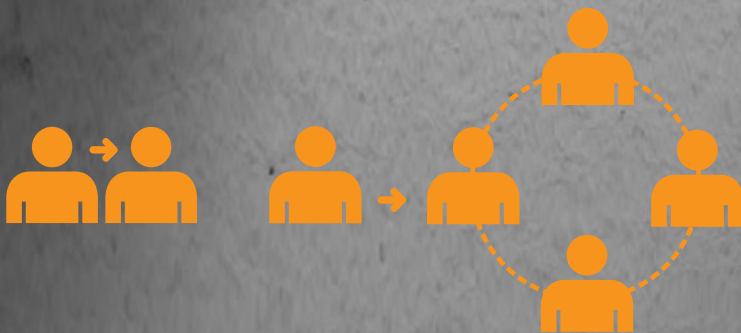




BE A MENTOR  
IN THE **WORKPLACE**

[www.bmw-eu.net](http://www.bmw-eu.net)



## Guia para o Aprendiz

# GUIA PARA O APRENDIZ

## CRÉDITOS

### TÍTULO

Guia para o Aprendiz

### COORDENAÇÃO

JONAC

### PAGINAÇÃO E EDITORIAL

Salto Alto CTCP criativo

### DATA

Maio 2015

Este projeto é financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

# CONTEÚDOS

<b>Introdução</b>	<b>05</b>
<b>O poder do mentoring</b>	<b>06</b>
- Compreender a relação entre o mentor-aprendiz	06
- Princípios de aprendizagem de adultos	06
- Benefícios do mentoring para o aprendiz	07
- Papeis e responsabilidades	07
- Como encontrar um mentor?	08
- Refletir sobre a sua experiência de Mentoring	09
- Examinar suposições sobre Mentoring	09
- Mitos do Mentoring	10
<b>Iniciar uma relação de mentor- aprendiz com foco no crescimento</b>	<b>11</b>
- Conversação inicial entre o mentor-aprendiz	11
- Confidencialidade	12
- Compreender o seu estilo de aprendizagem	13
- Negociar as orientações da Conversação	14
- Desenvolver o seu plano de carreira	14
- Está a utilizar as suas capacidades visionárias?	15
- Criar uma visão pessoal	15
- Critérios de avaliação da minha visão	16
- Guia de Conversação para obter feedback sobre a sua visão	16
- Da visão aos objetivos – Análise de Competências	16
- Avaliar metas de aprendizagem	17
- Gerar uma lista de oportunidades de aprendizagem	17
- Realizar um acordo de Mentoring	17

# CONTEÚDOS

<b>Curso sobre relação de mentoring</b>	<b>18</b>
- Desenvolver uma agenda de reuniões com o seu parceiro mentoring	18
- Definir um prazo para a relação	18
- Formulário de Reflexão para aprendizes	19
- Reunião para examinar o aprendiz	19
- Realizar avaliações periódicas conjuntas da eficácia da relação	19
- A relação precise de ajuda	20
- Solucionar diferenças	20
- Inventário de capacidades do aprendiz	21
- Avaliação sumária da relação	22
- Sinais que possam indicar que talvez seja tempo de terminar	22
<b>Preparar-se para o encerramento da relação de mentoring</b>	<b>23</b>
- Encerramento	23
- Aprendiz avalia a eficácia da relação de mentoring (para a reunião de encerramento)	23
- Mentor prepara-se também para a reunião de encerramento	23
- Reunião de encerramento	23
- Pensamento final	23
- Final Thought	23

## 1. INTRODUÇÃO

Mentoring é um relacionamento dinâmico, colaborativo, recíproco, que se foca no desenvolvimento pessoal e profissional de um aprendiz. Mentoring pode igualmente desenvolver a espontaneidade, baseada em interesses mútuos, ou ser estabelecido institucionalmente.

Para o Mentoring ser bem-sucedido não basta um café de vez em quando; tem que ser uma relação real, comprometida com expectativas claras de ambos os lados, em que os objetivos são definidos como específicos, mensuráveis, orientados para a ação, realistas e oportunos (SMART)

O aprendiz tem de assumir a Sua responsabilidade na aliança colaborativa e para ser o líder da relação, orientando e facilitando os esforços do mentor para criar uma relação satisfatório e produtivo para ambas as partes.

Este guia foca-se no papel ativo que um aprendiz pode ter para promover o sucesso em uma relação de mentoring

Comece a sua atividade de mentoring, como aprendiz, por:

- Entender o que significa o mentoring
- Preparar uma relação de mentoring (refletindo sobre as experiências passadas, pensando cuidadosamente sobre os objetivos, considerando as necessidades)
- Estabelecer uma relação entre mestre e aprendiz (através da criação de um contrato com o mentor que irá abordar as áreas importantes, como objetivos, expectativas comuns, critérios de sucesso, papéis e responsabilidades, regras básicas, confidencialidade, limites...
- Preparar reuniões de orientação e fazer as reflexões após cada reunião
- Realizar uma avaliação final e encerramento de uma relação de mentoring.

## POR QUÊ ESTE GUIA?

Este guia vai ajudar o aprendiz a tirar o máximo proveito do mentoring, permitindo-lhe:

- Compreender quando será mais proveitoso envolver-se numa relação de mentoring
- Tornar mais eficiente a definição das metas de aprendizagem
- Criar confiança na relação de mentoring
- Estabelecer acordos que mantêm a relação em curso
- Aumentar a capacidade de pedir e receber feedback
- Trabalhar de forma mais eficaz com o mentor, para que ele / ela possa desenvolver as capacidades, conhecimentos, competências e expandir o pensamento
- Entender quando e como chegar ao encerramento.

## QUESTÕES:

### Porquê este guia?

### PASSO 1 - O que é o mentoring?

### PASSO 2 - Como iniciar uma relação mentor-aprendiz?

### PASSO 3 - O que fazer durante uma relação de mentoring?

### PASSO 4 - Como encerrar uma relação de mentoring

### PASSO 1 - 'O QUE É O MENTORING?'

#### O PODER DO MENTORING

##### 1. COMPREENDER A RELAÇÃO ENTRE MENTOR/APRENDIZ

Existem muitas definições de Mentoring, mas no essencial é uma relação de aprendizagem recíproca entre duas pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objetivo, desenvolver capacidades, conhecimentos e / ou atitude nos aprendizes.

Uma definição clássica de mentor é alguém com mais experiência / competências que orienta, ensina e desenvolve um aprendiz (novo contratado).

Alguns mentores estão no local de trabalho (mentores para "novos colaboradores" que estão a trabalhar no mesmo local de trabalho do novo colega); outros estão longe dos seus mentorados. Os aprendizes beneficiam de vários mentores para acederem a uma variedade de estilos, opiniões e experiências.

Relações de mentoring podem existir em contínuo desde a simples partilha de informação, ensino, formação para desenvolver capacidades específicas, ao apoio e condução ao crescimento e desenvolvimento.

Os mentores podem ajudar o parceiro a identificar capacidades que podem ser desenvolvidas, orientá-los e dar-lhes uma oportunidade de praticar e receber feedback construtivo. São como placas de som que escutam os seus orientandos, processam uma decisão, ajudam os seus parceiros a considerar várias opções para resolver problemas (o mentor não resolve o problema do parceiro!) ou podem levar o aprendiz a ver uma outra perspetiva. Podem encaminhá-los aos recursos disponíveis, partilhar as suas próprias experiências, ou desafiar o pensamento do aprendiz. Podem agir como modelos que fornecem inspiração. Podem também oferecer apoio emocional e profissional, facilitar a perceção e mudança, ou, se for solicitado, dar conselhos.

Qualquer que seja o assunto debatido com o mentor, é o aprendiz que deve tomar qualquer decisão ou ações necessárias. O aprendiz é responsável pelas suas próprias decisões e ações.

##### 2. PRINCÍPIOS DE APRENDIZAGEM DE ADULTOS

O aprendiz não é um vaso vazio que recebe conselhos e sabedoria do mentor, deve ser uma parte ativa, moldando a relação. O aprendiz ideal mostra vontade de aprender, aspira a autoavaliação, a receptividade, iniciativa, responsabilidade, honestidade e apreciação pelo seu mentor.

- Na relação de mentoring, o aprendiz é um "parceiro ativo" (adultos aprendem melhor quando estão envolvidos no diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação de sua própria aprendizagem)
- O aprendiz dirige-se a si próprio e é responsável pela própria aprendizagem (alunos adultos têm a necessidade de se autodirigir)
- O aprendiz pode ter vários mentores ao longo da vida (reservatório de experiência de vida é um recurso de aprendizagem primária: as experiências de vida de outros enriquecem o processo de aprendizagem).
- A reflexão crítica e aplicação é importante (alunos adultos respondem melhor à aprendizagem quando estão internamente motivados para aprender, eles têm uma necessidade inerente de imediatismo da aplicação)

É necessário que haja uma negociação colaborativa e uma responsabilização conjunta sobre:

- > O que é para aprender
- > Como a transferência de aprendizagem será feita
- > Como o aprendiz será acompanhado e avaliado.

Quando ambos os parceiros chagam a um acordo, fortalece a confiança e ajuda a manter a relação de aprendizagem focada e produtiva.

Além disso, se ambas as partes são capazes de expressar livremente e honestamente sobre pontos fortes, fracos, metas e preocupações, a aprendizagem será muito melhor sucedida.

Para que a relação de mentoring seja eficaz, é necessário haver respeito (apreciação mútua é fundamental - tanto do conhecimento do mentor e do investimento do aprendiz de tempo e energia), responsabilidade (como em qualquer colaboração, ambos os participantes precisam ser sensíveis às metas, necessidades e perspetivas da outra parte) e confidencialidade.

### 3. BENEFÍCIOS DO MENTORING PARA O APRENDIZ

#### Os benefícios para o aprendiz podem ser:

- Acesso a decisões organizacionais e processos de tomada de decisão a outros níveis e partes da organização
- Introdução à estratégia e cultura de outras partes do negócio
- Acesso à rede do mentor
- Aprender com alguém com experiências e perspectivas diferentes
- Ganhar conhecimento, confiança e apoio para empreender novas responsabilidades e desafios
- Aumentar o autoconhecimento e autodisciplina
- Conhecimento em várias opções de carreira percursos
- Suporte para transição para uma nova função ou lugar
- Adquirir competências e conhecimentos
- Caixa-de-ressonância para as ideias teste e planos
- Acesso a feedback positivo e construtivo em áreas de desenvolvimento profissional e pessoal
- Melhores oportunidades de promoção
- Aumentar a visibilidade na organização
- Obter um papel modelo

### 4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Uma definição clara do papel é importante para todos os envolvidos num programa de mentoring, com foco no crescimento.

#### Papel e responsabilidades do aprendiz:

- Orientado para os objetivos (aprendizes eficazes colocam um valor elevado em atingir objetivos)
- Assume a responsabilidade pela própria aprendizagem
- Conduz a relação com o mentor
  - > Envolve-se ativamente na seleção do mentor
  - > Definição e comunicação ao mentor das necessidades e metas pessoais
  - > Inicia ações de mentoring
  - > Solicita e reage ao feedback
- Procura desafios
- Mantem a responsabilidade perante o contrato com o mentor
- Entende e segue protocolos da relação de mentoring
- Mantém a confidencialidade das conversas de tutoria
- Entra e permanece na relação
- Avalia a relação em vários pontos dentro do acordado período de tempo, considerando o que conseguiram e qual o passo seguinte
- Demonstra apreço por qualquer ajuda recebida do mentor

### 5. COMO ENCONTRAR UM MENTOR?

Um aprendiz que reconhece que tem algumas debilidades em algumas competências e conhecimentos e define metas, pode efetivamente procurar orientação e tornar-se responsável pelo seu próprio crescimento.

**Existem várias atividades que podem ser usadas para atrair um mentor, nomeadamente:**

- Mostrar que é digno de consideração, apresentando-se aos outros com orgulho
- Estabelecer relações com as pessoas, através de conversas informais sobre o trabalho, projetos, desporto, etc. tudo o que pode levar à familiaridade e conforto.
- Procurar personalidade. É mais fácil estabelecer relações com as pessoas que podem entender os seus objetivos e determinação.
- Perguntar. Uma pergunta legítima ou um apelo sincero apela ao respeito e pode ser a chave para encontrar um potencial mentor.
- Escutar. Mostra respeito e abertura para aprender algo.
- Rede de contactos
- Aceitar o fracasso, mas não por muito tempo. Tentar novamente.
- Estar aberto. Incentivar as pessoas a entrar em contacto consigo.
- Oferecer-se para resolver algum problema. Um potencial mentor aprecia a vontade de ajudar.
- Agradecer quando recebe ajuda (um sincero "obrigado" é muito bem recebido).

**Algumas qualidades importantes para procurar um mentor são:**

- Ter experiência na área de trabalho que interessa ao aprendiz.
- Possuir uma rede de conhecimentos forte
- Ter interesse genuíno em ajudar o aprendiz a subir na carreira
- Ter a capacidade e tempo para ser solidário
- Ser de confiança, não julgar, ter ética e ser autoconfiança
- Ser bom ouvinte
- Respeitar a confidencialidade
- Ser respeitado pelos colegas e pela direção.



## 6. REFLEXÃO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DE TUTORIA ANTERIORES

### A relação de Mentoring

Refleta sobre relações de orientação que tenha experimentado, e responda às seguintes perguntas:

#### 1. Quem tem servido como mentor para si, na sua vida?

---

---

---

---

#### 2. O que é que essa pessoa fez por si? (por exemplo: guia, ensina, responde a perguntas)

---

---

---

---

#### 3. O que é que correu bem nessa relação?

---

---

---

---

#### 4. O que não correu bem nessa relação?

---

---

---

---

#### 5. O que aprendeu sobre estar numa relação de mentoring?

---

---

---

---

## 7. EXERCÍCIO CAÇA AOS PRESSUPOSTOS

Muitas vezes somos os nossos pressupostos. Os pressupostos dão significado e propósito ao que somos e o que fazemos. Tornar-se consciente das suposições implícitas que estruturam a forma como pensamos e agimos é um dos maiores desafios intelectuais nas nossas vidas.

Caça aos pressupostos significa reflexões profundas sobre, o que fazemos, porque fazemos, o que dizemos (a nós mesmos e aos outros) para justificar as nossas ações. Caça aos pressupostos é uma parte essencial da preparação para uma relação de mentoring.

Quais são os seus pressupostos sobre:

- O mentor
- O aprendiz
- A relação de mentoring.

Escreva abaixo as suas primeiras impressões, não julgue e analise as suas respostas.

Em grupos, cada pessoa partilha as suas suposições sobre o tema.

#### Discutam as seguintes questões:

- O que se pode concluir com base nestes pressupostos?
- Existe consenso? Em caso afirmativo, em quais itens?
- Se não houver consenso, o que se pode concluir?
- Quais são as implicações para a relação de mentoring?

#### Mentoring não é...

- uma relação na qual o aprendiz recebe passivamente instrução do mentor.
- uma relação em que o mentor tenta moldar o aprendiz à sua semelhança.
- uma relação em que o mentor resolve os problemas do aprendiz ou lhe dá todas as respostas.

### 8. MITOS DO MENTORING

- Mentoring apenas acontece presencialmente (face-to-face)
  - Graças às novas tecnologias, o mentoring já não depende da proximidade física. Vantagens para o aprendiz o e-mentoring são: condução flexível de sessões de orientação, sem restrições geográficas e de tempo, custo-eficiente - sem custos de transporte.
- O Mentoring é bastante demorado
  - No Mentoring não existe um tempo definido. Construi-se o tempo necessário para executar um plano e cronograma. Usa-se o tempo de forma eficiente, integrando muitas das atividades de tutoria nas atividades de trabalho regulares.
- Uma relação de mentoring deve demorar uma vida
  - Baseia-se em objetivos de desenvolvimento pessoal e deve durar apenas enquanto uma das partes ainda precisa de desenvolver essas áreas específicas.
- Mentoring baseia-se na química
  - As relações de mentoring são em primeiro lugar funcionais, o mentoring precisa ser construído no respeito mútuo, admiração e confiança, não deve ser confundido com o senso de química ou amizade.
- O mentor tem que ser mais velho que o aprendiz
  - As inovações e experiências profissionais acontecem, actualmente, tão rapidamente, que as pessoas mais jovens, muitas vezes, têm a oportunidade de orientar as pessoas mais velhas.
  - Os mentores devem ser selecionados com base nos seus conhecimentos, capacidades, sabedoria (independentemente da idade), e a capacidade de partilhar o que sabem. A chave para encontrar o melhor mentor baseia-se nas necessidades do aprendiz e na capacidade de corresponder a essas necessidades com os conhecimentos / experiência de uma pessoa disposta a ajudar.
- Mentoring é sempre iniciado pelo mentor.
  - Mentoring é um processo mútuo, que pode ser iniciado tanto pelo aprendiz como pelo mentor.

### PASSO 2 - 'COMO INICIAR UMA RELAÇÃO MENTOR/APRENDIZ?'

#### COMEÇAR UMA RELAÇÃO MENTOR/APRENDIZ COMO FOCO NO CRESCIMENTO

##### 1. CONVERSAÇÃO INICIAL ENTRE O MENTOR-APRENDIZ TRIGGERS

Fazer	Conversaço	Estratgia
Tempo para conhecer um ao outro	Obter uma c3pia do CV um do outro. Focar-se nas 3reas de interesse comum para discutir.	Estabelecer harmonia Trocar informaço Identificar pontos de interesse comum.
Falar de mentoring	Tem um parceiro que j3 est3 envolvido numa relaço de mentoring?  Como foi?  O que ele aprendeu com esta experi3ncia?	Partilhar experi3ncias de mentoring
Definir os objetivos do aprendiz	O que 3 que o aprendiz quer aprender com esta experi3ncia?	O aprendiz articula objetivos amplos
Discutir suposiçoes, expectativas e necessidades	O que 3 que cada parceiro pretende desta relaço?	Seja claro e espec3fico sobre as suas necessidades ou desejos sobre a relaço de mentoring.
Discutir limites	O que considera cada uma das partes sobre o que est3 dentro ou fora dos limites.  O 3mbito de temas que s3o relevantes e irrelevantes para o processo de mentoring (por exemplo, um pode n3o querer discutir quest3es pessoais ou familiares que se encontram fora do trabalho)	Seja claro sobre limites pessoais e profissionais.
Discutir as opçoes e oportunidades de aprendizagem.	Que tipo de assist3ncia pode ser mais 3til  Discutir implicaçoes do estilo de aprendizagem de cada um e como isso pode afetar a relaço.	Use um registo do estilo de aprendizagem partilhe informaçoes sobre estilos de aprendizagem.
Definir prazos	O que seria uma relaço de sucesso?	Visualize os resultados no final da relaço e faça uma lista concreta dos fatores de sucesso realiz3veis.

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

## 2. CONFIDENCIALIDADE

Salvaguardar a confidencialidade pode ser um grande obstáculo numa relação de mentoring, pois existem diferentes suposições sobre o que significa confidencialidade.

Complete a seguinte check-list. E em seguida, decida se há outros pressupostos que devem ser adicionados à lista.

Analise e discuta com seu parceiro de mentoring.

Discutir, antes de chegar a um consenso, sobre qual o protocolo de confidencialidade a adotar na relação é essencial.

### Qual das seguintes suposições sobre confidencialidade espera?

Suposição	Sim	Não	Não sei
O que falamos fica entre nós, a menos que haja permissão para falar sobre isso com os outros.			
Algumas questões serão mantidas em sigilo, enquanto outras não.			
Não há problema em discutir como nos relacionamos um com os outros, mas não o conteúdo das nossas discussões.			
Não há problema em falar sobre o que falamos, em termos genéricos			
O que discutimos permanece entre nós enquanto estamos envolvidos na relação de mentoring.			
Se solicitado pelo supervisor, eu posso livremente divulgar as nossas conversas.			
Depois da relação formal de mentoring terminar o correto é falar sobre o que discutimos ou como nos relacionamos.			
Outras suposições que espera:			

Algumas pessoas não se importam que outros saibam informações sobre eles, enquanto outros são mais reservados. Deve-se discutir as necessidades e expectativas de confidencialidade para evitar problemas antes que eles surjam. Precisa de se sentir seguro numa relação de mentoring.

Exemplos de parâmetros de confidencialidade:

- Para tópicos que são confidenciais: "Gostava da sua total confidencialidade quando falo sobre o desenvolvimento de uma abordagem eficaz para lidar com a minha atual gerente "
- Para uma relação que é confidencial: "Estou preocupado com parecer incompetente para os outros, então preferia dizer que estamos a trabalhar juntos num projeto, pelo menos até me sentir um pouco melhor sobre a minha capacidade de navegar no processo de tomada de decisão"

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

### 3. COMPREENDER O SEU ESTILO DE APRENDIZAGEM

#### Usar o estilo de aprendizagem de Kolb

O modelo Kolb descreve as quatro fases de um ciclo de aprendizagem: experiência concreta, conceitualização abstrata, observação reflexiva ou experimentação Ativa.

Quando usa ambos os modos concreto e abstrato, para assimilar a sua experiência, e quando quer refletir e agir sobre essa experiência, está a expandir o seu potencial de envolvimento completo num processo de aprendizagem.

#### Ciclo de aprendizagem:

Experiência concreta: Aprender pela experiência

- Aprender com as experiências específicas
- Relacionar-se com as pessoas
- Ser sensível aos sentimentos e pessoas

Observação Reflexiva: Aprender através da reflexão

- Observar cuidadosamente antes de fazer julgamentos
- Ver as coisas de diferentes perspetivas
- Procurar o significado das coisas

Conceito: Aprender pelo pensamento

- Analisar ideias lógicas
- Planear sistematicamente
- Agir com compreensão intelectual às situações

Experimentação Ativa: Aprender fazendo

- Mostrar capacidade para fazer as coisas
- Assumir riscos
- Influenciar as pessoas e eventos através da ação

Compreender as suas preferências de aprendizagem, bem como os pontos fortes e fracos inerentes a esse estilo de aprendizagem, é um passo importante para aumentar o poder de aprendizagem e obter o máximo da sua experiência de aprendizagem.

Além de entender os pontos fortes do seu próprio estilo de aprendizagem, pode achar que é útil considerar algumas maneiras de reforçar as competências de aprendizagem que são mais características de estilos diferentes do seu. Se confiar demais numa área de aprendizagem, corre o risco de perder ideias e experiências importantes.

Desenvolver estilos de aprendizagem

- Desenvolver relações de aprendizagem e de trabalho com pessoas com pontos fortes de aprendizagem diferentes dos seus.
- Praticar e desenvolver capacidades de aprendizagem em áreas que são o oposto dos seus atuais pontos fortes.

Ref. David A. Kolb, Experienced Based Learning Systems, 1999

### 4. ORIENTAÇÕES PARA A CONVERSA DE NEGOCIAÇÃO

O que precisa	Perguntas a responder
Metas bem definidas	Quais são os resultados específicos desejados dessa relação?
Critérios de medição de sucesso	Quais são os critérios para avaliar os resultados da aprendizagem ?
	Qual é o processo de avaliação de sucesso?
Delinear responsabilidade mútua	Quem será responsável por quê?
Seguro de responsabilidade	Como asseguramos que fazemos o que dizemos que vamos fazer?
	- Quais as normas e diretrizes que vamos seguir na relação?
	- O que temos que fazer para proteger a confidencialidade da relação?
	- Quais os limites que não podemos exceder?
Protocolos para abordar obstáculos	Quais os obstáculos que podemos encontrar?
	Quais os procedimentos que devemos tomar se os obstáculos ocorrerem?
Acordo de mentoring consensual	O que precisamos incluir para fazer com que este acordo resulte entre nós?
Um plano de trabalho para atingir as metas de aprendizagem	Qual é o processo? Quais os passos para alcançar os objetivos?

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

Por vezes, os aprendizes têm objetivos específicos e não querem explorar as suas visões pessoais. O desafio para o mentor é ajudar a trazer de volta a perspetiva e certificar-se de que esses objetivos estão alinhados com a visão.

### 5. DESENVOLVER O PLANO PESSOAL DE CARREIRA

- Pense na sua carreira e considere as seguintes perguntas:
  - > Eu fiz uma escolha consciente em relação a minha carreira?
  - > O que me levou a fazer essa escolha?
- Agora, desenhe um mapa da sua carreira que inclua:
  - > O seu destino provável ou escolhido
  - > Realizações a longo prazo
- E em seguida, considere:
  - > Sinais que teve ao longo da Sua Carreira
  - > Sinais que pode ter perdido ou ignorado.
- Adicione os sinais adequados ao seu percurso na carreira.
- Quais os cruzamentos, desvios ou bloqueios que poderá encontrar no futuro?

### 6. ESTÁ A USAR AS SUAS CAPACIDADES VISIONÁRIAS?

“Capacidades visionárias são uma arte e capacidade que pode usar diariamente. A arte envolve a concepção de um retrato do futuro a partir de uma montagem de fatos, fantasias, ficção e diversão. A capacidade é treinar-se para pensar no amanhã – constantemente à procura de oportunidades e preparar-se para responder a ameaças”

Avalie-se para determinar em que medida exercita capacidades visionárias. Assinale o número que expressa a frequência de uso.

	Sempre					Nunca				
Procura constantemente novas ideias e oportunidades que irão melhorar o seu desempenho e da empresa?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Consegue traduzir a sua visão para um documento escrito que os Seus colegas possam entender?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Usa a imaginação mental para prever o futuro?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Acredita no poder visionário como uma força para a ação?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Luta com a sua visão até que seja clara e concisa?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
A sua visão excita e estimula outros para a ação?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Ensaia mentalmente possíveis consequências da sua capacidade visionária?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Deixa-se sonhar?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Avalia o sucesso de sua visão em termos de organização?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
A sua visão constroi-se com base nas competências da sua empresa?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

Uma pontuação abaixo de 25 indica que necessita de praticar as suas capacidades visionárias

### 7. CRIAR UMA VISÃO PESSOAL

A Sua visão pessoal é um retrato de quem quer ser e o que quer fazer no futuro. Tem em consideração o que gosta de fazer, como quer ser conhecido, o que é importante para si, o que se adequa ao seu estilo e maneira de fazer as coisas.

Uma visão pessoal é geralmente algo que está longe e é uma imagem estática. À medida que desenvolve a sua visão pessoal, olha para um ponto no tempo e não pensar muito sobre o que está a fazer para lá chegar. Como lá chegar vem mais tarde, por isso agora só identifica onde quer ir.

Já deve ter realizado esta visão consigo por um longo tempo, sem realmente ter a oportunidade de a verbalizar. Pode ter desenvolvido quando era criança ou algum tempo depois. Um professor, um chefe, um amigo, ou um membro da família pode ter inspirado. Agora é o momento de formalizá-la e buscá-la e passa-la para a forma escrita.

Experimente suspender a sua crítica interna e a modéstia como trabalha a sua visão. Este é um tempo para esticar.

Depois de ter capturado a sua visão, o próximo passo é obter feedback (Está claro? É concreto o suficiente para que alguém possa ver a imagem? Será que é orientada para o futuro? Será que é realista e factual?) sobre a visão e elaborar uma visão escrita. Por fim, avalie as competências que tem e as que precisa para alcançar essa visão e, em seguida, identifique os objetivos que pretende trabalhar.

### 8. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA MINHA VISÃO

- Esta visão fortalece-me como pessoa?
- Será que me inspira?
- Estou disposto a comprometer-me com isto?
- Estou disposto a testá-lo em todos os meus futuros objetivos, metas e ações?
- Faz sentido para mim?
- É algo que eu possa trabalhar?
- Posso imaginar isto em termos concretos?

Se respondeu não a qualquer uma destas questões, repense na sua declaração de visão até que possa responder sim.

Se você respondeu sim, em seguida, crie a Sua declaração de visão.

### 9. GUIA DE CONVERSAÇÃO PARA OBTER FEEDBACK SOBRE A SUA VISÃO

- Estou a pensar, e pretendo levar a minha carreira desta forma...
- É realista?
- O que irá acontecer se eu seguir este caminho?
- O que posso eu esperar?
- O que é que eu tenho que aprender a fazer?
- O que é que eu tenho que fazer para descobrir o que mais eu preciso?
- O que acontece se eu não segui este caminho?
- Outras perguntas que poderá adicionar a esta lista:

### 10. DA VISÃO À DEFINIÇÃO DE METAS – ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Que diferença existe entre a sua visão e as suas atuais capacidades/habilitações?

Competências atuais	Principais competências a serem desenvolvidas
-	-
-	-
-	-
-	-



### 11. AVALIAR OS OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

- Específico
  - > Que resultados pretende o aprendiz com esta relação?
  - > Os objetivos são específicos, concretos e claros?
- Mesuráveis
  - > São objetivos mesuráveis?
  - > De que forma pode ser medido o sucesso?
- Orientados para a ação
  - > Os objetivos são orientados para o futuro?
  - > Quais são os resultados que devemos ser capazes de ver quando o aprendiz atingir os objetivos?
  - > O que é que concretamente o aprendiz pode fazer quando atingir os objetivos definidos?
- Realistas
  - > Os objetivos são realizáveis dentro de um prazo razoável?
  - > Existem outros recursos que precisam estar disponíveis a fim de alcançar os objetivos?
- Temporalmente mesuráveis
  - > O tempo definido para alcançar os objetivos de aprendizagem é razoável?
  - > Tem uma data de conclusão definida para a realização dos objetivos?

### 12. CRIAR UMA LISTA DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM

- Ideias que vêm à mente:
- Que tipos de oportunidades existem para expor uma nova aprendizagem?
- Que tipos de oportunidades existem para reforçar a nova aprendizagem?
- Que tipos de oportunidades existem que podem acelerar a aprendizagem?

### 13. ACORDO DE MENTORING COMPLETO

Um acordo completo estabelece uma base a partir da qual se pode construir.

#### **Conteúdo:**

Data, nome do Mentor, nome do aprendiz, informações de contacto, as expectativas da relação de Mentoring, objetivos do aprendiz, agenda de reuniões, acordos adicionais.

### PASSO 3 - 'O QUE FAZER DURANTE O DECORRER DA RELAÇÃO DE MENTORING?'

#### CURSO SOBRE RELAÇÃO DE MENTORING

##### 1. DESENVOLVER UM CRONOGRAMA DE REUNIÕES COM O SEU PARCEIRO DE MENTORING

Reunião	Principais tópicos	Ajuda	Cronograma
1	Conhecer o outro Esclarecer suposições. Discutir confidencialidade.		
2	Discutir a carreira planos/visão Determinar as metas do aprendiz Discutir opções de aprendizagem Chegar a um acordo		
3	Negociar as diretrizes da conversação Assegurar o encerramento satisfatório e significativo		
4-.....	Discussão Temas/problemas Avaliação periódica		
	Rever o acordo Avaliação do progresso Renegociar/encerramento		

##### 2. DEFINIR UM PRAZO PARA A RELAÇÃO

Mentores e aprendizes eficazes definem um período de tempo inicial para a relação com base nas necessidades e objetivos da relação de orientação atuais, com avaliação final.

Configuram revisões periódicas para avaliar o quão bem a relação está a conseguir atingir os objetivos.

### 3. FORMULÁRIO DE REFLEXÃO PARA O MENTORADO

Para preencher antes de cada sessão de tutoria, com cópia para o mentor:

Nome:

Data:

Tópico:

O que eu me propus alcançar após a última reunião de orientação?

O que eu tentei concretamente? O que eu fiz? Sentimentos?

O que correu bem?

O que não correu tão bem?

Que perguntas ou observações eu tenho para o meu mentor?

### 4. REUNIÃO DE EXAMINAÇÃO DO MENTORADO

Complete após cada reunião com o seu parceiro de mentoring para capturar os seus pensamentos, ensinamentos e / ou acordos para próximos passos:

Data

Temas da reunião

O que correu bem?

O que não correu tão bem?

Outros comentários:

Próximo passo:

### 5. REALIZAR AVALIAÇÕES PERIÓDICAS CONJUNTAS DA EFICÁCIA DA RELAÇÃO

- Essa conversa deve ocorrer várias vezes durante uma relação
- A relação
  - > Como está a correr?
  - > Como é a qualidade da nossa interação?
  - > De que forma podemos fortalecer a nossa relação?
- O processo de aprendizagem
  - > O processo que está a ser usado, facilita a aprendizagem do aprendiz?
  - > De que maneira as necessidades de aprendizagem do aprendiz estão a ser atendidas / não atendidas?
  - > O que pode tornar o processo de trabalho melhor?
  - > O que precisamos mudar, para fortalecer?
  - > O que está a aprender sobre si mesmo como aluno neste processo?
- O progresso em direção às metas de aprendizagem
  - > Que progressos estamos a fazer no sentido de atingir as metas de aprendizagem do aprendiz?
  - > Qual é o nosso maior sucesso até agora?
  - > Qual é a nossa maior frustração?
  - > O que nos dá mais satisfação sobre o que está a aprender?

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

### 6. A RELAÇÃO PRECISA DE AJUDA

Discordâncias e diferenças de opinião são naturais em qualquer relação. Use as seguintes dicas para a discutir com o seu parceiro de tutoria:

- Fale abertamente e francamente com o seu parceiro de mentoring, sobre a forma de resolver problemas colaborativa. Como solucionar os problemas colaborativos
- Deixe de lado questões e posições pessoais.
- Foque-se nos factos.
- Descreva o problema.
- Encontre um entendimento comum para a questão.
- Discuta sobre novas possíveis estratégias
- Escolha a estratégia que tem a maior probabilidade de sucesso.
- Contacte o coordenador do programa de Mentoring para mais assistência.

### 7. RESOLVER AS DIFERENÇAS

Em qualquer relação, por vezes há divergências ou mal-entendidos, e uma relação de Mentoring não é diferente. Tendo em consideração que as relações de mentoring são parcerias, é importante aceitar que cada um tem o direito de se expressar quando quer fazer ajustes na relação.

No entanto, é importante que se resolva as diferenças de forma adequada, profissional e respeitosamente. Alguns exemplos de diferenças que podem surgir numa relação de mentoring são:

Obter aconselhamento ou orientação sobre um assunto que não concorda.

Em vez de discutir com o seu mentor ou simplesmente ignorar o conselho, aborda a situação com um senso de curiosidade. Pergunte a si mesmo ou ao seu mentor sobre o conselho. Por exemplo: "Essa sugestão não me parece bem, mas eu não sei por quê?", ou "A minha situação não parece que se adeque com essa ideia. Podemos falar sobre o que não se encaixa e por quê?"

O mentor não apareceu no compromisso que tinha programado e não ligou.

Este é um outro momento de curiosidade. Em vez de dizer "Não veio há reunião de ontem," aproxime-se do seu mentor, com o objetivo de descobrir informações, ao invés de culpar. "Eu tinha colocado na minha agenda uma reunião, fiz confusão?"

O mentor diz-lhe o que deve fazer, em vez de o deixar contar com ele para escutar os seu problemas e só depois resolve-los.

Muitas vezes, os mentores sentem que dar conselhos é o que é suposto fazer e é o que se espera deles. Pode ajudar o seu mentor a construir as suas capacidades de tutoria indicando o que espera dele na frente. Pode dizer algo como: "Eu tenho uma situação no trabalho que eu gostaria de falar consigo, já tenho algumas ideias de como abordá-lo, espero que possa ouvir as minhas ideias e me fazer perguntas, para me ajudar a chegar à solução certa."

Ou, no início da relação, deixe o seu mentor saber de antemão que não espera que eles saibam todas as respostas, mas está ansioso para ter alguém para expor as suas ideias e de que irá ajudá-lo a resolver os seus próprios problemas.

### 8. INVENTÁRIO DE CAPACIDADES DO APRENDIZ

Quando estiver numa relação mentoring por um período de tempo, é hora de avaliar o seu nível de conforto em relação capacidades de tutoria listados abaixo. Como está a correr? Vê melhorias? E o seu parceiro?

Capacidades	Muito confortável	Moderadamente Confortável	Desconfortável	Necessidade ser trabalhado
Pedir feedback				
Agir ao feedback				
Construir relações				
Demonstra boas capacidades pessoais				
Manifesta dilemas, sentimentos e emoções				
Autoavaliação, motivações, valores e comportamentos				
Mantem a confidencialidade				
Mantem as relações				
Capacidades de negociação				
Capacidades de Networking				
Assume riscos no que se refere a tentar novos comportamentos				
Auto-aprendizagem				
Valores diferentes				

### 9. AVALIAÇÃO SUMÁRIA DA RELAÇÃO

Usada depois de ter reunido várias vezes. Avalie a sua relação com as seguintes perguntas. Continue a avaliar a sua relação, periodicamente, ao longo do ano.

- Qual o Seu grau de satisfação em relação ao vosso entendimento sobre os objetivos dessa relação?
- Quais os critérios de satisfação da relação (de três a cinco)? Até que ponto estão a ser atingidos?
- De que forma a aprendizagem causa impacto na performance do aprendiz?
- Que sucesso (se houver) o aprendiz pode atribuir à relação?
- Quais são os resultados mais úteis da relação, até agora?
- Quais são os resultados menos úteis?
- Está satisfeito com a frequência do seu contacto de mentoring?
- Está satisfeito com a forma como gastam o tempo juntos?
- Qual é o maior desafio na sua relação de mentoring?
- Quais são as três coisas que poderia fazer para melhorar a aprendizagem e satisfação na sua relação de mentoring?

### 10. SINAIS QUE POSSAM INDICAR QUE TALVEZ SEJA TEMPO DE TERMINAR A RELAÇÃO

Quando..	Pode ser que...
Estou aborrecido, desinteressado e a pensar em outras coisas quando estou com o meu mentor.	Estou apenas a cumprir o que está previsto, essa relação não tem significado ou importância para mim.
Reunimos se está ou não agendado	Encontramo-nos por reunir, não existe um verdadeiro propósito de nossa reunião.
Eu invejo o tempo que preciso para manter esta relação. Há outros assuntos mais importantes e urgentes que devo atender.	Mentoring já não é uma prioridade para mim. Eu já não estou envolvido na relação.
Tenho de deixar outras coisas por fazer para falar com o meu mentor.	Estão a perder o tempo um do outro.
Houve violação consistente de confiança.	Eu não confio em meu mentor e preciso ser seletivo sobre o que posso partilhar.
O mentor escuta-me mas não dá o passo seguinte	Estou a perder o meu tempo
Estivemos reunidos durante muitos meses e não parece haver progressos.	Alguém poderia preencher melhor as minhas necessidades
Depois tantas reuniões, sinto-me desinteressado, como se o meu mentor me deixasse sem baterias.	Esta não é uma relação saudável
Esta parece ser uma relação com interesse só de uma das partes.	Tenho pouca ou nenhuma satisfação de contribuir para esta relação.
Só de estar com o meu mentor é desagradável e doloroso.	Eu não gosto ou respeito o meu mentor.

Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco

### PASSO 4 - 'COMO PREPARAR O ENCERRAMENTO DE UMA RELAÇÃO DE MENTORING?

#### 1. ENCERRAMENTO

Uma relação de mentoring baseia-se nos objetivos de desenvolvimento pessoal e deve durar apenas enquanto ainda precisa de desenvolver essas áreas específicas. Algumas relações de mentoring são relativamente breves. Outras relações abrangem uma grande área de desenvolvimento e, conseqüentemente, exigirá um compromisso de tempo mais longo.

#### 2. APRENDIZ AVALIA A EFICÁCIA DA RELAÇÃO DE MENTORING (PARA A REUNIÃO DE ENCERRAMENTO)

- Conhecimentos e aprendizagens
  - > Considerações: Que aprendizagem crítica adquiriu como resultado desta orientação? Como aplica no seu dia-a-dia o que aprendeu?
- Qualidade da Experiência
  - > Considerações: O que tornou esta experiência significativa, a nível pessoal e profissional? O que poderia ter sido mais significativo, pessoalmente e profissionalmente? Por favor, seja específico.
- Progresso Pessoal
  - > Considerações: Como avalia o seu próprio progresso de desenvolvimento? Como pode o seu desempenho ter melhorado?

#### 3. MENTOR PREPARA TAMBÉM PARA A REUNIÃO DE ENCERRAMENTO

- O progresso sumário do aprendiz
  - > Considerações: Que capacidades críticas e comportamentos o aprendiz adquiriu durante a relação mentoring? Que mudanças ocorreram nas capacidades ou comportamento? Que áreas de desenvolvimento necessitam de mais atenção?
- Potencial futuro do aprendiz
  - > Considerações: O que o aprendiz está a fazer com o seu / sua capacidade em cinco anos? Que capacidades únicas, sensibilidades e comportamentos o aprendiz demonstra?
- Recomendação para um maior desenvolvimento
  - > Considerações: É capaz ou conhece alguém que possa desenvolver mais as capacidades do aprendiz? Que atividades ou situações de aprendizagem poderão continuar o processo de desenvolvimento?

#### 4. REUNIÃO DE ENCERRAMENTO

Com base nessas duas formas, determinar qual das duas opções é a mais apropriada, durante a reunião de encerramento:

- Reavaliar e reestabelecer o acordo de mentoring
  - > Se a avaliação de progresso mostra a necessidade de mais orientação, e se o mentor está interessado em continuar, então pode-se restabelecer e renovar o contrato de mentoring.
- Fim da relação de mentoring

#### 5. PENSAMENTO FINAL

As relações de mentoring são maravilhosas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, de ampliar perspectivas, aprender novas capacidades e competências, assumir riscos e descobrir novos limites. Quando bem feito, o mentoring realmente pode ter efeitos de mudança de vida.

### REFERÊNCIAS

- The Mentee's Guide: Making Mentoring Work for You, Lois J. Zachary, Lory A. Fischler, ISBN: 978-0-470-34358-6, 2009
- Wake Forest University Mentoring Resource Center Mentee Handbook 8.1.2012
- Ref. The Mentor's Guide, Lois Zachary, 2000, San Francisco
- Ref. David A. Kolb, Experienced Based Learning Systems, 1999





Projeto nº:  
2013-1-PT1-LEO05-15778

Duração:  
24 meses  
Outubro 2013 - Setembro 2015

[www.bmw-eu.net](http://www.bmw-eu.net)

Este projeto é financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

