhecimentos e experiências – Adquirem novos conhecimentos e desenvolvem capacidades que podem ser muito úteis na atividade de empreendedor(a) e empresária(o);
- ✚ Evolução mais rápida – quando existe uma relação produtiva entre Mentoranda(o) e Mentor(a) existem mais oportunidades e estas é mais vantajosa;
- ✚ Acesso a uma rede de contactos indispensável para levar a bom termo um projeto;
- ✚ Aconselhamento e Apoio – As/Os Mentora(e)s podem oferecer uma grande capacidade crítica e reforço positivo à ideia/projeto/empresa.

Todas as histórias de Mentoria colocam em evidência numerosas vantagens que obtêm as/os mentorada(o)s cuja aquisição de novos conhecimentos e de novas competências, o estabelecimento de novos contactos, o acesso a uma comunidade de prática e a novas ocasiões de promover a sua carreira. A mentoria pode também facilitar “a aprendizagem em profundidade”: o tipo de aprendizagem na qual os

conhecimentos aparentemente disparatados se conectam de repente de uma maneira nova e apaixonante; onde o tipo de aprendizagem ou o conhecimento de si é reforçado por motivar a mudança. Amba(o)s as/os protagonistas na sabedoria partilhada descrevem contextos ou relações pessoais nas quais a confiança e o respeito mútuo foram estabelecidos e onde as/os indivíduos estão expostos a uma diversidade de ideias, opiniões e experiências e estão pronta(o)s a abrir-se e a “admitir que nós não sabemos nada sobre certas coisas e ainda menos de outras”. As histórias mostram como a mentoria pode ser transformadora de carreiras e de maneiras de pensar, gerando em simultâneo, paixão e compromisso para com a mentoria em si mesma. Mostram também como a mentoria requer relações a longo prazo e permite uma focagem sobre a pessoa como um todo e, por conseguinte, sobre o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## **Capítulo 5 | Comunicar bem: Caixa de Ferramentas da Comunicação Humana Eficaz**

Como já tivemos a oportunidade de perceber, a comunicação eficaz é um aspeto incontornável para o sucesso de qualquer processo de mentoria.

Certamente ao longo deste Guia, já se questionou várias vezes como poderia fazer para escutar ativamente, ser empática(o), ser assertiva(o), motivar, etc.

Se para a/o mentor(a), por muito especialista que seja na área em que vai desenvolver o acompanhamento, as qualidades relacionais são absolutamente imprescindíveis para o desenvolvimento de um ambiente de confiança e aprendizagem mútua, é também fundamental, que a/o mentorada(o) tenha ou adquira uma forma de comunicação cada vez mais baseada nos princípios da comunicação eficaz, para obter do processo de mentoria os maiores resultados para as suas ambições.

## 5.1 Algumas ideias básicas sobre a comunicação humana

- ✚ Todo o comportamento tem valor de mensagem;
- ✚ Todo o comportamento é uma comunicação;
- ✚ É impossível não comunicar;
- ✚ Tudo tem valor de mensagem (as roupas que vestimos, a nossa postura (tensa ou descontraída), a forma como nos movimentamos no espaço, os nossos gestos e mímicas, os silêncios, etc.)

As palavras por si só têm pouco impacto... A forma como as dizemos aumenta significativamente o poder das palavras. E quando dizemos as palavras certas, no contexto certo, o rosto da/do interlocutor(a) ilumina-se, mostrando que foi compreendida(o).

Os nossos comportamentos influenciam os nossos interlocutores que, por seu turno, se comportarão em função das nossas comunicações com os seus próprios comportamentos-mensagem. A comunicação humana é circular: um emissor é simultaneamente receptor e vice-versa. A comunicação é um vaivém de respostas em retorno dadas através de códigos verbais e não verbais: na família, no emprego, na escola, na formação. A eficácia da comunicação depende das competências comunicativas dos interlocutores. A competência de comunicação define-se como a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Resulta da percepção realística das situações e dos comportamentos.

As diferenças individuais interferem na comunicação e relacionam-se com:

O conhecimento, as informações, as opiniões, as atitudes, os preconceitos, as experiências, as crenças, os valores, o estilo, etc. Sabemos por experiência que os seres humanos são diferentes. Não existem duas pessoas exatamente iguais. E, todas as pessoas desenvolvem estilos mais ou menos estáveis de comunicar. Trata-se do modo dominante de Ser e Estar de cada pessoa. Considera-se que existem estilos de comunicação, ou seja, formas diferentes de ser e estar na situação interpessoal.

Apesar de todas/todos conhecermos formas diferentes, cada pessoa adota um. É a utilização de um determinado estilo de forma indiscriminada, em qualquer situação, que por norma, dá origem a situações interpessoais problemáticas. Linearmente podemos distinguir quatro grandes estilos de comportamento interpessoal:

- ✚ Comportamento Agressivo
- ✚ Comportamento Passivo
- ✚ Comportamento Manipulador
- ✚ Comportamento Auto-Afirmativo, também conhecido por Assertivo ou Positivo.

Este último comportamento é o que se identifica mais com a habilidade de relacionamento interpessoal eficaz, é nele que é preciso centrar a reflexão a partir de agora.

O comportamento assertivo associa-se naturalmente à boa relação Mentor(a) - Mentorada(o), configurando-se da seguinte forma:




<b>MENTOR(A) – MENTORADA(O)</b>	
<b>Formam equipa</b>	Esta forma de relacionamento permite aos intervenientes uma partilha de conhecimentos e experiências, sem criarem aquele ambiente de: “Eu ensino e tu aprendes”; “Eu falo e tu ouves” ...
<b>Aprendem em conjunto</b>	
<b>Dialogam</b>	
<b>Cooperam</b>	
<b>São ativos</b>	
<b>Pensam juntos</b>	
<b>Juntos procuram a verdade</b>	
	Existe antes uma partilha da responsabilidade do relacionamento onde é possível a cada interveniente enriquecer-se enriquecendo o outro.

Paulo da Trindade Ferreira, Guia do Animador, Ed. Multinova

## 5.2 Caixa de Ferramentas da Comunicação Humana Eficaz:

Apresentam-se, a seguir, informações sobre os princípios gerais das ferramentas de comunicação humana eficaz e dicas de utilização. Quando bem geridas estas ferramentas fazem autênticos milagres no contexto das relações.

Um(a) **boa/bom** comunicador(a):

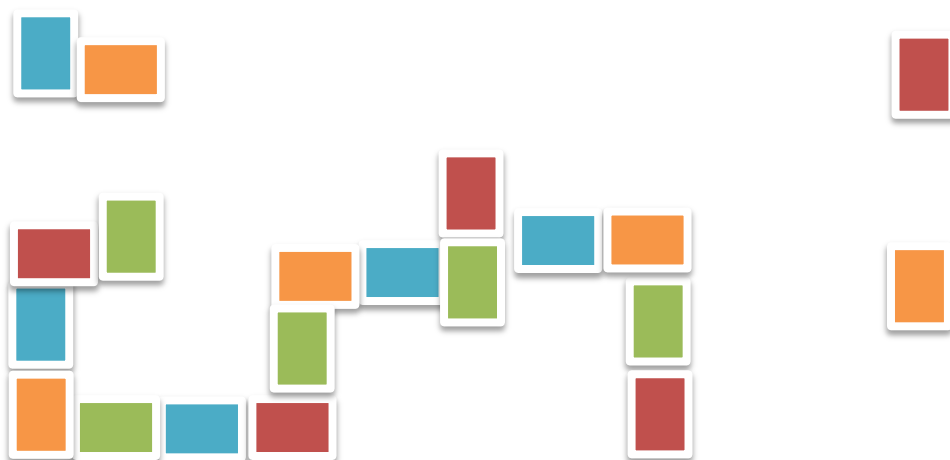
- Sabe ouvir: ferramenta | **Escuta Ativa**..... 
- Coloca-se no lugar do outro: Ferramenta | **Empatia**..... 
- Anticipa obstáculos e efeito no recetor: Ferramenta | **Assertividade**..... 

Estas ferramentas cujos princípios se baseiam no respeito e compreensão de si e do outro na sua essência, mobilizam as pessoas a agir sobre as suas convicções, motivando-as para serem elas próprias mentoras das suas vidas e dos seus pensamentos. Ajudam as pessoas a perceber que não só podem, mas devem, agir sobre pensamentos negativos destrutivos, que dificultam uma visão melhor das situações. Pode dizer-se que da qualidade dos pensamentos individuais depende a qualidade de vida de cada pessoa. Repare-se que, em relação a qualquer problema/desafio, há formas diferenciadas de pensar e sentir. Por exemplo, a pessoa pode ser mais pessimista ou mais otimista: *“Este problema/desafio é difícil demais para mim e não vou conseguir ultrapassar as dificuldades...”* ou *“É um problema/desafio difícil para mim, mas, já ultrapassei dificuldades que não imaginaria ultrapassar e correu bem... Não vou desistir sem experimentar e tentar encontrar os recursos...”*. Efetivamente, há pessoas tendencialmente mais pessimistas (com pensamentos predominantemente negativos) do que outras. É possível que exista uma condição de predisposição, no entanto, o pensamento positivo, poderá ser aprendido e apreendido por qualquer pessoa, desde que haja consciencialização da possibilidade de agir sobre os próprios pensamentos.

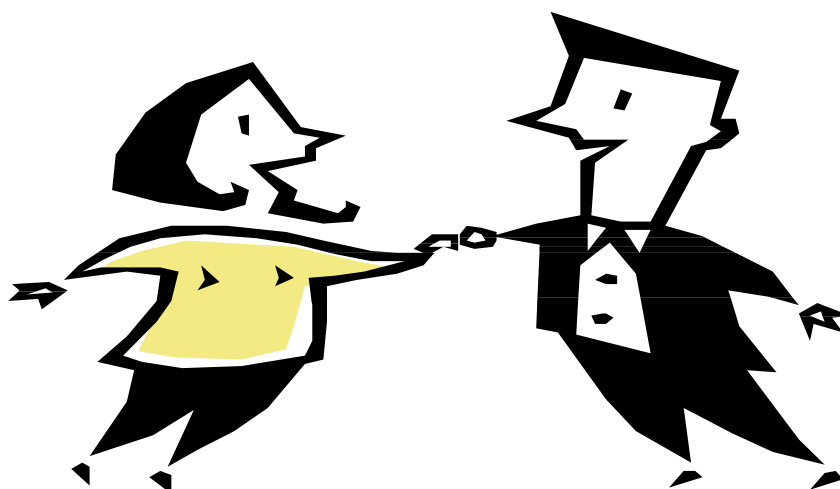


Utilizando os princípios destas ferramentas, a/o Mentor(a) será um(a) facilitador(a) da aprendizagem. A/o Mentor(a) disponibilizará o seu saber e experiência salvaguardando a autonomia da/do Mentorada(o) que não se sentirá julgada(o), criticada(o) indevidamente, sentindo-se antes acompanhada(o). Desta comunicação eficaz nascerá um ambiente de respeito mútuo do qual farão parte a confiança, a motivação e um otimismo regulado, tão importante na mobilização da atitude empreendedora.

Convidam-se as/os leitora(e)s a conhecer, os princípios e dicas para uma boa utilização destas ferramentas jogando o jogo: **“Dominó da Comunicação Eficaz”**.



### 5.3 Dominó da Comunicação Eficaz



## Como jogar?

- ✚ Recorte as cartas das páginas seguintes.

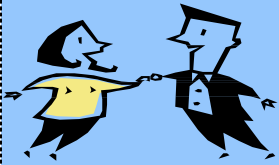
Cada cor corresponde a uma ferramenta da Comunicação Eficaz:

**Escuta Ativa** | **Empatia** | **Assertividade**


Uma quarta placa de cartas contém mensagens de figuras ilustres do

## **Empreendedorismo**

- ✚ Baralhe os conjuntos;
- ✚ Forme par com outra pessoa que também deseje saber mais sobre comunicação;
- ✚ Distribua as cartas em igual número para cada um. Juguem como se fosse o DOMINÓ. Colocam, à vez, uma peça no jogo, retirando do monte pessoal uma carta ao acaso. Lêem o conteúdo, para apreender as mensagens.
- ✚ No final, formam quatro baralhos por cores e as cartas ordenadas pelo número de ordem, revendo as mensagens e formulando exemplos.

 <p><b>ESCUA ATIVA</b></p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p><b>Ponto de Partida</b></p> <p>A mesma mensagem pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes, originando mal entendidos, conflitos...</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Comunicar é saber ouvir e Assegurar ao outro que está a ser ouvido e compreendido</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p><b>Como</b></p> <p>???</p> <p><b>Dicas</b></p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Escute, não resista... mantenha a mente aberta!</p>
<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Deixe de se focar na resposta que vai dar</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Escute com muita atenção e interesse!</p> <p>Escute a mensagem inteira: verbal, não verbal, simbólica e latente.</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Saiba aceitar críticas ou opiniões diferentes, não seja excessivamente sensível, autoprotetor ou arrogante</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Gira os silêncios sem ansiedade</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Não interrompa a comunicação do outro</p>
<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Tenha uma atitude calma e disponível</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Motive e dê feedback (verbal e não verbal).</p> <p><i>O que diz deve estar espelhado no rosto</i></p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Estabeleça contacto visual</p> <p><i>“Olhe nos olhos”</i></p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Deixe que a sua linguagem corporal mostre que está receptiva(o)</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Parafraseie</p> <p>E</p> <p>synthesize o que está a ouvir</p>
<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Faça perguntas para confirmar que percebeu o significado do conteúdo da mensagem conforme o emissor queria que fosse compreendido.</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Questões de confirmação das mensagens</p> <p>Entendi assim... Entendi bem?</p> <p>Pode ser mais específico?</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Mais Questões de confirmação/clarificação</p> <p>Pode dar um exemplo?</p> <p>E depois o que aconteceu?</p> <p>Tal como...?</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Use o sorriso e expressões faciais que denotem o seu interesse no assunto</p>	<p><b>ESCUA ATIVA</b></p> <p>Acompanhe e incentive a comunicação com expressões do tipo hum hum, aham, sim, ok...</p>

 <p><b>EMPATIA</b></p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p><b>Ponto de Partida</b></p> <p>A empatia permite criar laços e conseguir relacionamentos harmoniosos.</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Acontece numa simples troca de olhares que vale mais do que mil palavras.</p> <p>(Ver a experiência do autor: Antoine de Saint Exupéri)</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Acontece numa sintonia verdadeira com as intenções e sentimentos de alguém especial.</p> <p><i>“Desenha-me uma ovelha”</i> Príncipezinho</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Acontece quando um estranho sentimento nos diz que podemos confiar naquela pessoa que acabámos de conhecer</p>
<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Acontece ao tentar enxergar o mundo de acordo com o ponto de vista de outra pessoa.</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Acontece quando se tenta perceber o contexto emocional e opiniões do outro.</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Habilidade de alguém para se Colocar no lugar do outro, sem perder a sua própria identidade</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p><b>Como</b></p> <p>???</p> <p><b>Dicas</b></p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p><i>“Só entenderás alguém quando caminhares com os seus sapatos”</i></p> <p>Provérbio chinês</p>
<p><b>EMPATIA</b></p> <p>A empatia é alimentada pelo autoconhecimento</p> <p>Conheça-se a si mesmo!</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Quanto mais consciente estiver acerca das suas próprias emoções, mais facilmente poderá entender o sentimento alheio.</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Passe a ser compreensivo consigo mesmo. Compreensivo como gostaria que os outros fossem.</p> <p>Assim deixaremos a empatia guiar os nossos relacionamentos.</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Demonstrar empatia é sinónimo de não tentar impor a sua personalidade (sentimentos, pensamentos, ...) ao outro</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Quem respeita o outro e, acima de tudo, se interessa por ele, está no caminho certo para desenvolver essa valiosa habilidade.</p>
<p><b>EMPATIA</b></p> <p>Quem sempre fala e faz o que quer, sem se importar com que os outros vão pensar ou sentir, não é empático.</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>A empatia não é apenas uma ferramenta de conhecimento da outra pessoa.</p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>É também uma ferramenta de conhecimento do mundo de nós mesmos</p>	<p><b>EMPATIA</b></p>	<p><b>EMPATIA</b></p> <p>A Empatia é a excelência da comunicação humana.</p>

 <p><b>ASSERTIVIDADE</b></p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b> <b>Ponto de Partida</b></p> <p>Numa relação de comunicação são conhecidos <b>os estilos</b> agressivo, passivo, manipulador e <b>ASSERTIVO</b></p> <p><b>Quem somos?</b></p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>A pessoa Assertiva</p> <p>Respeita os direitos dos outros assim como os seus próprios direitos</p> <p>Em caso de conflito procura soluções de consenso para as partes envolvidas Ganhar - Ganhar</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>A pessoa Assertiva</p> <p>Faz afirmações claras e diretas</p> <p>Fala de si em vez de falar de outrem usando "EU"</p> <p>Baseia-se em factos em vez de opiniões</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>A pessoa Assertiva</p> <p>Dá sugestões de melhoria e não conselhos ou ordens</p> <p>Faz críticas construtivas, livres de acusações e julgamentos e "devia..."</p>
<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>A pessoa Assertiva</p> <p>Faz perguntas para compreender os pensamentos e os sentimentos dos outros</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>A pessoa Assertiva</p> <p>Faz contacto visual apropriado, coerente com o que diz e sente</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>A pessoa Assertiva</p> <p>Mantém expressões faciais abertas e descontraídas.</p> <p>Sorri quando está satisfeita e franze as sobrancelhas se está zangada</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>A pessoa Assertiva</p> <p>Comunica eficazmente e evita conflitos</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p><b>Como</b> <b>???</b> <b>DICAS</b></p>
<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Evite o tom agressivo suavize o tu/você "você tem de fazer" pode substituir por "Pode fazer" ou "É possível fazer?"</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Centre-se na solução e não no problema.</p> <p>Exemplo: "Com este temporal vamos ter de adiar o "outdoor", Vamos poder testar o "Indoor"</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Transforme impossibilidades em possibilidades</p> <p>Exemplo "Não podemos fazer isso nesta sessão". "Podemos fazer isso na próxima sessão".</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Tome a responsabilidade, não acuse os outros.</p> <p>Em vez de: "A culpa não é minha" pode dizer "Vejam os que posso fazer para solucionar isso"</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Diga o que quer, não o que não quer.</p> <p>Evite: "Não andes tão depressa" podendo dizer "Vai mais devagar"</p>
<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Centre-se no futuro e não no passado</p> <p>"Já te disse, na passada semana para não..." pode dizer "A partir de agora..."</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Partilhe informação em vez de discutir e acusar</p> <p>Evite "Estás enganado" pode dizer "Os dados são estes..."</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Elogios e críticas incondicionais</p> <p>"És muito inteligente!" ou "És um preguiçoso!"</p> <p>O ajuizamento positivo ou negativo é intemporal e absoluto em qualquer contexto.</p> <p><i>Os elogios incondicionais não terão um grande impacto, ao passo que as críticas incondicionais poderão ter um efeito devastador</i></p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Elogios e críticas condicionais</p> <p>"Propuseste uma solução inteligente esta manhã para o problema do "Outdoor"!" Ou "Almoçaste e não arrumaste o prato. Foste preguiçoso!"</p> <p>O ajuizamento refere-se a um comportamento específico observado</p>	<p><b>ASSERTIVIDADE</b></p> <p>Optar por elogios e críticas de carácter condicional, por serem mais realistas e de muito melhor apreensão, por se referirem a um âmbito delimitado do comportamento e não a um ajuizamento da pessoa na sua essência</p>

 <p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Se há algum segredo de sucesso, ele consiste na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu." Henry Ford</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns." Abraham Lincoln</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Visão sem ação não passa de sonho; ação sem visão é só passatempo; visão com ação pode mudar o mundo." Joel Baker</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Quanto mais suor derramado em treinamento, menos sangue será derramado em batalha." Dale Carnagie</p>
<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Eu não sei qual o segredo do sucesso, mas o segredo do fracasso é tentar agradar todo mundo." Bill Cosby</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Onde há uma empresa de sucesso, alguém tomou alguma vez uma decisão valente." Peter Drucker</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Sem um planejamento estratégico competente, ninguém sobreviverá nestes tempos globalizados." Michael Porter</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"O mais importante ingrediente na fórmula do sucesso é saber como lidar com as pessoas." Theodore Roosevelt</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Existem três tipos de empresas (e pessoas). As que fazem as coisas acontecer, as que ficam vendo as coisas acontecer e as que se perguntam: O que aconteceu?" Philip Kotler</p>
<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"General que conta como vencerá a batalha perde antes." Ozires Silva</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"O homem deve criar as oportunidades e não somente encontrá-las." Francis Bacon</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Se você não tem uma visão de futuro, está condenado a viver eternamente a repetição de seu passado." A.R. Bernard</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Assim que todo mundo concorda com uma ideia, um líder deve começar a trabalhar na próxima." Roger Enrico</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Pessoas não são o ativo mais importante de uma empresa. As pessoas certas é que são." Jim Collins</p>
<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Transformar idéias em projetos e estes em ações é para pessoas empreendedoras. Se não o fizer, alguém o fará e você passará a ser um mero expectador do sucesso." Roberto Rabello</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Sempre enfatizei que o empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa." Schumpeter</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Tomar decisões sob diversos graus de incerteza vem a ser uma característica fundamental do empreendedorismo." Palmer</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"Um empreendedor é a pessoa que cria uma empresa próspera do nada." Mancuso</p>	<p><b>EMPREENDEADORISMO</b></p> <p>"O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate a rotina, evita constrangimentos." Julien</p>

## Capítulo 6 | Comunicar as motivações e projetos/negócios às/aos mentora(e)s

Cativar um(a) Mentor(a) será mais fácil se forem cumpridas algumas regras de comunicação e utilizadas ferramentas que organizam o pensamento na hora de transmitir as motivações ou o projeto/negócio à/ao mentor(a).

### 6.1 A carta ou mensagem de comunicação de motivações

Exemplo

*Assunto: Projeto Mentor / Mensagem de motivação*

*Exmo<sup>o</sup> Senhor XXX*

*Director de produção agrícola da quinta de xxxx*

*Estou à procura de apoio e acompanhamento por pessoa experiente na área de negócio “produção, transformação e comercialização de azeitona” e acredito que V.*

*Ex<sup>a</sup> possa ser o mentor que procuro.*

*Sou licenciado em agronomia e proprietário de um terreno com 20 ha que herdei o ano passado. A propriedade situa-se em xxxxxxxxxxxxxxxx e pretendo ampliar o negócio através anunciado.*

*Estou muito motivado pois desde há muitos anos que desejo trabalhar num empreendimento meu, mas sinto dificuldades devido à burocracia e à forma de organização do trabalho.*

*Estou disponível para combinar uma reunião de modo a completar esta informação e firmar o acordo conforme previsto no Programa do Projeto Mentor, onde estamos inscritos como mentor e mentorado.*

*Cordialmente,” Local, data e Assinatura*

A carta ou mensagem de motivação é tão importante como o próprio curriculum. Uma carta de apresentação deverá ser curta e clara e deverá servir para convencer um(a) eventual mentor(a), a interessar-se pelo caso. É fundamental dirigir a mensagem para a pessoa certa, devendo ser evitadas frases estandardizadas como “Venho por esta

*via...*". É importante redigir uma frase de abertura, diferente, original, entusiasta e de esperança evitando lugares comuns.

Exemplo:

*"...Eu gosto de desafios, sou versátil e aceito oportunidades que me pareçam opções inteligentes."* (O segredo das cartas de motivação que conquistam empregos!)

É fundamental utilizar expressões baseadas na comunicação assertiva e positiva: *"Eu quero propor..., Eu gosto de..., Eu aceito..."* e evitar banalidades e expressões vazias/inúteis só para embelezar. Evitar também as expressões que traduzam incertezas, como *"talvez... eventualmente... gostaria de... aceitaria..."*.

Explicar o motivo da carta/mensagem de apresentação, utilizando frases curtas, dinâmicas e verbos ativos (de acção): observar, participar, etc.

Não mentir, mas não denegrir a própria imagem.

Dois exemplos de início de mensagem de apresentação/motivação:

*"Estou altamente motivado para construir uma carreira na Educação. Possuo experiência em ensino básico e secundário, bem como já leccionei fora do ambiente de aula tradicional, pelo que tenho muito para oferecer..."*

*"Investi em formação para aprender a comunicar com o público através das redes sociais, seguindo regularmente sites como o Mashable e Social Bakers para estar actualizado sobre as constantes evoluções da área, pelo que sou o candidato ideal para o vosso estágio profissional em Marketing Digital".* (O segredo das cartas de motivação que conquistam empregos!)



**Apresentação perfeita da mensagem:**

Utilizar um único tipo de letra em todo o texto. Aplicar margens mínimas de 2.5 pontos e tamanho de letra mínimo de 12. Ter em atenção em não deixar manchas, nem irregularidades de impressão e com espaçamento que possibilite à/ao mentor(a) destacar partes de texto e escrever observações. Entre as linhas o espaçamento 1.5 pontos é o melhor.

**6.2 O Elevator PITCH – Apresentação curta de qualquer ideia/projeto/negócio****✚ Elevator PITCH – O que é?**

A Expressão Elevator PITCH refere-se à ideia de num curto espaço de tempo (duração média de uma viagem de elevador), conseguir interessar efetivamente uma (ou várias) pessoa-chave da perspicácia e valor de uma determinada iniciativa, ideia/projeto/negócio para o qual se procura apoio.

Com um PITCH, pretende-se otimizar o impacto da comunicação. Tem sido muito utilizado no mundo empresarial, por empreendedores à procura de investidores, patrocinadores, crédito, concursos de empreendedorismo, etc.

Uma apresentação PITCH em power point (método cada vez mais utilizado), na área do empreendedorismo deverá conter 10 diapositivos com conteúdos muito sucintos e sequenciais:

- 1 – Identificação do problema (qual o problema que se pretende resolver?);
- 2 – Solução para o problema (proposta de valor);
- 3 - O Modelo de Negócio (define a estratégia do negocio, descreve os seus elementos, identifica as atividades e explica como é garantida a viabilidade da ideia de negocio);
- 4 – Marketing e vendas ( qual a abordagem comercial escolhida)
- 5 – Concorrência
- 6 – Equipa envolvida no projeto (experiência, competências e responsabilidades)
- 7 – Investimentos e formas de financiamento

- 8 – Projeções financeiras e metas previstas
- 9 – Situação atual e cronograma de ações futuras
- 10 – Sumário e incentivo à mobilização de agentes

Parte-se da ideia de que a definição destes aspetos e a sua boa comunicação são sinais de maturidade e fiabilidade do assunto.

### **Orientações para elaboração de uma boa apresentação power point**

Uma apresentação de suceso requer o conhecimento e aplicação de algumas regras da comunicação de conteúdos e sua adequação ao contexto, ao tema e aos destinatários.

Numa apresentação, os diapositivos devem reproduzir uma sequência, como um conto curto, devendo cada slide, transmitir apenas uma ideia. A utilização de imagens é fundamental, pois, como dizem os sábios, cada imagem “vale por mil palavras”.

Usar apenas um tipo de letra em todo o documento. Os tipos de letra sem sarifos funcionam bem, tal como as letras Arial, Verdana, Tahoma e Trebuchet, obtendo-se boa visibilidade utilizando os tamanhos 32 para títulos, e 18 a 24 para texto.

Os destaques e contrastes podem ser criados através da utilização de cores claras e escuras no texto,. respetivamente em fundos escuros e claros. O uso do *itálico*, também pode ajudar para destacar palavras ou partes de texto.

Nas apresentações é segura a utilização de:

- ✓ Cinzas (escuros e claros) com verde e branco ou
- ✓ Amarelo ocre/mostarda com cinzas (escuros e claros) e brancos ou
- ✓ Azuis com cinzas (escuros e claros) e brancos.

As imagens/gráficos e esquemas fazem o resto, sendo que em fundos escuros colocar texto branco e em fundos brancos colocar azul ou preto por exemplo.