



Curso de Formação de Mentoria de Pares para Pessoas 50+

Mentoria de Pares do Século XXI para Pessoas com mais de 50 anos

PARTE TEÓRICA

Reforçar as Capacidades de Apoio ao Envelhecimento Ativo nas condições do século XXI - Programa de Mentoria de Pares para Pessoas com mais de 50 anos

PEER-TRAIN



KA2 KA220-ADU – Cooperação de parcerias na educação de adultos

ID do formulário: ID do formulário KA220-ADU-0F1F5E31

Número do Projeto: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000028253

Reforçar as Capacidades de Apoio ao Envelhecimento Ativo nas condições do século XXI - Programa de Mentoria de Pares para Pessoas com mais de 50 anos

PEER-TRAIN



Curso de Formação de Mentoria de Pares “Mentoria de Pares do Século XXI para Pessoas com mais de 50 anos”

*Esta publicação foi aprovada por um consórcio de parceiros no âmbito do projeto Erasmus+ KA2 2021-1-DE02-KA220-ADU-000028253 **Reforçar as Capacidades de Apoio ao Envelhecimento Ativo nas condições do século XXI – Curso de Formação de Mentoria de Pares para Pessoas com mais de 50 anos - PEER-TRAIN***

Os principais objetivos do projeto são contribuir para a profissionalização das organizações parceiras, aumentar o conhecimento e desenvolver competências profissionais e digitais de especialistas, desenvolver competências de mentores de pares para pessoas com mais de 50 anos online com os requisitos do século XXI por meio de soluções inovadoras e tecnologias digitais. O projeto foca-se especificamente no apoio e desenvolvimento da cooperação internacional das organizações participantes, na construção e no reforço das redes de parceria.

O Curso de Formação de Mentoria de Pares centrar-se-á no aumento das competências-chave - competências pessoais, sociais, metodológicas e digitais de especialistas e futuros mentores de pares. Ao envolver mentores de pares bem qualificados e que são aceitáveis para os seus pares, os mentorandos com mais de 50 anos ficarão mais motivados para se envolverem em atividades, especialmente no campo da aprendizagem ao longo da vida.

*Coordenado por EureCons Förderagentur GmbH e criado pelo consórcio PEER-TRAIN
Novembro de 2022*

2021-1-DE02-KA220-ADU-000028253

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um endosso do conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

Índice

1. Metodologia de Mentoria de Pares	9
1.1. O que é Mentoria de Pares?	9
1.2. Quem é um Mentor de Pares? Personalidade – conhecimentos, aptidões, competências do Mentor de Pares no século XXI para 50+	11
1.3. Papéis da Mentoria de Pares – 10 Princípios	16
1.4. Benefícios da Mentoria de Pares para Mentores e Mentorandos	21
1.5. Questionário	22
1.6. Bibliografia	27
2. Mentorandos – Pessoas 50+	29
2.1. Análise SWOT do Grupo-Alvo (pessoas 50+)	29
2.2. Especificidades da Educação dos Aprendentes 50+ e Recomendações Metodológicas Práticas	31
2.3. Aconselhamento de carreira para pessoas com mais de 50 anos . Erro! Marcador não definido.	
2.4. Participação de Pessoas com mais de 50 anos no Mercado de Trabalho	40
2.5. Questionário	44
2.6. Bibliografia	47
2.7. Anexo 2 Respostas ao Questionário	48
3. A Relação Mentor-Mentorando	49
3.1. O que é uma relação Mentor-Mentorando Eficaz?	49
3.1.1. Aptidões específicas do mentor	52
3.1.2. Aptidões específicas do mentorando	53
3.1.3. Aptidões Essenciais Partilhadas	54
3.2. Etapas da relação Mentor-Mentorando?	55
3.3. Estabelecer Confiança e Definir Limites	58
3.3.1. Definir Limites	58
3.3.2. Estabelecer Confiança	60
3.4. Resolução de Problemas - Resolução de Conflitos	60
3.4.1. Resolução de Problemas	61
3.4.2. Resolução de Conflitos	62
3.5. Questionário	64
3.6. Bibliografia	69
3.7. Anexo 3 Respostas do Questionário	71
4. Comunicação Efetiva e Ética	72
4.1. Ferramentas de Comunicação nos Serviços de Mentoria de Pares	72
4.1.1. Sobre a comunicação em geral	72

4.1.2. Ferramentas de comunicação	75
4.1.3. Comunicação não-verbal, linguagem corporal	77
4.2. Gestão das Diversidades Culturais	79
4.3. Questões Éticas nos Serviços de Mentoria de Pares	83
4.3.1. Princípios Básicos	83
4.3.2 Expectativas profissionais	83
4.3.3. As exigências de profissionalismo	83
4.3.4. Relação com os mentorandos	84
4.3.5. Confidencialidade	84
4.4. Dicas Práticas para os Mentores de Pares	84
4.5. Questionário	87
4.6. Bibliografia	90
4.7. Anexo 4 Respostas ao Questionário	91
5. Atividades de Mentoria de Pares	92
5.1. Fixação de Objetivos	92
5.2. Mentoria Individual de Pares – Plano de Mentoria	97
5.3. Atividades de Grupo nos Serviços de Mentoria de Pares	99
5.4. Estratégias de Motivação para o Envelhecimento Ativo (para pessoas com mais de 50 anos)	104
5.5. Questionário	108
5.6. Bibliografia	113
5.7. Anexo 5 Respostas do Questionário	114
6. Formas Inovadoras de Serviços de Mentoria de Pares <i>Online</i>	115
6.1. Ferramentas de comunicação e partilha	115
6.2. Seleção das Ferramentas Corretas de Comunicação e Partilha	120
6.3. Criação e partilha de conteúdos digitais	125
6.4. Proteção de dados pessoais – RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados)	131
6.5. Bibliografia	136
6.6. Questionário	138
6.7. Anexo 6 - Respostas do Questionário	144

1. Metodologia de Mentoria de Pares

1.1. O que é Mentoria de Pares?

A mentoria de pares é uma relação entre pessoas que partilham algumas semelhanças (por exemplo, idade), em que uma pessoa tem mais experiência e/ou conhecimentos diferentes do que a outra num determinado domínio, proporcionando assim apoio à aprendizagem para o desenvolvimento de conhecimentos e competências. A mentoria de pares pode ser uma relação de um para um, ou experienciada num grupo. Esse intercâmbio é geralmente mútuo, mesmo que um membro do par esteja no papel tradicional de mentorando e o outro no papel de mentor. Por exemplo, um recém-chegado a uma organização pode ser aprendiz de uma área e ser o mentor de outra. Isto é comum, por exemplo, nas universidades da terceira idade.

Convidamo-lo a assistir [Matt MacLean in YouTube](#)



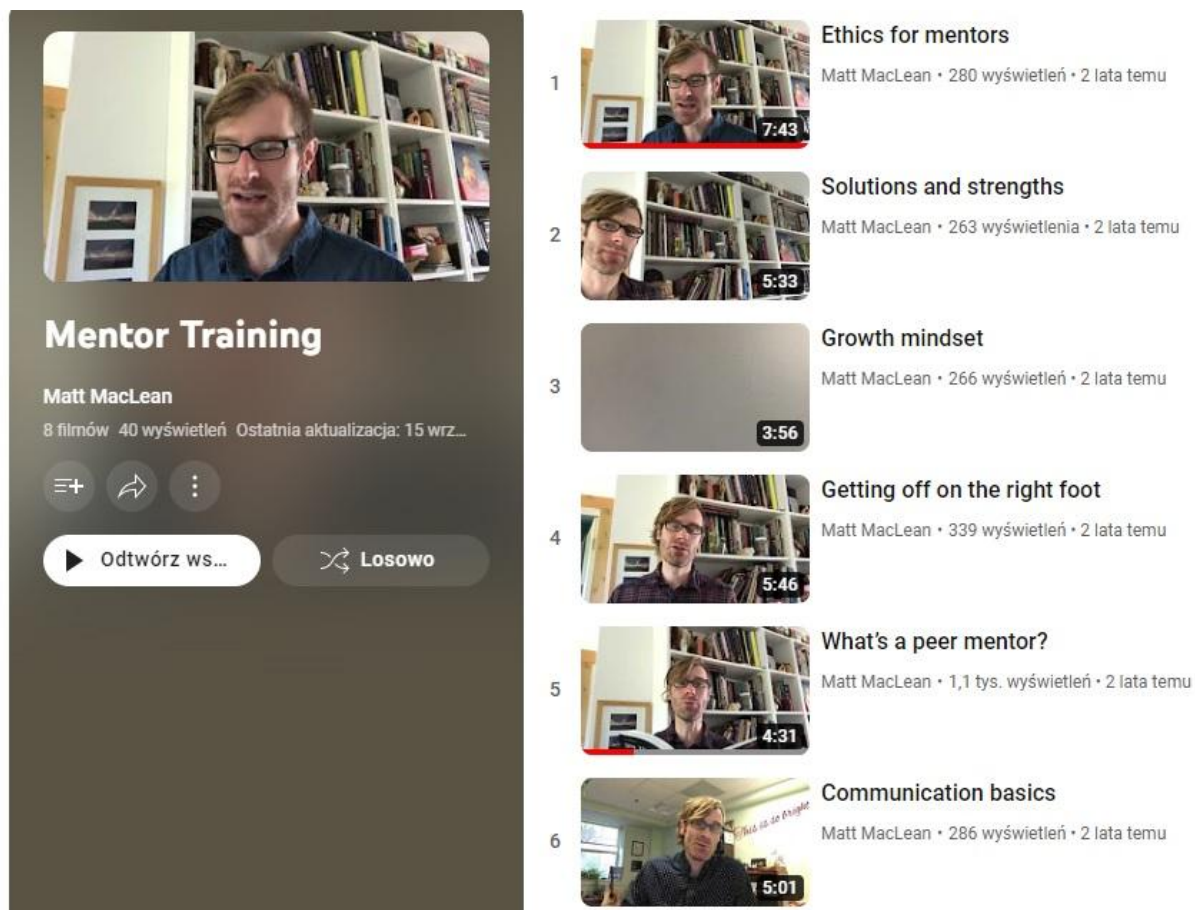
Leia algumas frases retiradas da transcrição:

... você não é um professor, nem um terapeuta, mas mais um conselheiro de confiança e também pode pensar em alguns dos modelos importantes que teve na sua vida. Como é que eles eram, o que é que faziam que lhe era útil, que qualidades possuíam...

... vai estar a ouvir, vai ser compreensivo, vai conhecê-los, vai colaborar com eles na procura de soluções para os desafios, vai usar a sua experiência para os orientar, vai partilhar dicas e truques com eles, vai encaminhá-los para diferentes recursos...

... sabe que vai conhecer novas pessoas, vai aprender sobre elas, elas podem estar a ensinar-lhe coisas que certamente vão ter interesses e competências que você não tem e por isso vai, ser capaz de tirar partido disto e ganhar alguma experiência de liderança, vai estar a construir o seu CV (*curriculum vitae*) por isso, mais uma vez, é esta relação bidirecional mas como mentor terá de ser muito mais focado e ter muito mais em mente no que diz respeito a assegurar que a relação é positiva e em benefício do mentorando...

Assista a mais vídeos de Matt MacLean no [Mentor Training](#).



Mentor Training
Matt MacLean
8 filmów 40 wyświetleń Ostatnia aktualizacja: 15 wrz...

1 **Ethics for mentors**
Matt MacLean • 280 wyświetleń • 2 lata temu
7:43

2 **Solutions and strengths**
Matt MacLean • 263 wyświetlenia • 2 lata temu
5:33

3 **Growth mindset**
Matt MacLean • 266 wyświetleń • 2 lata temu
3:56

4 **Getting off on the right foot**
Matt MacLean • 339 wyświetleń • 2 lata temu
5:46

5 **What's a peer mentor?**
Matt MacLean • 1,1 tys. wyświetleń • 2 lata temu
4:31

6 **Communication basics**
Matt MacLean • 286 wyświetleń • 2 lata temu
5:01

1.2. Quem é um Mentor de Pares? Personalidade – conhecimentos, aptidões, competências do Mentor de Pares no século XXI para 50+

Pode desempenhar o papel de um Mentor de Pares?

Se estiver confortável na sua carreira, pode ser uma boa altura para a aproveitar, pode inspirar e orientar outros, pode começar a tornar-se um mentor. Ser um mentor proporciona uma transferência de conhecimentos extremamente importante para que os seus mentorandos não passem tempo valioso a aprender/fazer aquilo que você já conheceu/experenciou. Ao ser um mentor, fornece conhecimentos concretos aos mentorandos, para que estes possam aprender com a sua experiência anterior e possam tomar melhores decisões em cenários semelhantes.

Que qualificações um mentor precisa?

Para ser um mentor, é essencial ter experiência na área em que se está a mentorar alguém. Não será capaz de ensinar bem se não tiver experiência e aplicado os mesmos princípios por si próprio.

É também importante ter competências pessoais e a capacidade de ensinar a um nível individual. É preciso ser capaz de perceber as capacidades de pessoa para saber se uma abordagem pedagógica está a funcionar. Por vezes, só é preciso ser um orientador de carreira. Outras vezes, é preciso ser um ouvinte e, por vezes, uma fonte de sabedoria praticada sobre como evitar erros. Para saber qual é a melhor abordagem, é preciso ser capaz de discutir a situação com o mentorando e escolher o melhor caminho para desenvolver as competências e carreiras dessa pessoa.

Para ser um mentor eficaz, é preciso ter experiência na área em que se está a orientar alguém juntamente com a capacidade de observar o indivíduo para compreender o que ele precisa, a fim de o ajudar a escolher o caminho certo.

Porque é importante ser um mentor?

Os mentores são incrivelmente valiosos, não apenas para dar orientação e formação a uma nova pessoa; são também tranquilizadores. Um mentor também já esteve na posição de

mentorando e compreende as tensões e os medos que acompanham essa posição. Por esta razão, eles lembram-se de como se sentiram quando estavam nessa posição e são, portanto, capazes de guiar outra pessoa durante a jornada.

Dando esta tranquilidade, os mentores podem aumentar a confiança dos mentorandos. Os mentores também transmitem a sua própria sabedoria e experiências de aprendizagem. Por outro lado, é importante que um mentor encoraje os mentorandos a pensar por si próprios, dando-lhes liberdade e informação geral para lidarem com certos problemas.

O que faz um bom mentor?

Algumas características importantes de um bom mentor incluem empatia e escuta ativa. Os mentores mais eficazes tomam parte no que está a acontecer, avaliam o caminho que o mentorando está a seguir e depois guiam a pessoa para o caminho certo. O mentor tem tanto a ver com aconselhamento como com a transferência de conhecimentos e capacidades de liderança. Isso requer prática, e o mentor tem de estar disposto a deixar o mentorando cometer erros e tentar guiá-lo novamente.

Cinco maneiras de se tornar um bom mentor:

1. Comunicar e escutar.

O seu mentorando deverá, em última análise, supervisionar o seu próprio percurso de aprendizagem. Apoie os seus mentorandos a alcançar tudo o que desejam aprender. Não ponha demasiado dos seus próprios desejos ou opiniões no plano dos mentorandos. Pergunte sobre as suas aspirações bem como sobre as suas expectativas em relação a si. Por exemplo, estão à procura de apoio, orientação ou discernimento?

Assegure que vai de encontro à abordagem que pretende. Por exemplo, talvez queira ajudar alguém que se encontra numa situação semelhante à sua, ou talvez queira dar a alguém oportunidades às quais elas não têm acesso.

Defina o que seu mentorando deve obter de uma relação de mentoria consigo e porque quer ser seu mentor. Graças a esta abordagem será capaz de estabelecer expectativas comuns, acordar os objetivos da relação e manter limites saudáveis.

Se você e o mentorando partilharem as suas esperanças e desejos para a relação, serão capazes de estabelecer uma dinâmica mutuamente valiosa. A mentoria não é uma conversa unilateral; é uma discussão aberta que encoraja pensamentos, perguntas e preocupações.

Isto também deve acontecer sem julgamento. Se o seu mentorando se sentir demasiado inseguro para fazer uma pergunta, terá de encontrar uma forma de ganhar a sua confiança e construir a sua confiança. A comunicação é 99% de uma relação de mentoria de qualidade. Se os dois não puderem partilhar claramente ideias, pensamentos, opiniões e feedback, então isso derrota o propósito da relação. O mentorando precisa de ser capaz de confiar no mentor. Sem esta confiança e comunicação eficaz, a relação não será bem-sucedida. É importante compreender os desafios, objetivos, desejos e sentimentos de um mentorando para que o mentor possa melhor apoiá-los, envolvê-los e encorajá-los.

2. Ofereça críticas construtivas.

Embora não queira julgar ou ofender o seu mentorando, também não deve filtrar o seu *feedback* para evitar magoá-lo. Há uma forma de transmitir críticas sem quebrar a sua confiança. Partilhar a sua experiência é uma ótima forma de enviar uma mensagem sem os criticar diretamente. Por exemplo, conte-lhes sobre um erro que cometeu e como aprendeu com ele. Se o mentorando for perspicaz, eles verão a comparação e a mensagem subtil: "Não façam o que eu fiz, e aqui está o porquê". O objetivo é educar, não deitar abaixo a pessoa. Tente ser diplomático e cuidadoso. Em vez de notar apenas os erros ou falhas do mentorando, aponte algo positivo, e depois ofereça orientação para melhorar o seu trabalho. Não é possível acertar tudo na primeira tentativa, pelo que é necessário ser capaz de fornecer *feedback* construtivo, mas eficaz para garantir que haja uma melhoria e progressão.

Se o seu mentorando se tornar sensível ou defensivo, seja o mais solidário possível. Mais uma vez, tire partido das suas próprias experiências para explicar um lapso de tempo, ou simplesmente redirecione a sua atenção para os progressos e realizações até agora alcançados. O humor autodepreciativo é poderoso para desarmar um mentorando defensivo e levá-los a ouvir novamente.

3. Seja empático.

É importante relacionar-se com os seus mentorandos e compreender tanto a sua perspetiva, como os seus sentimentos. Deve observar a disposição do mentorando e consoante a mesma, deve ter em conta uma abordagem que permita trabalhar de forma confortável e segura, transmitindo energia.

A empatia é uma característica crucial de um bom mentor; deverá ser capaz de compreender como se sente o seu mentorando e como o orientar.

Pode pensar que a empatia não pode ser ensinada, mas com a prática, pode atingir níveis mais elevados de empatia. Isto requer esforço: ouvir mais, ser curioso sobre os outros, apreciar aqueles que são diferentes de si, iluminar qualquer juízo inato, e educar-se para quebrar falsos estigmas e noções ignorantes.

Por exemplo, não se pode esperar que todos progridam ao mesmo ritmo que o seu. Todos temos diferentes pontos fortes, interesses, antecedentes e experiências; tenha cuidado para não projetar expectativas imediatas no seu mentorando. Um erro comum dos mentores em campos muito técnicos é assumir que um mentorando em ascensão irá desempenhar, pensar e agir da mesma forma que o mentor o fez. O que poderia ter sido o desafio a passar para a sua geração pode não ser necessário ou aplicável agora. Não julgue um mentorando porque este não passou pela mesma forma que você para obter conhecimentos.

Procure comunicar de forma clara as situações pelas quais passou, sem projetar as suas crenças que podem ser suscetíveis. O seu mentorando tem a possibilidade de passar pelo mesmo desafio, não agir da mesma forma que você, e ter o mesmo fim (chegar ao mesmo papel e expectativas).

Caso não esteja a resultar, procure alterar ou adaptar à medida que vai avançado, incluindo sempre o seu mentorando nas decisões.

4. Promova a tomada de decisão do mentorando.

Porque pensa que sabe melhor, pode ser tentador assumir o controlo. Mas não é assim que a sua relação deve funcionar. Como mentor, deve ajudar um mentorando a aprender o seu papel, não a fazê-lo por eles.

Uma das competências mais importantes que o mentorando precisa de desenvolver, com a sua orientação, é a criatividade ou o senso comum. Seja como for que lhe chamem, o seu mentorando tem de ser capaz de resolver problemas na hora. O seu papel como mentor é ajudá-los a desenvolver essas aptidões.

Tente pensar em si próprio como um instrutor de condução. Assim, está sentado do lado do passageiro, permitindo ao seu mentorando o controlo total da viagem. No entanto, ainda está lá para oferecer conselhos e instruções ou para puxar o travão de mão, se necessário.

Recomenda-se que acrescente um elemento de autonomia uma vez estabelecido um bom relacionamento e um nível de confiança com o seu mentorando. Permita que tenham alguma responsabilidade, e permita que tomem as suas próprias decisões. Isto irá encorajar os mentorandos a pensar por si próprios e a melhorar a sua confiança, mostrando-lhe que tem fé neles.

Se acreditar seus aprendentes, e deixar isso claro permitindo que tenham controlo também, estes terão muito mais fé tanto no mentor, como em si próprios.

5. Trabalhe para se tornar um modelo exemplar.

Os mentorandos podem aprender muito, simplesmente observando e aprendendo com as palavras e ações do mentor. Eles podem observar como o mentor se comporta e interage com os outros ou com uma determinada tarefa em mãos. Se o mentor tiver problemas com um determinado projeto, os mentorandos podem observar como reagir a quaisquer obstáculos que possam surgir no seu caminho.

Para ajudar os seus mentorandos a encontrar o caminho certo, mostre-lhes múltiplas formas de lidar com diferentes situações difíceis e fale com eles ao longo de todo o processo. Mostre-lhes que eles têm uma escolha sobre a forma como reagem ao fracasso. Isto pode ser falar com o próprio mentor quando cometerem um erro ou falharem uma tarefa. Graças à sua ajuda, eles podem reconhecer as reações adequadas que os ajudam ao longo de qualquer momento difícil.

Partilhar a sua experiência de aprendizagem é o sinal tanto de um bom mentor como de um modelo positivo.

Permita que o seu mentorando cometa os seus próprios erros, no entanto, ele pode aprender lições valiosas ao observar e aprender com as suas próprias experiências.

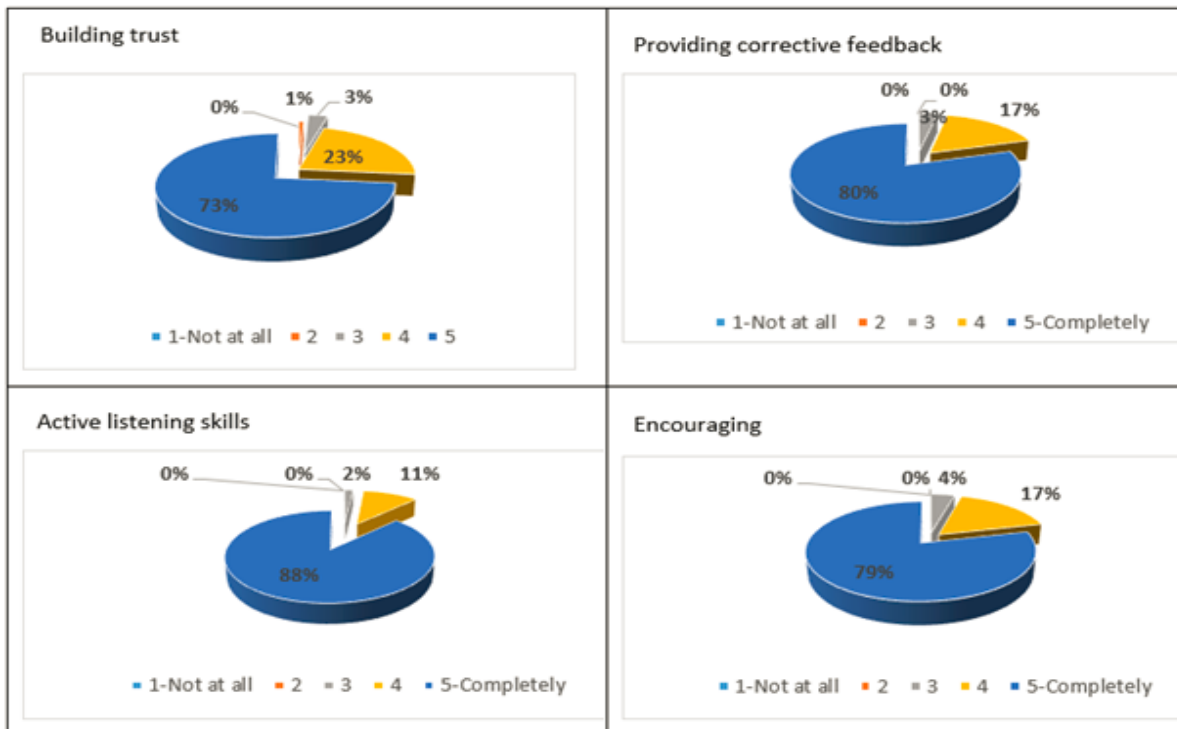
1.3. Papéis da Mentoria de Pares – 10 Princípios

1	A mentoria é uma viagem para a capacitação não só através da transferência de conhecimento, mas também através do compromisso de construção de relações como veículo através do qual o conhecimento, a sabedoria e as competências são transferidos. Como tal, a mentoria é um esforço orientado para o processo e não para o produto final. Trata-se de construir relações para facilitar o crescimento na construção de uma relação entre um mentor e um mentorando para facilitar o crescimento e o empoderamento do mentorando
2	A mentoria é sobre transformação, não só do mentorando, mas também do mentor. Tendo isto em mente, esperem ser surpreendidos! No início da relação, os objetivos inicialmente estabelecidos como parâmetros pelos quais medimos ou vemos o crescimento podem ser limitativos em termos do crescimento real que teve lugar. Assim, estes objetivos iniciais servem apenas como um princípio orientador e não como medidas de sucesso esculpidas em pedra. Esteja aberto a e espere ser surpreendido!
3	Os mentores partem do ponto em que o mentorando é um diamante bruto que tem um enorme potencial para brilhar. Assim, a viagem/propósito do mentor é descobrir e inspirar apaixonadamente o mentorando de forma a dar-lhe poder para manifestar esse potencial.
4	Cada situação é uma oportunidade de aprendizagem, independentemente do contexto.... por isso seja criativo!
5	Oportunidades de aprendizagem bem-sucedidas são criadas ao encontrar um equilíbrio entre a aprendizagem dos contextos tradicionais da informação, bem como dos contextos não convencionais da informação. Por isso, não tenha medo de ser criativo!

6	As oportunidades de aprendizagem bem-sucedidas falam não só da lógica do mentorando, mas também do seu coração, imaginação e curiosidade.
7	Os mentores empoderam em vez de capacitarem os seus mentorando! Empoderamento é dar ao mentorando esperança e construir a confiança de que ele ou ela pode realmente conseguir fazê-lo bem com ou sem o mentor. O empoderamento é um convite a assumir a responsabilidade pela atualização do potencial, enquanto que o capacitar consiste em criar uma dependência do mentor que é alimentada pela mensagem subjacente e medo de que o mentorando não seja capaz de acertar sem o mentor.
8	Os mentores não fornecem apenas respostas e soluções a todas as perguntas e problemas/obstáculos dos seus mentorandos. Os mentores partilham as componentes básicas da aprendizagem e assim encorajam os seus mentorandos a explorar, crescer e gerar as suas próprias ideias e soluções. Este processo encoraja a maturidade, resiliência e independência por parte do mentorando.
9	Os mentores encorajam e guiam os seus mentorandos no processo de reflexão sobre os seus esforços. Este último facilita e interioriza a aprendizagem a ter com esse esforço em particular.
10	Os mentores vivem segundo a regra nº.6! O que é que isto significa? E quais são as outras regras? A regra número 6 é sobre não se levarem demasiado a sério a si próprios ou a outros para esse efeito. Ao fazê-lo, os mentores criam um ambiente em que tanto os erros do mentorando, como os erros do mentor são vistos como oportunidades de aprendizagem para recomeçar, mas com maior sabedoria e inteligência!

Que conselho daria para alguém que pretende tornar-se um mentor de pares?

Vamos seguir o Questionário preenchido para o projeto Erasmus+ PEER-TRAIN por 124 pessoas de países parceiros. É de salientar que todos os participantes têm algumas experiências no ensino ou na orientação de adultos.



(1- Building trust – construir confiança; 2- Providing corrective feedback – Fornecer feedback corretivo; 3- Active listening skills - Escutar ativamente; 4- Encouraging – Encorajar)

Houve outras aptidões consideradas relevantes que não foram mencionadas no Questionário:

- paciência, empatia, compromisso
- sentir-se confortável
- os erros são aceitáveis
- conhecer os seus limites
- abertura e não julgamento
- transferir conhecimentos e experiência
- compreender outras condições de vida que não as suas
- capacidade de trabalhar em equipa

Ao pensarmos nas boas relações entre mentores e mentorandos, devemos também ter em consideração as aptidões dos mentorandos.

De acordo com os dados da pesquisa, as seguintes aptidões dos mentorandos são cruciais:

- construir confiança
- ouvir ativamente
- mostrar iniciativa
- identificar os objetivos e a realidade atual
- encorajador

Houve também mais algumas aptidões dos mentorandos consideradas relevantes que não foram mencionadas no Questionário:

- experiência de aprendizagem combinada
- empatia, paciência, curiosidade, compostura, calma
- conhecer os seus limites,
- a capacidade de superar dificuldades

Que conselho daria a alguém que queira tornar-se um mentor de pares?

- trate o seu mentorando sabiamente
- comece por conhecer o seu público
- inclua uma abordagem individual e empática para pessoas com mais de 50
- seja paciente e educado com os seus mentorandos
- não esperar muito em termos de resultados e tempo programado
- seja você mesmo e partilhe a sua paixão
- estar aberto e confiante de que os seus conhecimentos e experiência podem ajudar alguém
- lembrar que por muitas vezes menos é mais
- explicar as coisas de uma forma simples
- ouvir sem julgar e ter a mente aberta
- não espere muito antes de conhecer o seu mentorando

Sendo um mentor, deve ter em consideração as necessidades dos mentorandos que os fazem permanecer motivados num programa de mentoria de pares:

Apoiar as necessidades de desenvolvimento pessoal, estabelecer objetivos claros, permitir um ambiente de apoio à aprendizagem numa boa atmosfera, propor atividades interessantes, articular resultados positivos, assegurar que têm alguém que os ouve, compreender as suas limitações, desenvolver uma relação amigável, oferecer uma variedade de tópicos, celebrar os sucessos dos mentorandos, compreender os problemas dos mentorandos, apoiar a cooperação instantânea, satisfazer as necessidades de serem tratados seriamente, convencer os mentorandos de que a sessão faz realmente sentido.

Motivação, persistência, fé no significado da aprendizagem, confiança no mentor são também importantes.

Os mentorandos precisam de receber algum tipo de "lucro" direto e imediato.

Que necessidades específicas têm as pessoas com mais de 50 anos quando se trata de mentoria de pares?

Uma abordagem individual de um mentor que aborda as necessidades individuais, a sensação de não saber pode ser frustrante, pelo que temos de lhes lembrar que está tudo bem, ritmo de aprendizagem adequado à idade, empatia, paciência, tolerância, resolução imediata de problemas, capacidade de trabalhar com idosos, consciência de que a utilização de novas tecnologias/ferramentas requer novas competências, lembrando que as pessoas com mais de 50 anos têm a sua própria experiência de vida, conhecendo as suas prioridades no que diz respeito aos temas (ex: querem saber como comunicar com a família, amigos, como procurar informação, como não serem vítimas de um esquema), partindo de uma explicação clara e calma sobre o que é a sessão de mentoria e sobre o que vamos trabalhar, desenvolvimento de "*soft skills*" úteis no mundo moderno, integração com pessoas de idade semelhante, honrando a sua experiência.

1.4. Benefícios da Mentoria de Pares para Mentores e Mentorandos

5 Benefícios da Mentoria de Pares para Mentores

1	O mentor pode transmitir a sua experiência e conhecimentos e demonstrar a sua capacidade de ser um professor eficaz
2	O mentor aumenta as suas competências e completa o seu CV com mais conquistas
3	O mentor pode melhorar a sua capacidade de ensinar os idosos
4	O mentor pode compreender as limitações dos mentorandos idosos
5	O mentor pode ganhar consciência de que os seus conhecimentos e experiências podem ajudar alguém

5 Benefícios da Mentoria de Pares para Mentorandos

1	O mentorando pode obter aconselhamento/recursos profissionais de um mentor sobre conhecimento/crescimento da carreira
2	O mentorando pode aumentar as suas competências e completar o seu CV com conquistas concretas
3	O mentorando pode desenvolver " <i>soft skills</i> " que são úteis num mundo moderno
4	O mentorando pode integrar-se com mentores de pares
5	O mentorando pode tornar-se um mentor na área temática em que é especialista

1.5. Questionário

1. A declaração é verdadeira ou falsa?

A mentoria de pares é uma relação entre pessoas que partilham algumas semelhanças (por exemplo, idade), em que uma pessoa tem mais experiência e/ou conhecimentos diferentes do que a outra num determinado domínio, proporcionando assim apoio à aprendizagem para o desenvolvimento de conhecimentos e competências.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

2. A declaração é verdadeira ou falsa?

Para ser um mentor eficaz, é preciso ter experiência na área em que se está a orientar alguém juntamente com a capacidade de ler o indivíduo para compreender o que ele precisa, a fim de o ajudar a escolher o caminho certo.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

3. Quantas formas de se tornar um bom mentor são descritas neste módulo?

- a. 3
- b. 5

4. A declaração provém dos 10 princípios dos Papéis de Mentor de Pares?

Os mentores partem do ponto em que o mentorando é um diamante em bruto que tem um enorme potencial para brilhar. Assim, a viagem/propósito do mentor é descobrir e inspirar apaixonadamente o mentorando a poder manifestar este potencial.

- a. Sim
- b. Não

5. A declaração é verdadeira ou falsa?

Nem todas as situações são uma oportunidade de aprendizagem, independentemente do contexto.... por isso seja criativo!

- a. Verdadeiro
- b. Falso

6. Que conselho ou conselhos daria a alguém que queira tornar-se um mentor de pares?

- a. trate o seu mentorando sabiamente
- b. comece por conhecer o seu público
- c. incluir uma abordagem individual e empática para pessoas com mais de 50 anos
- d. seja paciente e educado com os seus mentorandos
- e. não esperar muito em termos de resultados e tempo calendarizado
- f. seja você mesmo e partilhe a sua paixão
- g. esteja aberto e confiante de que os seus conhecimentos e experiência podem ajudar alguém
- h. lembrar que muitas vezes menos é mais
- i. explicar as coisas de uma forma simples
- j. ouvir sem julgamentos e ter a mente aberta
- k. treinar a sua paciência
- l. não espere muito antes de conhecer o seu mentorando

7. A declaração é verdadeira ou falsa?

Os mentorandos precisam de receber algum tipo de " benefício " direto e imediato.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

8. A declaração é verdadeira ou falsa?

Ao ser um mentor, fornece conhecimentos concretos aos mentorandos, para que estes possam aprender com a sua experiência anterior e possam tomar melhores decisões em cenários semelhantes.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

9. Que benefício da Mentoria de Pares para Mentores é o mais importante?

- a. O mentor pode transmitir a sua experiência e competência e demonstrar a sua capacidade de ser um professor eficaz.
- b. O mentor aumenta as suas competências e completa o seu CV com mais conquistas
- c. O mentor pode melhorar a sua capacidade de ensinar os idosos
- d. O mentor pode compreender as limitações dos mentorandos idosos
- e. O mentor pode ganhar consciência de que os seus conhecimentos e experiência podem ajudar alguém

10. Que benefício da Mentoria de Pares para Mentorandos é o mais importante?

- a. O mentorando pode obter aconselhamento/recursos profissionais de um mentor sobre conhecimento/crescimento da carreira
- b. O mentorando aumenta as suas competências e completa o seu CV com conquistas concretas
- c. O mentorando pode desenvolver "*soft skills*" que são úteis no mundo moderno
- d. O mentorando pode integrar-se com mentores pares
- e. O mentorando pode tornar-se um mentor na área temática em que é especialista.

11. Que aptidões do mentor são cruciais?

- a. construir confiança
- b. escutar ativamente
- c. mostrar iniciativa
- d. identificar os objetivos e a realidade atual
- e. encorajar

12. Que aptidões por parte dos mentores são as mais importantes?

- a. paciência, empatia, compromisso
- b. sentir-se confortável
- c. erros são aceitáveis
- d. conhecer os seus limites

13. Que aptidões por parte dos mentores também são importantes?

- a. abertura e não julgar
- b. transferir conhecimentos e experiência
- c. compreender outras condições de vida que não as suas
- d. capacidade de trabalhar em equipa

14. A declaração é verdadeira ou falsa?

O mentorando pode tornar-se um mentor na área em que é um especialista.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

15. A afirmação abaixo é sobre empatia?

"É importante relacionar-se com os seus mentorandos e compreender a sua perspetiva e sentimentos. Se eles estiverem a ter um dia mau, deve pegar na sua energia e trabalhar para os ajudar a passar por isso. Deve ser capaz de compreender como o seu mentorando está a sentir-se e como o orientar".

- a. Sim
- b. Não

16. A declaração é verdadeira ou falsa?

A mentoria é sobre transformação, apenas do mentorando.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

17. A declaração é verdadeira ou falsa?

Não permita que o seu mentorando cometa os seus próprios erros.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

18. A declaração é verdadeira ou falsa?

Os mentores não fornecem apenas respostas e soluções a todas as perguntas e problemas/obstáculos dos seus mentorandos. Os mentores partilham as componentes básicas da aprendizagem e assim encorajam os seus mentorandos a explorar, crescer e gerar as suas próprias ideias e soluções. Este processo encoraja a maturidade, resiliência e independência do mentorando.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

19. A declaração é verdadeira ou falsa?

O mentorando pode desenvolver "*soft skills*" que são úteis num mundo moderno.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

20. A declaração é verdadeira ou falsa?

As oportunidades de aprendizagem bem-sucedidas falam não só da lógica do mentorando, mas também do seu coração, imaginação e curiosidade.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

1.6. Bibliografia

1. M. MacLean, Mentor training, last opened 2022.10.30,
https://www.youtube.com/playlist?list=PLsBOyF4zN1-dMXT_ys8llwD9l-OfbegKy
2. S. Peak, 5 Ways to Become a Better Mentor, last opened 2022.10.30,
<https://www.businessnewsdaily.com/3504-how-to-mentor.html>
3. OneUpOneDown, Mentorship blog, last opened 2022.10.30,
<https://oneuponedown.org/blog/>

Anexo 1 Respostas do Questionário

Questões	Respostas
Questão 1	a
Questão 2	a
Questão 3	b
Questão 4	a
Questão 5	b
Questão 6	a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l
Questão 7	a
Questão 8	a
Questão 9	a,b,c,d,e,f
Questão 10	a,b,c,d,e,f
Questão 11	a,b,c,d,e
Questão 12	a,b,c,d,e
Questão 13	a,b,c,d,e
Questão 14	a
Questão 15	a
Questão 16	b
Questão 17	b
Questão 18	a
Questão 19	a
Questão 20	a

2. Mentorandos – Pessoas 50+

2.1. SWOT Análise do Grupo-Alvo (pessoas 50+)

Um grande método para se ver de fora e delinear a sua estratégia de vida - praticar a "análise SWOT de pessoas 50+ ".

Utilizamos esta prática para analisar o retrato social do nosso grupo. Através do exame do próprio 'eu social' - que é o resultado de anos de interação com as pessoas e a sociedade - podemos abordar a identificação das orientações de valor de cada um.



SWOT: - *Strengths* (Forças); - *Weaknesses* (Fraquezas); - *Opportunities* (Oportunidades); - *Threats* (Ameaças)

Esta é uma metodologia de análise de personalidades.

Forças

Estes são os seus traços e características mais proeminentes. Isto é o que normalmente é visível para todos porque se projeta fortemente para além dos limites de si próprio. Estes são o que promove e vende ativamente nas interações sociais. Como estes traços de personalidade são visíveis para todos - há uma sensação da sua excecionalidade. É como se se estivesse a tentar provar a si próprio e aos outros que se é capaz de algo. Normalmente, estas qualidades são a compensação de alguns défices e dúvidas internas. Muitas vezes uma pessoa precisa de levar algo para o exterior e agitá-lo ativamente para se certificar de que realmente o tem. Ao mesmo tempo, quando se pergunta aos outros sobre os seus pontos fortes, pode-se ouvir coisas sobre si próprio que o manterão acordado durante muito tempo, repetindo para si próprio: "Bem, sou realmente esse tipo de pessoa?"

Fraquezas

Todos têm fraquezas. E, claro, " pode-se sempre ver melhor do exterior". As fraquezas são o nosso calcanhar de Aquiles, o nosso lado vulnerável. É um ponto que poderia destruir todo o

sistema ao atingi-lo. Por isso, tentamos esconder as nossas fraquezas para nos protegermos de invasões hostis. Mas o verdadeiro problema é que não sabemos realmente quais são as nossas fraquezas. E é aí que reside o nosso verdadeiro perigo, porque se os nossos inimigos se aproveitarem das nossas vulnerabilidades desconhecidas, vamos estar em apuros. É por isso que temos de ser muito meticolosos e, claro, pedir àqueles que nos conhecem e em quem confiamos que nos apontem na direção certa. De facto, temos medo das nossas fraquezas, e "empurramo-las" para fora da nossa consciência, por isso, na prática, muitas vezes não podemos citar sequer 5 fraquezas. Especialmente em público. Mas o truque é que conhecer as nossas fraquezas torna-nos fortes. E discutir as suas fraquezas em público torna-o invulnerável, porque as pessoas pensam: "Se ele pode dizer estas coisas sobre si próprio em público, o que o pode tornar desequilibrado?"

Oportunidades, Potencial

Quando pensa em oportunidades para desenvolver o seu potencial pessoal - entra-se imediatamente noutra nível de trabalho de autodesenvolvimento e autoatualização. Porque o desenvolvimento do seu próprio potencial e aumento do seu poder pessoal só é possível como resultado de um trabalho interior profundo e detalhado - na análise dos seus pontos fortes e fracos e do sentimento delicado de si próprio, das suas capacidades para o desenvolvimento. É o sentimento de potencial inexplorado e de realização incompleta dos seus poderes que o empurra para o caminho do desenvolvimento máximo do seu potencial. Em termos gerais, há duas estratégias principais à nossa disposição:

1. Reforço dos nossos pontos fortes.
2. Compensação, proteção dos seus pontos fracos.

Estas são estratégias óbvias, mas o resultado final é que o verdadeiro desenvolvimento do nosso potencial pessoal reside nas estradas bem iluminadas. É da nossa natureza descartar as nossas qualidades pessoais que, de uma boa maneira, deveriam ter sido tornadas fulcrais - as pedras angulares da nossa personalidade. É a análise SWOT que nos ajuda a refletir sobre estratégias, e oportunidades para o nosso desenvolvimento futuro. À medida que vivemos e nos desenvolvemos - tentaremos colocar as nossas diferentes capacidades e aspirações em primeiro plano, utilizando todas as nossas experiências anteriores.

Possíveis Ameaças, perigos

As ameaças e perigos para o nosso desenvolvimento pessoal também devem ser enfrentados de forma direta e honesta. A análise SWOT padrão fala de oportunidades e ameaças externas. É igualmente importante ver as oportunidades e ameaças internas. Porque o que vem de fora é sempre óbvio. Se as ameaças surgem do interior - podemos não as notar até ao último momento, até que apareçam na superfície do nosso entendimento. Ao fazer esta lista, considere, para além de fatores externos, também que circunstâncias internas e pessoais podem constituir uma ameaça ao seu bem-estar e prosperidade. "Prevenir é prevenir". Estar consciente dos perigos e, portanto, estar preparado para lidar com eles e travá-los, torna-o certamente mais forte. Pensar nos perigos e ameaças - não os "atrai" como pensamento mágico, mas sim desviando-os porque está armado com o seu conhecimento e preparação mental.

2.2. Especificidades da Educação dos Aprendentes 50+ e Recomendações Metodológicas Práticas

Especificidades da Educação dos Mentorandos 50+

A aprendizagem deve ter lugar num processo de colaboração entre os mentorandos e os mentores. A pedagogia da cooperação está centrada na qualidade da socialização. Depende diretamente da capacidade de adaptação dos mentorandos, que, para além de fatores externos, objetivos, é determinada por fatores subjetivos: qualidades pessoais e diferentes níveis de competência.

As características psicológicas e pedagógicas da aprendizagem de adultos são ambíguas.

O aprendente adulto está sobrecarregado com os assuntos correntes no trabalho. O tempo atribuído à aprendizagem é estritamente regulamentado e não permite mergulhar num novo tipo de atividade - a posição de um aprendente. A idade biológica determina as peculiaridades do pensamento: a capacidade de memória de uma pessoa começa a diminuir, e os processos de pensamento tornam-se menos operativos e flexíveis. A experiência profissional acumulada leva, por um lado, a um enfraquecimento do desejo de ser incluído no espaço educativo enquanto aprendente (suprime a atividade cognitiva, e a motivação para aprender) e, por outro lado, a sua utilização adequada pode ser uma condição necessária para uma

aprendizagem bem-sucedida. Existem barreiras psicológicas que atuam como obstáculos internos (relutância, medo, incerteza) de uma pessoa, impedindo-a de trabalhar com sucesso e ousadamente. É por esta razão que surge a tarefa de libertar uma pessoa da influência da proteção que deforma o seu crescimento pessoal. Na meia-idade, os mecanismos de defesa são bastante rígidos, firmemente ancorados na estrutura da personalidade. Quando os adultos são ensinados, exibem traços como dogmatismo, timidez e desconfiança. O adulto tem um sistema estável de estereótipos. A incapacidade de ultrapassar em comportamento e pensamento não permite que uma pessoa se torne mais aberta, direta e sensível a empreendimentos criativos. Isto torna-se um obstáculo na situação de reestruturação e impede a pessoa de avaliar e analisar objetivamente a sua própria bagagem profissional.

Organização da formação - estar atento ao seguinte:

Os adultos não podem ser forçados a aprender. Eles têm de querer aprender. A vontade de um adulto de aprender é moldada por uma necessidade interna percebida. O papel principal na aprendizagem dos adultos deve ser o deles. Eles lutam pela autonomia, autoatualização, e autogestão na aprendizagem. Os adultos só aprenderão com interesse se precisarem de resolver problemas profissionais, atingir os seus objetivos e esperar pô-los em prática imediatamente. Eles precisam de novos padrões de atividade. Os adultos aprenderão melhor num ambiente informal, com uma variedade de formas e métodos, sem avaliação e competição, mas com um procedimento aberto que lhes permita autoavaliar o seu desempenho. Os adultos têm experiência prévia que deve ser utilizada no processo de aprendizagem.

Elementos do esquema geral do processo de aprendizagem:

Proporcionar motivação de aprendizagem; Aplicar os princípios da aprendizagem do desenvolvimento; Monitorizar os resultados da aprendizagem; Criar motivação de aprendizagem. De acordo com o tipo de motivações dominantes, podemos apresentar estes **tipos de mentorandos**.

1. Estes são aprendentes que se caracterizam pela iniciativa, um desejo pronunciado de sucesso, resultados elevados, competição e superioridade. Os motivos básicos são a autorrealização e o autodesenvolvimento. 2. Estes são aprendentes que não têm uma tendência particular para serem ativos. Mas para eles, os mentores devem criar uma

atmosfera de sucesso e reconhecimento, e depois podem mudar a sua atitude em relação à aprendizagem. 3. Estes são aprendentes que não estão concentrados no trabalho em si, mas em ganhar " pontos " de qualquer forma.

Seleção de material pedagógico. Seleção de tudo o que é inovador. Selecionar a relevância do material para a formação de competências práticas: "não o novo, não o antigo, mas o necessário". Identificar as dificuldades individuais na sua atividade profissional; sistematizar as dificuldades em grupos.

Formulários. Uma forma eficaz de aprendizagem para o desenvolvimento é uma forma baseada na brincadeira. O problema da aprendizagem de adultos não é apenas um problema de formação direta do novo, mas também um problema de sobre-aprendizagem e de superação da resistência à aprendizagem. As formas lúdicas são as mais apropriadas neste caso. Elas contribuem para a eliminação de estereótipos de experiências passadas e transformam o processo de aprendizagem num processo de gestão do desenvolvimento pessoal. **As formas lúdicas** são diversas e permitem atingir objetivos diferentes: desde a aquisição da capacidade de evitar situações de conflito até ao desenvolvimento de capacidades criativas. **O *role-playing*** são os mais preferíveis. Visam o desenvolvimento das capacidades comunicativas dos mentorandos (como agir em situações de conflito, como estar de acordo com o ponto de vista de outro, e prever a influência das suas ações sobre o interlocutor). A utilização de dramatizações implica que a reflexão sobre a atividade deve ser organizada. Caso contrário, não há aprendizagem. **Os jogos de negócios** são outro tipo de jogo. O seu potencial é mais vasto do que o de *role-playing*. Eles permitem aos participantes formar uma visão holística da atividade profissional, transferir conhecimentos de uma forma ativa e desenvolver capacidades de reflexão. A essência de um jogo de negócios é a simulação da atividade profissional.

Procedimentos: Análise da situação e identificação dos pontos problemáticos; Determinação de uma estratégia líder de ação e definição de objetivos e de um plano de ação; Seleção dos meios de ação e implementação da solução; Obtenção de resultados e avaliação da eficácia.

Monitorização dos resultados da aprendizagem. Os adultos não gostam de se controlar, também na aprendizagem. Por conseguinte, o **autocontrolo** deve ser favorecido na organização da aprendizagem de adultos. O mentor precisa de desenvolver critérios para

diagnosticar o estado inicial do aprendiz, bem como critérios para estados intermédios e finais. A autoeducação de um adulto é um processo individual. O sucesso depende de muitos fatores: a capacidade do mentorando de organizar o seu tempo pessoal; o sucesso da autoeducação depende de muitos fatores: a capacidade de um estudante organizar o seu tempo pessoal; a elaboração de um plano individual de autoeducação e a sua capacidade de o implementar; o desejo e aspiração de uma pessoa para o seu próprio desenvolvimento e melhoria.

4 estilos de aprendizagem. "Atores". Estão orientados para o "aqui e agora" e estão felizes por estarem diretamente envolvidos nos eventos. Possuem uma mente aberta, uma ausência de ceticismo, e um entusiasmo por tudo o que é novo. A sua filosofia: "Por uma vez na minha vida, quero experimentar tudo". Eles tendem a agir primeiro e a avaliar as coisas depois. O seu método preferido de resolução de problemas é o *brainstorming* de ideias. Estão entusiasmados em resolver os problemas atuais, mas rapidamente perdem o interesse em implementá-los em perspectivas. São pessoas sociáveis, constantemente envolvidas em interações com outros, mas também procuram estar no centro de todas as atividades. Os "atores" aprendem melhor quando: podem participar em pequenos exercícios - jogos de negócios, *role-plays*; há tensões, crises, mudanças rápidas, e tarefas diversas para lidar; há a oportunidade de falar e debater em público; envolvem interação com outros - reunindo ideias, resolução de problemas de grupo; podem ser proactivos. Os "atores" são os piores alunos quando: a aprendizagem envolve um papel passivo (ouvir conferências, monólogos, explicações, observar); trabalho individual (ler, escrever ensaios, refletir independentemente); os tópicos e questões a estudar avaliados antes e depois da formação.

"Reflexiva". Prefere recuar e olhar para as coisas de diferentes perspectivas. Recolhem informação tanto independentemente como com a ajuda de outros, preferindo pensar cuidadosamente antes de chegar a quaisquer conclusões. Valorizam a recolha e análise completa dos factos e tendem a adiar as decisões finais. A sua filosofia é de prudência. São pessoas atenciosas, ansiosas por considerar todos os aspetos e consequências possíveis antes de tomarem qualquer ação. Ouvem atentamente os outros e consideram a direção das discussões antes de expressarem o seu ponto de vista. A aprendizagem é melhor quando: é possível afastar-se da ação e ouvir, e observar; há uma oportunidade de pensar antes de agir, de se preparar antes de falar, e de examinar o assunto com antecedência; são fornecidas

condições para uma troca de pontos de vista "segura" (de acordo com regras pré-acordadas); os aprendentes "reflexivos" são piores quando: o ambiente exige ação (agir como facilitador ou participar em dramatizações em frente de uma audiência); há limitações de tempo, e é necessário passar rapidamente de uma atividade para outra. **"Teóricos"**. Integram a observação em teorias complexas. Pensam através de problemas usando uma abordagem lógica 'vertical' e coerente. Sistematizam os factos em teorias. Estão interessados em pressupostos básicos, princípios, modelos teóricos e abordagens de sistemas. O seu lema é "Se é lógico, é bom!". Perguntam frequentemente a questões como, "Faz sentido"? A aprendizagem é melhor alcançada quando: há tempo suficiente para explorar metodicamente as ligações entre ideias e situações; a metodologia ou lógica por detrás do assunto é desafiada e testada (perguntando questões e dando respostas); pode-se analisar as razões dos sucessos (fracassos) e tirar conclusões gerais. Os "teóricos" são os piores alunos quando: têm de participar em situações em que a ênfase está nos sentimentos e emoções; as ações e decisões têm de ser tomadas sem referência a quaisquer princípios, ou conceitos. **"Pragmáticos"**. Querem experimentar imediatamente ideias, teorias e técnicas para ver se funcionam na prática. Estão orientados a procurar novas ideias e a aproveitar a primeira oportunidade para as testar na prática. Raramente têm paciência para longas discussões. Gostam de tomar decisões práticas e de resolver problemas reais. A sua filosofia é "Há sempre uma maneira melhor" e "Se funcionar, é bom". A aprendizagem é melhor quando: existe uma ligação óbvia entre as matérias ensinadas e os problemas resolvidos na vida; as técnicas demonstradas conduzem a resultados concretos e práticos (poupar tempo, causar uma boa impressão, comunicar melhor com pessoas complexas); pode experimentar os novos métodos sob a orientação de um mentor experiente; são apresentados modelos apropriados. Os "Pragmáticos" são os piores alunos quando: os tópicos em estudo não estão relacionados com as suas necessidades óbvias; os mentores são vistos como teóricos; não são oferecidas instruções claras; existem barreiras psicológicas à implementação de soluções; a aprendizagem não conduz a uma melhoria clara (no seu próprio desempenho).

Recomendações metodológicas práticas para o processo de aprendizagem

Uma vez que a aprendizagem não pode ser imposta aos adultos, o processo de aprendizagem deve ser concebido de modo a torná-los dispostos a aprender. A vontade de aprender de um aprendente adulto pode ser moldada pela perceção das necessidades intrínsecas do mesmo.

Os aprendentes adultos preferem estar na liderança do processo de aprendizagem; procuram autonomia, auto-organização e autogestão na sua aprendizagem. Os métodos e formas de aprendizagem que escolherem devem ser participativos. A posição dominante do educador tradicional, "Eu sei mais", não é apropriada. Deve ser substituída por um conselheiro ou um facilitador. Deve ser dada preferência a métodos baseados em problemas, e formas de grupo e coletivas que proporcionem a máxima iniciativa dos mentorandos. É melhor para um mentor permanecer na "sombra" tanto quanto possível e afastar-se do papel de facilitador apenas quando necessário. Uma vez que os adultos só aprenderão com interesse o que necessitam para resolver os seus problemas e alcançar os seus objetivos, deve ser dada preferência, ao seleccionar o conteúdo da tarefa de aprendizagem, àqueles que irão afetar pessoal ou socialmente os interesses dos mentorandos. Os métodos mais apropriados a serem utilizados são o "método de estudo de casos" e "simulação e *role-play*", com base no material fornecido pelos próprios mentorandos. A utilização destes métodos proporciona a oportunidade de praticar competências "aqui e agora" e de as pôr em prática imediatamente no final da formação, o que é também um requisito específico dos mentorandos adultos. A fim de mudar a trajetória da sua carreira profissional, eles não precisam tanto de novos conhecimentos, mas sim de novas formas de fazer as coisas e, por conseguinte, isto tem de ser praticado na formação. Uma vez que os adultos aprendem melhor em contextos de aprendizagem informal, o processo de aprendizagem não deve ser demasiado "formalizado". Pelo contrário, é necessário criar um ambiente que permita aos mentorandos trocar livremente pontos de vista, defender as suas posições, ouvir as opiniões dos outros, relacioná-las com as suas próprias, fazer observações críticas, etc. As tecnologias pedagógicas comunicativas são aqui mais relevantes do que nunca. O diálogo, polémicas, debates e outras formas de comunicação no processo de aprendizagem não só criam um ambiente informal, como também são eficazes na formação das capacidades comunicativas dos aprendizes. Devido ao facto de os adultos terem uma vasta experiência anterior, esta não deve ser ignorada, mas sim utilizada no processo de aprendizagem. Estas experiências podem ser atualizadas e aplicadas a tarefas de aprendizagem. É com referência às experiências específicas dos mentorandos que é mais frequentemente apropriado começar a aprender. As melhores experiências dos adultos podem também ser problemáticas (o que é especialmente verdade para os formadores principiantes que têm dificuldade em "questionar-se a si próprios" e que lutam para sair da autossuficiência profissional). Para além da experiência, os mentores também trazem os seus

próprios valores à aprendizagem, o que também é importante a ter em conta na organização do processo de aprendizagem. Avaliar negativamente ou ignorar as experiências e os valores de vida dos mentorandos tem um impacto negativo tanto no processo de aprendizagem como nos seus resultados. Devido ao facto de os adultos não gostarem de todos os tipos de procedimentos de avaliação e autocontrolo, devem ser criadas situações de diagnóstico no processo de aprendizagem em que os aprendentes possam autoavaliar tanto a eficácia da sua aprendizagem como os seus resultados.

2.3. Aconselhamento da continuidade da carreira para pessoas com mais de 50 anos

A maioria dos candidatos sofre: atualização dos *feeds* dos *sites* com vagas durante dias, envio de dezenas de cartas de apresentação, entrevistas exaustivas, e provas constantes de algo. Onde procurar emprego, o que fazer em relação à discriminação com base na idade, e como compreender a razão pela qual lhe foi recusada após uma entrevista?

Onde procurar um emprego? Se superior, então *LinkedIn*, agências de procura. Se ao nível médio, então grupos profissionais no Facebook. Responde-se a uma nova vaga, mas a resposta nunca é aberta. O recrutador vê imediatamente a sua idade, contactos, educação, cidade, e último local de trabalho - tanto o nome como a descrição. Muitas vezes isto é suficiente para compreender se deve ou não abrir um currículo. Como descobrir, após a recusa, o que é que exatamente não se adequou ao empregador? Todo o feedback consiste numa carta verificada por advogados, que não diz nada. É aqui que os conselheiros de carreira são realmente úteis. Eles podem fazer uma pseudoentrevista e ser bastante honestos sobre a razão pela qual foi rejeitado.

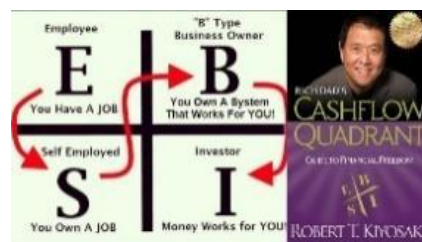
Existe discriminação em função da idade no mercado de trabalho. Será realmente mais importante para os empregadores serem jovens e ambiciosos, quem vai brilhar, do que experientes e com conhecimentos, quem vai realmente ajudar a empresa? A discriminação existe depois dos 50 anos. A dificuldade é que nunca ninguém dirá que lhe foi recusado por causa da sua idade. Só há uma maneira de resolver isto: aos 40 anos, é preciso ter uma marca tão profissional - para ser caçado.

Porque é que os entrevistadores perguntam questões sem sentido? "Porque quer trabalhar na nossa empresa"? É necessário tentar entreter o orgulho de um determinado empregador.

Os RH (Recursos Humanos) é uma barreira à entrada na empresa. Pode aprender a passá-lo, assim o processo será mais rápido e mais confortável.

O aconselhamento de carreira é um tópico bastante novo para pessoas com mais de 50 anos. Inclui pelo menos quatro métodos: aconselhamento do mercado de trabalho, orientação profissional, elementos de *coaching* e elementos de aconselhamento psicológico; conhecimento da gestão financeira pessoal, e eficácia. O aconselhamento de carreira tem tudo a ver com ajudar a encontrar um emprego e a construir uma carreira. Um conselheiro de carreira não lhe encontra um emprego, apenas lhe ensina como fazê-lo corretamente. O aconselhamento de carreiras tem quatro blocos principais: **Capacidade de procura de emprego**. Esta é a capacidade de escrever currículos e cartas de apresentação. Determinar o seu valor no mercado de trabalho. A capacidade de encontrar ofertas de emprego, não apenas as que estão disponíveis nos locais de trabalho. Capacidade de autoapresentação, capacidade de entrevista, e capacidade de responder a "questões complexas". Capacidade de negociar com empregadores e de defender os seus interesses; aconselhamento sobre as tendências atuais do mercado de trabalho; que profissões são procuradas e quais - menos; informação sobre as estruturas e possibilidades de desenvolvimento profissional em diferentes tipos de empresas; informação sobre níveis salariais. Algumas empresas irão valorizar o seu desempenho, enquanto outras irão valorizar a sua estabilidade e dedicação. Para as pequenas empresas privadas, é importante poder trabalhar numa situação de incerteza e falta de estrutura, enquanto que para as multinacionais é importante poder seguir os procedimentos e respeitar a cadeia de comando. Os profissionais de RH avaliam a sua motivação e em que medida a sua experiência geralmente satisfaz os requisitos. Para o gerente de contratação, os detalhes da sua experiência, aptidões profissionais e competências são importantes. Um diretor de RH analisará os planos de carreira a longo prazo e o seu alinhamento com os objetivos da empresa. E para o dono, o que importa é o lucro que trará à empresa e as suas qualidades morais e éticas. **Como melhor "reunir"** e vender a sua experiência a um empregador? É importante, especialmente para aqueles que não têm uma entrevista há algum tempo, que enviam um CV e não recebem resposta, que não são convidados para entrevistas de seguimento e que têm dificuldade em se apresentar. As competências na procura de emprego são o que "está à superfície", mas não são as mais importantes. Não se pode simplesmente escrever um bom CV - a menos que haja um terreno sólido por baixo

(motivação e alinhamento com objetivos a longo prazo). **Planeamento de carreira.** Trata-se de definir a direção da sua carreira e elaborar um plano de carreira de curto/médio prazo, tendo em conta as tendências do mercado de trabalho. Ajuda-o a avançar na direção e na velocidade que for melhor para si. Nem todos são indicados para uma carreira de especialista para diretor; alguns são mais confortáveis nos negócios; e para alguns, é mais importante viver uma vida interessante e gratificante e viajar. Um plano de carreira torna possível tomar decisões difíceis de forma rápida e fácil - qual das duas ofertas de emprego a escolher, se deve mudar de emprego ou qual a formação complementar a obter. Nem todos são adequados a uma carreira vertical. O mundo atual está a mudar rapidamente, as empresas estão a mudar de estrutura, e é impossível planear rigidamente a longo prazo. Há fases de desenvolvimento psicológico e crises específicas da idade em que os valores são reavaliados. A sua estratégia de carreira pode mudar drasticamente após uma crise de meia-idade e não se agarrar a um objetivo que estabeleceu há 15 anos, mas precisa de ter uma compreensão clara do rumo do mercado e de como ser requisitado em cinco anos. É impossível planear uma carreira a longo prazo sem sair do quadrante do emprego (o "Quadrante *CashFlow*" de R. Kiyosaki).



Orientação de carreira e a descoberta da sua vocação. Este bloco ajuda a identificar aptidões, talentos e interesses. O interesse é um fator chave para o desenvolvimento bem-sucedido da carreira; sem ele, é impossível ser-se bem-sucedido numa profissão, por muito esforço que seja feito nela. Quanto às aptidões e talentos, eles são secundários, enquanto o interesse é primário - permite-lhe fazer algo durante muito tempo, e graças a ele, as capacidades aparecem. Esta é a "regra das 10.000 horas" cientificamente estabelecida. É também importante identificar a motivação profissional de cada um. Para algumas pessoas, o reconhecimento é mais importante do que um rendimento elevado, e para outras, é preferível a oportunidade de trabalhar com as suas mãos. Tudo isto é muito individual, dependendo do sistema de valores. Uma orientação profissional de boa qualidade ajuda a escolher o campo, tipo de emprego e empresa certos, a planear adequadamente a carreira, e a seguir o seu

próprio percurso profissional. É também relativamente fácil, rápido, e indolor mudar de carreira se a escolha errada já tiver sido feita.

Obstáculos psicológicos. O que é que nos impede de lá trabalhar? As dificuldades residem ou no facto de não saber como o fazer (10% dos casos). E, em 90% dos casos, o verdadeiro problema é que a pessoa tem medo de o fazer - parece estúpido, errado, mal pago, pouco prometededor, etc.

É realmente uma pena ver um educador talentoso a trabalhar como contabilista, porque ele ou ela sente que os professores não ganham dinheiro suficiente. Ou como um engenheiro do seu próprio *stock* é atormentado numa posição de gestor de vendas. Provavelmente já viu pessoas que estão interessadas em alguma coisa e até sabem o que precisam de fazer para fazer dela a sua profissão, mas não o fazem. Escrever um bom CV, informação sobre tendências do mercado de trabalho ou um teste de orientação profissional não mudará a situação. É necessário trabalhar com obstáculos psicológicos - **medos e atitudes negativas** - que afetam toda a vida para além da nossa consciência - identificá-los e neutralizá-los os que interferem com a autorrealização profissional. Quando uma pessoa acredita em si própria e no seu sucesso, tudo se torna possível para ela, mesmo coisas que ninguém tinha feito antes!

Aconselhamento de carreira para pessoas à procura de emprego. Não é fácil escolher o percurso profissional certo: por um lado, é guiado pelos seus próprios interesses e aptidões, por outro lado, pela relevância da profissão e pelo seu potencial de ganhos. O consultor de RH determinará os seus talentos e recomendará uma carreira que os promova. Ao escolher a formação, o consultor terá em conta as suas expectativas, experiência passada e a situação no mercado de trabalho. Um linguista pode tornar-se um bom programador, o consultor aconselhá-lo-á sobre como desenvolver os seus talentos escondidos e obter um avanço na sua carreira digital/mudança de trabalho à distância ou no seu próprio negócio; para o ajudar a encontrar a carreira que deseja, aprender as competências de que necessita e trabalhar para o seu próprio prazer. A fim de se realizar tanto na sua carreira como na vida.

2.4. Participação de Pessoas com mais de 50 anos no Mercado de Trabalho

Com base em inquéritos aos candidatos e empregadores para descobrir as verdadeiras atitudes em relação aos empregados mais velhos e às pessoas que procuram emprego no mercado de trabalho foram identificados factos e opiniões.

Os desafios de encontrar um emprego. A procura mais longa (pelo menos seis meses) é mais comum entre os grupos etários com mais de 50 anos. O sentimento de dificuldade está presente em todas as faixas etárias, mas é mais frequentemente relatado por pessoas com mais de 50 anos. Os **aspectos mais críticos da procura de emprego** são: encontrar um emprego na sua área de estudo; um emprego que corresponda às suas expectativas salariais; os participantes com mais de 50 anos acreditavam que a principal razão para a rejeição do emprego era a idade. As pessoas que tinham aceite o seu emprego atual depois de se terem reformado partilhavam o que lhes era muito difícil. As razões para trabalhar após a reforma: razões materiais e intangíveis compõem quase a mesma metade das respostas: Um desejo de se sentir financeiramente seguro e independente; Amor pelo seu trabalho, prazer de uma ocupação favorita; Uma necessidade urgente de dinheiro; O hábito de estar ocupado; Desejo de permanecer produtivo, a flexibilidade da mente; Desejo de se sentir importante, necessário para outras pessoas.

Forças e fraquezas da idade. As pessoas mais velhas consideraram a idade como um obstáculo ao emprego, embora vissem muitas vantagens em relação às pessoas mais jovens - uma abordagem mais responsável do trabalho, um valioso depósito de conhecimentos e experiência. Mas alguns (1/3) admitem que os jovens também têm vantagens sobre eles - principalmente os digitais e uma abordagem mais criativa.

Relacionamentos com colegas. Os participantes avaliaram as suas relações com colegas numa escala de 1 a 5, em que 1 é muito pobre e 5 é muito bom. As respostas mostraram que a pontuação média foi de 4,3 dentro dos diferentes grupos etários. 2/3 das pessoas com mais de 50 anos declararam não ter encontrado quaisquer dificuldades relacionadas com a sua idade. Os restantes partilharam que não tinham colegas próximos.

Uma proporção muito pequena dos trabalhadores mais jovens considerou os colegas na idade da reforma ineficazes. As relações com os colegas na idade da reforma não são diferentes das relações com os trabalhadores de outras faixas etárias. A maioria dos candidatos a um emprego acreditam que todos têm direito a um emprego, independentemente da idade.

Confiança no seu trabalho atual. Os participantes classificaram o seu sentido de segurança no seu emprego atual. A confiança refere-se a não ter medo de desistir ou ser despedido, não sentir que o empregador valoriza a sua perícia e espera trabalhar consigo a longo prazo. As

pontuações médias mostraram que os mais velhos se sentem mais confiantes: pré-reformados e pensionistas.

Atitudes dos empregadores: razões para as recusas. Os empregadores salientaram a importância dos diferentes parâmetros de CV a que prestam atenção quando avaliam de 1 a 5, em que 5 é altamente significativo. Ao contrário das percepções populares, a idade não era um dos parâmetros mais importantes. Os empregadores tiveram mais frequentemente de recusar candidatos por causa de: Desadequação entre ofertas salariais e expectativas - mais de metade; Qualidades pessoais (inconsistente com a cultura empresarial da empresa) - mais de metade; Falta de experiência de trabalho no perfil da empresa - metade; Falta de experiência geral de trabalho - menos de metade; Idade do candidato - menos de metade. A idade desempenha um papel e torna-se frequentemente uma razão para a rejeição de um candidato, mas este não é de modo algum o principal. Mais feedback por parte dos empregadores: a cultura empresarial é construída sobre as gerações X e Y; numa empresa de automação e novos projetos, é difícil para pessoas com mais de 50 anos acompanharem o ritmo; candidatos mais velhos não conseguem lidar com a quantidade de informação e multitarefa necessária, e pode haver dificuldades de comunicação; candidatos com mais de 50 anos não se sentiam confortáveis; um candidato na pré-reforma é geralmente incapaz de se adaptar ao novo ambiente de uma empresa dinâmica; os candidatos mais velhos são menos flexíveis (pensam que sabem muito, confiando em conhecimentos antigos), menos treináveis (não desejam ser novamente aprendizes), menos controláveis por um gestor mais jovem, menos operacionais (precisam de tudo rapidamente, aqui e agora). Por vezes, as razões baseiam-se em percepções estereotipadas de empregados " idosos", por vezes - em más experiências reais de contratação de um empregado mais velho que não teve um bom desempenho ou não conseguiu adaptar-se; as pessoas idosas já não eram proficientes na tecnologia moderna e eram incapazes de compreender e aprender; a maioria dos idosos não estava preparada para mudar a sua mentalidade; comunicação com os jovens gestores e, conseqüentemente, dificuldades na capacidade de aprendizagem, a rigidez do pensamento; menos flexíveis no seu trabalho, mais estereotipados no seu pensamento, excessivamente empenhados na sua experiência, o que os impede de aprender coisas novas; aquando uma equipa jovem, os funcionários em idade de reforma não se enquadrariam na cultura empresarial; não têm a flexibilidade psicológica para se adaptarem a coisas novas, o que é

muito importante; têm pouca compreensão da tecnologia moderna; para posições que requerem resistência física e força física, os reformados são objetivamente inadequados; Tais empregados têm conhecimentos ultrapassados; não são capazes de tomar decisões rápidas e equilibradas, não são capazes de lidar rapidamente com as tarefas; têm elevadas expectativas salariais devido à experiência acumulada; não são suficientemente ativos e pró-ativos; saem frequentemente de licença por doença devido a problemas de saúde; não estão dispostos a trabalhar horas extraordinárias; estão sujeitos a esgotamento profissional.

Atitudes do empregador: vontade de contratar. Mais de metade considera, teoricamente, os currículos dos candidatos em idade de reforma; 1/3 - não o fez. Menos de metade estão prontos e aceitam tais candidatos.

Os empregadores veem os seus pontos fortes: estão interessados em relações a longo prazo (baixa rotatividade de empregados entre 50+ (mais de metade); têm uma riqueza de conhecimentos e experiência - (mais de metade); uma vasta gama de contactos profissionais úteis para a empresa; baixas expectativas salariais; estão dispostos a transmitir a experiência aos jovens, são bons mentores.

Como melhorar as suas hipóteses de ser abordado por um empregador livre de preconceitos de idade? Poderá ser aconselhado a considerar ofertas de emprego que declarem que é necessária uma experiência de 6 anos ou mais. Tais especialistas são agora procurados no mercado - 5% mais do que nos anos anteriores; utilize o filtro "Experiência de trabalho exigida" na pesquisa avançada. Examine as suas expectativas salariais em relação ao mercado de trabalho, a sua experiência em relação às necessidades atuais dos empregadores, e o conteúdo do seu CV de acordo com as regras de um atrativo.

Factos sobre os empregados em idade de reforma. Vinte por cento dos empregadores não têm empregados em idade de reforma ou pré-reforma. A maioria das pessoas idosas trabalhava como especialistas; os trabalhadores mais velhos estavam envolvidos na produção, administração e contabilidade. O pessoal em idade de reforma é pago menos do que o pessoal de outros grupos etários; se uma empresa tem programas de mentoria e de transferência de experiência, os empregados em idade de reforma tendem a participar neles.

2.5. Questionário

1. O que é a análise SWOT de uma pessoa?

- a. não relevante para as pessoas
- b. ver-se de fora e delinear a sua estratégia de vida

2. Quais são os pontos fortes da análise de personalidades?

- a. quão forte fisicamente a pessoa é
- b. os traços e características mais salientes

3. Quais são os pontos fracos na análise de personalidades?

- a. quão fraca fisicamente a pessoa é
- b. o nosso calcanhar de Aquiles, o nosso lado vulnerável

4. O que é potencial, oportunidade de analisar personalidades?

- a. Reforçar ainda mais os pontos fortes de cada um
- b. Compensação, proteção das suas fraquezas

5. O que são ameaças prováveis, e perigos?

- a. fatores externos
- b. circunstâncias internas e pessoais podem constituir uma ameaça

6. Quantos tipos de mentorandos existem de acordo com o tipo de motivos dominantes?

- a. 1. Os motivos básicos são a autorrealização e o autodesenvolvimento. 2. Estes aprendentes não têm uma tendência particular para serem ativos.
- b. 1. Os motivos básicos são a autorrealização e o autodesenvolvimento. 2. Estes aprendentes não têm uma tendência particular para serem activos. 3. Estão concentrados não no trabalho em si, mas na obtenção de "pontos".

7. O que é uma forma de aprendizagem para o desenvolvimento?

- a. Jogos de *role-play*

- b. Jogos de negócios com base no material fornecido pelos mentorandos

8. Como organizar a monitorização dos resultados da aprendizagem?

- a. O autocontrolo deve ser favorecido na organização da aprendizagem de adultos
- b. Control externo

9. Quais são os estilos de aprendizagem?

- a. "Atores"; "Reflexivos"; "Teóricos"; "Pragmáticos"
- b. "Reflexivos"; "Teoristas"; "Pragmáticos"

10. Recomendações práticas metodológicas importantes

- a. Mentorandos com mais de 50 anos preferem estar na vanguarda do processo de aprendizagem - proporcionar a iniciativa dos aprendentes
- b. Os métodos e formas de aprendizagem que escolhem devem ser participativos
- c. Eles precisam de novas formas de fazer as coisas
- d. Os adultos aprendem melhor em contextos de aprendizagem informal
- e. Aplicar o diálogo, polémicas, debates
- f. Avaliar negativamente ou ignorar as experiências e os valores de vida dos mentorandos é mau

11. Onde é que uma pessoa adulta procura um emprego?

- a. *LinkedIn*, redes sociais, e redes profissionais
- b. Círculo de amigos

12. Existe discriminação com base na idade após os 50 anos?

- a. Sim
- b. Não

13. O que são aptidões na procura de emprego?

- a. A capacidade de escrever currículos e cartas de apresentação
- b. Determinar o seu valor no mercado de trabalho para encontrar ofertas de emprego
- c. Competências de autoapresentação
- d. A capacidade de responder a "questões complexas".

14. O que é o principal no planeamento de carreiras?

- a. saber para onde se dirige o mercado
- b. como ser procurado em cinco anos

15. Qual é um fator chave para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso?

- a. capacidades
- b. o interesse é primário - permite-lhe fazer algo durante muito tempo, e as capacidades aparecem

16. Os aspetos mais críticos da procura de emprego são:

- a. encontrar um emprego na sua área de estudo;
- b. um emprego que corresponda às suas expectativas salariais;

17. Quais são as relações das pessoas com mais de 50 anos com os colegas?

- a. 2/3 das pessoas com mais de 50 anos declararam não ter encontrado quaisquer dificuldades relacionadas com a sua idade
- b. Más relações

18. Os trabalhadores 50+ têm confiança no seu emprego atual?

- a. Sim
- b. Não

19. Quais são as principais razões para a recusa dos candidatos a emprego 50+?

- a. Qualidades pessoais (incoerência com a cultura empresarial da empresa);
- b. Falta de experiência de trabalho no perfil da empresa;
- c. Idade do candidato

20. Como melhorar as suas hipóteses no mercado de trabalho se tem mais de 50 anos?

- a. Considere as ofertas de emprego que declaram que é necessária uma experiência de 6 anos ou mais.
- b. Examine as suas expectativas salariais
- c. Converta o conteúdo do seu CV para as regras de um atrativo

2.6. Bibliografia

1. Galina V. Korotkova, Victoria A. Voropayeva, Nina I. Rudneva, Artemiy A. Korotkov (31 March 2022) Cultural Studies Of Education: Innovation Of A Competence Approach Or Pedagogical Models;
<https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2022.03.45>
2. U. Matushansky, O. R. Kudakov. (01.10.2021) METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR THE APPLICATION OF THE COMPETENCE-BASED APPROACH IN PROFESSIONAL EDUCATION G. <https://goaravetisyan.ru/en/kompetentnostnyi-podhod-v-sovremennom-obrazovanii-kratko-kompetentnostnyi-podhod-kompetentnostnyi/>
3. Cashflow Quadrant Explained by Robert Kiyosaki (Dec 18, 2017)
<https://www.youtube.com/watch?v=bC1ScfCny38>
4. Statistics and databases (2022), ILO <https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>
5. World Employment and Social Outlook: Trends 2022 (17 January 2022)
https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/WCMS_834081/lang--en/index.htm
6. Work and age: stereotypes and reality (July 31, 2020)
HeadHunter group of companies;
<https://hh.ru/article/27243>
7. Мярка - наемане на лица от 50- до 64-годишна възраст, придобили право на професионална пенсия за ранно пенсиониране, (2022) Министерство на труда и социалната политика, Агенция по заетостта
<https://www.az.government.bg/pages/myarka-naemane-na-lica-pridobili-pravo-na-profesionalna-pensiya-za-ranno-pensionirane/>
8. Национална програма "Помощ за пенсиониране", (2022) Министерство на труда и социалната политика, Агенция по заетостта
<https://www.az.government.bg/pages/nacionalna-programa-pomosht-za-pensionirane/>
9. Карьерная консультация, 2022, Нетология,
<https://netology.ru/programs/karernaya-konsultaciya#/bonuses>
10. «Дискриминация существует»: 8 вопросов к карьерному консультанту о поиске работы, Тинькофф журнал, 2022, <https://journal.tinkoff.ru/employment-advice/>

2.7. Anexo 2 Respostas ao Questionário

Questões	Respostas
Questão 1	b
Questão 2	b
Questão 3	b
Questão 4	a,b
Questão 5	a,b
Questão 6	b
Questão 7	a,b
Questão 8	a
Questão 9	a
Questão 10	a,b, c, d, e, f
Questão 11	a
Questão 12	a
Questão 13	a,b,c,d
Questão 14	a,b
Questão 15	b
Questão 16	a,b
Questão 17	a
Questão 18	a
Questão 19	a,b,c
Questão 20	a,b,c

3. A Relação Mentor-Mentorando

3.1. O que é uma relação Mentor-Mentorando Eficaz?

A mentoria por si só envolve uma relação entre o Mentor e Mentorando, o grau de sucesso desta relação depende, no entanto, da referida relação e das suas características e dinâmica. **Uma relação eficaz de mentoria de pares é uma relação em que a aprendizagem e a mudança são encorajadas.** Assim, é pertinente mencionar em primeiro lugar a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977a), uma vez que serve de enquadramento para compreender como se aprende com a observação e a modelação (Horsburgh & Ippolito, 2018).

De acordo com esta teoria, os seres humanos começam a aprender desde muito cedo, imitando os outros. Assim, segundo esta teoria, **as pessoas aprendem através da sua observação dos comportamentos, atitudes e resultados das referidas ações** (Bandura, 1977a; 1977b). **Neste modelo, é mais provável que se aprenda com aqueles que se percebe serem semelhantes a si próprios, ou seja, os seus pares.** Por conseguinte, o modelo é particularmente relevante para a mentoria de pares. Neste modelo, a aprendizagem social ocorre a partir da interação entre fatores comportamentais (ou seja, o que o mentor está a fazer e o seu resultado), fatores pessoais (ou seja, as características pessoais do mentorando), e os fatores ambientais (ou seja, onde a aprendizagem está a ter lugar e as suas características).

Como acima mencionado, **a aprendizagem é a base de uma relação entre mentores e mentorandos eficaz.** O mentor e o mentorando devem, em primeiro lugar, ter definido, em conjunto, objetivos para desenvolver os conhecimentos, competências, capacidades e pensamento do mentorando, e depois trabalhar em conjunto para atingir esse objetivo. Esta é, portanto, antes de mais, uma parceria de aprendizagem. **Numa relação eficaz mentor-mentorando, o mentorando tem um papel ativo na aprendizagem; partilha a responsabilidade relativamente às prioridades, aprendizagem e recursos; e, ao longo deste processo, torna-se cada vez mais autodirigido. Por outro lado, o mentor deve nutrir e ajudar o mentorando a desenvolver a sua capacidade de autodireção.** Os mentorandos começam assim por ser dependentes dos mentores, ganham gradualmente independência, e o processo

termina quando a interdependência é estabelecida entre o mentor e o mentorando. Em suma, **as relações de mentoria mais bem-sucedidas são as parcerias de aprendizagem em colaboração onde a aprendizagem é bidirecional**, ou seja, de mentor para mentorando e vice-versa (Zachary & Fain, 2022).

Assim, a relação ideal de mentor-mentorando ocorre dentro de um **Paradigma de Mentoria Centrado na Aprendizagem**. Este paradigma é um desenvolvimento bastante recente na medida em que os papéis de mentor e mentorando evoluíram, assim como a nossa concepção dos mesmos (Zachary e Fain, 2022). Além disso, este paradigma alinha-se melhor com os princípios da Aprendizagem de Adultos, tal como se vê na tabela seguinte adaptada de Zachary e Fain (2022):

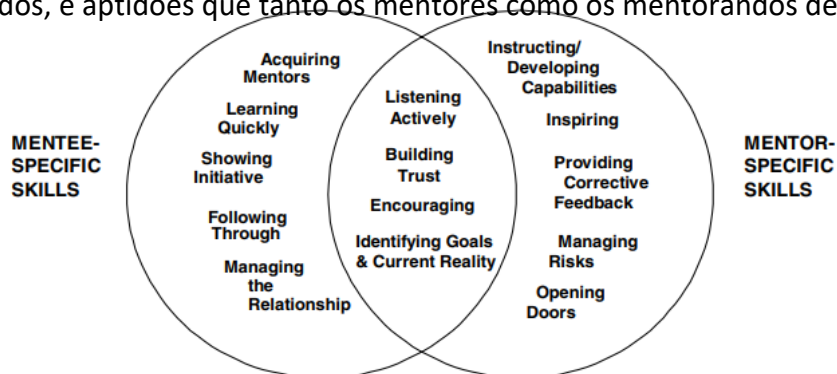
Elementos do Paradigma de Mentoria Centrado na Aprendizagem		
Elemento de Mentoria	Mudança do Paradigma	Princípio da Aprendizagem de Adultos
Papel do Mentorando	De: Recetor passivo Para: Parceiro ativo	Os adultos aprendem melhor quando estão envolvidos no diagnóstico, planeamento, implementação, e avaliação da sua própria aprendizagem.
Papel do Mentor	De: Autoridade Para: Facilitador	O papel do mentor é criar e manter um clima de apoio que promova as condições necessárias para que a aprendizagem se realize.
Processo de Aprendizagem	De: Mentor-dirigido e responsável pela aprendizagem do mentorando Para: Autodirigido com o mentorando responsável pela própria aprendizagem	Os aprendentes adultos têm necessidade de serem autodirigidos.

Duração da Relação	De: Calendário centrado Para: Objetivo estipulado	A prontidão para a aprendizagem aumenta quando há uma necessidade específica de saber.
Relação da Mentoria	De: Uma vida = um mentor; um mentor = um mentorando Para: Múltiplos mentores ao longo da vida e múltiplas modalidades de tutoria: individual, de grupo, complementar, e modelos de pares	O reservatório da experiência de vida é um recurso de aprendizagem primário: as experiências de vida dos outros enriquecem o processo de aprendizagem.
Contexto	De: Presencialmente Para: Múltiplos e variados lugares e oportunidades	Os aprendentes adultos têm uma necessidade inerente de aplicação imediata.
Objetivo	De: Orientação para o produto: transferência e aquisição de conhecimentos Para: Orientado para o processo: reflexão crítica e aplicação	Os adultos respondem melhor à aprendizagem quando estão motivados internamente para aprender.

Adicionalmente, pesquisas têm demonstrado que **parcerias de mentoria bem-sucedidas tendem a ter um conjunto de aptidões específicas e identificáveis que atuam como catalisadores da aprendizagem e da mudança**. Phillips-Jones (2003) criou assim o seguinte

THE MENTORING SKILLS MODEL

modelo que divide estas aptidões em aptidões específicas dos mentores, aptidões específicas dos mentorandos, e aptidões que tanto os mentores como os mentorandos deveriam ter.



3.1.1. Aptidões específicas do mentor

Conforme afirma Philips-Jones (2003), as aptidões específicas do mentor para um mentor bem-sucedido são as seguintes:

- **Instruir/Desenvolver de Capacidades:** Todos os mentores, seja em contextos mais formais ou informais, devem fazer algum tipo de ensino ou instrução. Em ambientes mais formais, isto significa muitas vezes dar uma aula ou uma palestra, enquanto que em ambientes mais informais, como é frequentemente o caso da mentoria de pares, isto tende a significar modelar comportamentos específicos para a transmissão de ideias e processos. Isto vai de encontro à já mencionada Teoria da Aprendizagem Social da Bandura (1977a, 1977b). Um mentor bem-sucedido guiará o aprendiz através do processo de mentoria, explicando o que está a fazer e porque o está a fazer.
- **Inspirar:** Os grandes mentores são capazes de inspirar os seus mentorandos. Fazem-no liderando através do exemplo. Outra forma é criando situações em que os aprendizes são capazes de ver e/ou interagir com outras pessoas inspiradoras. Além disso, os mentores podem também utilizar documentários, textos autobiográficos e outros recursos que representem pessoas inspiradoras para este fim. Outro aspeto importante é tentar que os mentorandos identifiquem situações em que eles próprios tenham sido inspiradores. Um grande mentor ajuda os mentorandos a identificar e a lutar pela sua própria versão (isto é, a do mentorando) de grandeza.
- **Fornecer Feedback Corretivo:** O feedback positivo é intransigente no sentido de um mentor eficaz. Uma vez que o feedback corretivo é muitas vezes percebido de forma negativa, uma vez que um está a corrigir as ações do outro e/ou a orientá-lo no sentido de melhores soluções, os bons mentores, no início da relação, devem discutir com os mentorandos as suas preferências sobre como e se querem um feedback corretivo e em que condições (por exemplo, em privado, imediatamente após a ação, etc.).
- **Gestão de Riscos:** Quando se aprende, é inevitável cometer alguns erros. No entanto, um mentor deve ser capaz de ajudar os seus mentorandos a evitar erros desnecessários e/ou catastróficos. Um bom mentor ajuda o seu mentorando a

aprender a apenas correr riscos apropriados e ajuda-o a desenvolver as suas próprias estratégias de reconhecimento, prevenção e recuperação.

- **Abertura de Portas:** Os mentores, sendo mais experientes do que os mentorandos numa determinada área, estão muitas vezes em posição de responder pelos seus mentorandos e ajudá-los a ganhar visibilidade. Uma das principais formas de o fazer é dar aos mentorandos amplas oportunidades de mostrar as suas aptidões diante de indivíduos relevantes.

3.1.2. Aptidões específicas do mentorando

Quando se trata de aptidões específicas dos mentorandos para uma relação de mentoria de pares eficaz, fala-se de (Philips-Jones, 2003):

- **Selecionar Mentores:** Os próprios mentorandos também têm frequentemente a oportunidade de selecionar os seus mentores. Assim, uma das aptidões essenciais é identificar primeiro os indivíduos adequados para alcançar os seus objetivos. Os mentorandos devem ser capazes de contactar várias pessoas, negociar com elas e compreender se os seus objetivos se alinham. Depois disso, os mentorandos devem selecionar o mentor que percebem como sendo o melhor para atingir os seus objetivos.
- **Aprender Rapidamente:** Os mentorandos devem empenhar-se em aprender. Devem tentar aplicar o que estão a aprender quando não com o mentor e mais tarde discutir com ele, devem ser capazes de aprender com as ações modeladas, estudar materiais dados pelos mentores e também procurar por si próprios materiais pertinentes, integrar os novos conhecimentos que estão a adquirir, e ser capazes de receber feedback de uma forma não defensiva. Eventualmente, os mentorandos devem também ser capazes de debater respeitosamente e discordar dos seus mentores.
- **Mostrar Iniciativa:** Os mentorandos devem ser capazes de mostrar iniciativa e desenvolver-se por si próprios sem necessitarem de uma contribuição constante do mentor, e ser capazes de identificar tempos apropriados para mostrar iniciativa e riscos. O nível de iniciativa depende do mentor específico, os mentorandos devem discutir isto logo no início da relação.

- **Seguir até ao Fim:** Uma das aptidões mais valorizadas é a capacidade de seguir até ao fim os compromissos assumidos com o mentor. Terminar as tarefas a tempo e ser capaz de persistir quando uma tarefa é difícil, mesmo que isso signifique pedir ajuda ou tempo extra.
- **Gerir a Relação:** Enquanto os mentores lideram, cabe ao mentorando gerir a relação no que diz respeito ao seu próprio desenvolvimento. É importante acompanhar e ter uma conversa aberta com os mentores, ser amigável, e fazer sugestões sobre a relação e para onde esta vai.

3.1.3. Aptidões Essenciais Partilhadas

Este modelo identifica as seguintes aptidões essenciais partilhadas (Philips-Jones, 2003):

- **Ouvir Ativamente** A escuta ativa é fundamental para mentores e mentorandos. Quando um escuta, mostra que as preocupações e reservas do outro foram escutadas e estão a ser consideradas. Isto ajuda no estabelecimento e desenvolvimento da relação mentor-mentorando, pois faz com que o outro se sinta aceite e ajuda a construir confiança. Como mentores, devem ser particularmente cuidadosos para não virar a conversa para as suas experiências passadas e para a forma como a resolveram, nem entrar numa mentalidade de resolução de problemas. O primeiro passo termina apenas em ouvir e compreender-se mutuamente, não tentando resolver imediatamente o que quer que seja.
- **Construir Confiança:** Esta aptidão é construída a partir da anterior, mas vai para além dela. É desenvolvida ao longo da relação e quanto mais confiança existir e quanto mais empenhados forem os mentores e mentorandos, mais eficaz será esta parceria. Para construir confiança, ambos devem manter a confiança de ambos, respeitar os limites um do outro, seguir aquilo com que se comprometeram, admitir os seus erros e ser capazes de debater e discordar respeitosamente.
- **Encorajar:** Um feedback positivo é fundamental para um mentor bem-sucedido. Tanto de mentor para mentorando como vice-versa. Quando um diz ao outro que estão a a fazer um trabalho maravilhoso, ganham confiança e mantêm-se mais concentrados e motivados. É, contudo, importante salientar que o dito feedback positivo deve ser

sincero. Além disso, é melhor oferecer "demasiado" feedback positivo do que "insuficiente".

- **Identificar Objetivos e Realidade Atual:** Qualquer que seja o papel que se tenha, deve de se ter objetivos específicos, uma visão pessoal, e ser capaz de aceder à realidade atual. Para os mentores, isto significa ser objetivo e direto ao falar com os seus mentorandos sobre o que esperam para o futuro e fora da relação de mentoria de pares, e transparência relativamente à realidade atual das próprias características e especificidades do mentor (por exemplo, as competências e limitações do mentor). Para os mentorandos, isto significa serem capazes de identificar por si próprios o que desejam alcançar, quais são os seus pontos fortes, como precisam de se desenvolver, bem como o tipo específico de ajuda de que necessitarão. Isto deve ser conseguido através de uma conversa aberta entre mentores e mentorandos e isto deve ser constantemente atualizado e desenvolvido ao longo de todo o processo.

3.2. Etapas da relação Mentor-Mentorando?

Agora que definimos o que é uma relação mentor-mentorando eficaz, que paradigma funciona melhor na mentoria com adultos, e que competências particulares estão por detrás destas relações serem bem-sucedidas, é pertinente discutir as diferentes fases da relação mentor-mentorando. **Geralmente, os modelos propostos para identificar as fases da relação mentor-mentorando tendem a dividir a relação em quatro ou cinco fases.** No quadro abaixo mostramos uma comparação dos diferentes modelos e como eles definem cada etapa.

Comparação dos diferentes modelos das fases da relação mentor-mentorando		
Modelo de Mentoria Completa (s.d.)	Modelo <i>Together</i> (Sarev, 2022)	Modelo de Extensão da Universidade Pública do Michigan (Bottomley, 2015)
Iniciação: Primeiro contacto entre mentor e mentorando e avaliação se são uma boa combinação, discutindo interesses, valores, objetivos e sonhos comuns.	Objetivo: Nesta fase, os objetivos são estabelecidos pelo mentorando, este adere a um programa de mentoria, e é estabelecida a compatibilidade entre o	Contemplação: Os mentores e mentorandos consideram entrar num programa de mentoria, aprendem sobre o programa, imaginam-se no seu respetivo papel no

	mentorando e o(s) potencial(is) mentor(es).	programa, e decidem se seriam uma boa opção.
Negociação: O mentor responde às expectativas do mentorando, ajuda-o a estabelecer objetivos de aprendizagem e a formar um plano para os alcançar. É também nesta fase que o calendário das sessões é abordado.	Envolvimento: O mentor e o mentorando criam relação e confiança, desenvolvem um plano de ação para alcançar os seus objetivos, e conhecem-se melhor um ao outro.	Iniciação: Aqui os mentores e mentorandos aplicam-se ao programa de mentoria, e passam por qualquer processo que esteja envolvido para aceder ao mesmo, e são finalmente combinados com um mentor ou mentorando, dependendo do papel que estejam a assumir. Depois de se apresentarem ao seu mentor ou mentorando, eles definirão então objetivos e começarão a estabelecer limites.
Crescimento: Nesta fase, o mentor e o mentorando começam a trabalhar para os objetivos previamente estabelecidos.	Crescimento: Mentor e mentorando trabalham na construção das aptidões do mentorando, ultrapassando obstáculos ao crescimento, desenvolvendo uma mentalidade de crescimento, e responsabilidade.	Crescimento e Manutenção: Aqui os mentores e mentorando estão a construir uma relação e a trabalhar para alcançar os objetivos previamente definidos.
Finalização: Nesta fase, a mentoria termina. Isto pode ser por uma multiplicidade de razões, porque os	Conclusão: O mentor e o mentorando refletem sobre a mentoria, criam confiança	Declínio e Dissolução: Aqui a mentoria termina, ou porque o programa terminou ou por outra razão.

objetivos foram alcançados, o programa terminou, ou outra coisa qualquer.	para continuar a crescer, e o mentorando retribui.	Se o mentor e o mentorando não quiserem prosseguir com a relação após o programa, este é o passo final da relação mentor-mentorando.
		Redefinição: Este passo só acontece se o mentor e o aprendiz quiserem continuar uma relação. Aqui podem tentar uma extensão do programa ou mesmo continuar a sua relação mentor-mentorando fora do programa.

Como se conseguiu ver, embora os modelos tenham as suas diferenças, também se sobrepõem amplamente. Assim, propomos o seguinte modelo de 5 etapas da relação mentor-mentorando com base nos três modelos acima mencionados:

1. **Objetivo:** Aqui o mentor e o mentorando estabelecem os seus objetivos pessoais, pesquisam potenciais programas de mentores/mentorandos, candidatam-se a um programa de mentoria (se aplicável), e estabelecem um primeiro contacto com os potenciais mentores/mentorandos.
2. **Negociação:** Aqui o mentor e o mentorando começam a conhecer-se mutuamente, a discutir e estabelecer objetivos, a definir um plano de ação para atingir esses mesmos objetivos, a definir o seu horário (se aplicável), e estabelecer alguns limites (por exemplo, "se for fim-de-semana e perceber que tem algumas questões a colocar, por favor não me telefone, em vez disso envie-me um e-mail").
3. **Crescimento:** Aqui, o mentor e o mentorando começam a implementar o que tinham decidido de acordo com o plano de ação, e começam a trabalhar para alcançar os seus objetivos. Nesta fase, o mentor ajuda o mentorando a construir as suas aptidões -

enquanto o próprio mentor também está a desenvolver as suas aptidões de mentoria, - ajuda o mentorando a ultrapassar obstáculos, ajuda o mentorando a desenvolver uma mentalidade de crescimento (isto é, as aptidões não são estabelecidas de forma rígida, mas que as pessoas podem trabalhar nelas e melhorar), e o mentorando desenvolve as suas capacidades de autodireção e responsabilidade.

4. **Conclusão:** Os objetivos foram alcançados ou, por qualquer outra razão, foi decidido que a mentoria deveria terminar. Nesta fase, o mentor e o mentorando devem refletir sobre a mentoria e o mentorando poderá decidir que deseja "retribuir", tornando-se ele próprio um mentor. Muitas vezes este é o fim da relação mentor-mentorando.
5. **Redefinição:** Se o mentor e o mentorando decidirem continuar a sua relação para além da relação mentor-mentorando inicialmente definida, renegociarão aqui a sua relação. Ou assumindo papéis diferentes (por exemplo, o mentorando tornando-se o mentor e vice-versa devido ao mentorando ter mais conhecimentos/experiência noutra área/tópico), aplicando a uma extensão/renovação de um programa de mentoria (se aplicável), ou simplesmente continuando a sua relação mentor-mentorando fora do programa (se aplicável).

3.3. Estabelecer Confiança e Definir Limites

Como acima mencionado, **estabelecer confiança e definir limites são incrivelmente importantes para uma relação mentor-mentorando**. Isto acontece durante toda a relação, mas começa durante a fase de negociação, como vimos acima. Além disso, isto não é uma coisa unidirecional, como vimos no Modelo de Aptidões de Mentoria de Philips-Jones (2003). Pelo contrário, é uma aptidão essencial tanto para mentores como para mentorandos e, assim, ambos devem construir confiança um com o outro e ambos devem definir os seus próprios limites.

Então, como é que um mentor e um mentorando podem efetivamente estabelecer confiança e estabelecer limites? Bem, como o **respeito pelos limites definidos é uma das formas de estabelecer a confiança**, vamos primeiro concentrar-nos em definir limites.

3.3.1. Definir Limites

Em primeiro lugar, é pertinente definir o que são limites. **"Limites são limitações e expectativas que estabelecemos para nós próprios e para os outros. Ajudam ambas as partes a compreender como se comportar - que comportamento é aceitável e o que não é"** (Martin, 2022). Isto não significa, contudo, que todos os limites sejam bons ou aceitáveis. Limites demasiado rígidos podem tornar uma pessoa demasiado distante e incapaz de formar relações próximas. Contudo, outras pessoas sofrem por se sentirem culpadas sempre que tentam estabelecer limites e, portanto, tendem a ter limites demasiado flexíveis, o que faz com que lhes seja difícil dizer não e permitem que outras pessoas ignorem muitas vezes os seus limites (já flexíveis) (Pattemore, 2021). Assim, em primeiro lugar, **há que ser capaz de distinguir entre limites saudáveis e limites demasiado rígidos ou excessivamente flexíveis.** Isto não é, contudo, uma coisa fácil de fazer e como também não é, estabelecer limites saudáveis.

Nash (2018) define os seguintes passos para estabelecer limites saudáveis:

<p>Identificar objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O que espero de mim e dos outros? - Com o que é que me sinto confortável e desconfortável, e em que situações? - Com quem é que me sinto confortável e com quem é que me sinto desconfortável?
<p>Identificar Valores Pessoais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O que é mais importante para mim? - Quais são as minhas prioridades pessoais? - Que domínios da vida são mais importantes para mim?
<p>Definir Limites</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos têm o direito de dizer não/negar alguma coisa. Dizer não é uma aptidão essencial para a assertividade. - Dizer o que se quer é uma aptidão essencial. - Não se deve aos outros qualquer explicação relativamente aos seus limites. - Seja confiante mas com respeito ao dizer não/o que quer.
<p>Refletir sobre como isto o fez sentir</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Será que isto me faz sentir culpado? - Será que isto me deixa ansioso? - Será que isto me faz sentir envergonhado? - É de esperar desconforto quando não se está habituado a estabelecer limites. Uma pessoa precisa de aprender a aceitar estes sentimentos desconfortáveis como eles são.

Assim, **limites saudáveis implicam uma boa autoconsciência, boa capacidade de comunicação - particularmente assertividade e ser capaz de dizer as coisas claramente - e ser capaz de lidar com sentimentos de desconforto (Nash, 2018).**

3.3.2. Estabelecer Confiança

O estabelecimento da confiança é um processo que acontece ao longo de todo o processo de mentoria. Para estabelecer a confiança, os mentores e os mentorandos devem (Philips-Jones, 2003):

- manter confidências partilhadas entre eles;
- passar tempo apropriado juntos;
- cumprir com as promessas que fizeram um ao outro;
- respeitar os limites um do outro;
- admitir os seus erros e assumir a responsabilidade de os corrigir;
- ser capaz de discordar respeitosamente;
- ser capaz de declarar respeitosamente se estiverem insatisfeitos com alguma coisa;
- ser honesto, mas com respeito.

Algumas delas são mais difíceis. Por exemplo, embora manter as coisas deixadas em confidência para si próprios deva ser fácil e feito desde o início, muitas vezes é necessário algum tempo na relação para que os mentorandos em particular, se sintam à vontade para afirmar que discordam dos seus mentores ou que estão insatisfeitos com alguma coisa. Isto é perfeitamente normal e está relacionado com a necessidade anteriormente mencionada de aprender a aceitar sentimentos desconfortáveis como eles são e não os evitar.

3.4. Resolução de Problemas - Resolução de Conflitos

Outros dois elementos que são essenciais para uma relação mentor-mentorando eficaz são a capacidade de resolução de problemas e de conflitos. **A resolução de problemas é particularmente pertinente quando os problemas na relação mentor-mentorando surgem a partir dos materiais, do assunto em que se está a ser mentorando, e outras questões que não estão relacionadas com as relações interpessoais. A resolução de conflitos é importante para lidar com questões interpessoais.**

3.4.1. Resolução de Problemas

A resolução de problemas é muitas vezes definida como um processo de cinco etapas (simplilearn, 2022).

1. **Identificar com Precisão o Problema:** Em primeiro lugar, o mentor e/ou mentorando tem de ser capaz de identificar o problema, em seguida, devem identificar as questões subjacentes a este problema e, finalmente, identificar as áreas temáticas que melhor definem o problema. Ser capaz de enquadrar o problema permitir-lhe-á mais tarde manter-se concentrado e procurar apenas potenciais soluções.
2. **Recolher Informação e Planear:** O mentor e/ou mentorando devem começar a recolher informação sobre as especificidades do problema, descartando ao mesmo tempo qualquer informação desnecessária. Posteriormente, deverão proceder ao planeamento da sessão de *brainstorming* de acordo com a sua disponibilidade. Se apenas um identificou o problema e recolheu informação, então deverão contactar o outro e, em conjunto, proceder ao planeamento da sessão de *brainstorming*.
3. **Soluções em *Brainstorm*:** O mentor e o mentorando devem gerar ideias criativas para a resolução do problema, e não se concentrar imediatamente em encontrar uma solução e descartar ideias. Muitas vezes as soluções requerem múltiplos passos, algumas ideias criativas não resolvem o problema imediatamente, mas podem ser um passo importante numa solução para o problema. Estas soluções podem então ser mapeadas visualmente e podem discutir quaisquer fatores relevantes, tais como potenciais custos envolvidos, que passos de ação são necessários para implementar estas soluções, e quais seriam as partes envolvidas.
4. **Decidir e Implementar:** Isto é definido seleccionando primeiro uma solução, particularmente uma que tenha o menor desperdício (ou seja, menos potenciais custos, mais simples de implementar, menos partes envolvidas) e maiores probabilidades de sucesso. Uma vez seleccionada esta solução, devem começar a pô-la em prática e seguir os passos que tinham identificado como sendo necessários. Ter cuidado e seguir uma abordagem passo a passo é a melhor forma de avançar, uma vez que apressar a solução exigirá muitas vezes correções e resultará em custos/desperdícios mais elevados.

5. **Avaliar:** O mentor e o aprendiz devem olhar para trás e avaliar se a solução que acordaram realmente solucionou o problema e se este alcançou os resultados que esperavam. Devem também refletir sobre o que fariam de diferente da próxima vez.

3.4.2. Resolução de Conflitos

Quando existe um conflito, uma pessoa tende frequentemente a querer argumentar o seu ponto de vista e defender a razão pela qual acredita estar certa e a outra pessoa está errada. No entanto, esta não é uma estratégia bem-sucedida para resolver o conflito, uma vez que a outra pessoa tem as mesmas crenças. Assim, Shonk (2022) define as seguintes cinco estratégias para uma resolução de conflitos bem-sucedida:

1. **Reconhecer que todos nós temos percepções de imparcialidade tendenciosas:** Todos acreditam que estão certos. Isto deve-se ao facto de as pessoas poderem facilmente ver o seu lado, mas é mais difícil exercer empatia e colocar-se no lugar dos outros (ou seja, empatia cognitiva). Se uma pessoa não consegue colocar-se no lugar da outra, pode convidar uma terceira pessoa para ajudar a mediar o conflito. Esta pessoa deve ser neutra, imparcial e deve ajudar ambos a ver o lado do outro, ou oferecer uma avaliação coerente e justa dos factos/situação.
2. **Evitar a intensificação das tensões com ameaças e movimentos provocatórios:** Quando os conflitos se intensificam, uma pessoa pode recorrer a declarações ameaçadoras. Esta não é uma forma produtiva de lidar com conflitos e apenas resultará num agravamento dos mesmos. Uma forma de evitar dizer coisas de que nos arrependemos é tentar manter a calma, respirar fundo e contar até cinco.
3. **Superar a mentalidade de "nós contra eles":** O mentor e o mentorando pertencem a grupos diferentes, a menos que o mentor também assuma por vezes o papel de mentorando e vice-versa. Assim, isto pode resultar na entrada em conflitos e hostilidades intergrupais. Uma forma de evitar isto é identificar uma identidade ou objetivo partilhado com o seu mentor/mentorando. Destacar um objetivo comum pode ajudar a alcançar um acordo justo e sustentável.
4. **Olhe por baixo da superfície para identificar questões mais profundas:** Muitas vezes o conflito não é apenas sobre uma única discordância, mas sobre um sentimento de

desrespeito e/ou de negligência. Uma forma de identificar estas questões e de ter uma resolução de conflito bem-sucedida é tanto o mentorando como o mentor praticarem uma escuta ativa e ouvirem as outras preocupações. Ouvir ativamente é apenas ouvir o outro e compreender as preocupações do outro, não se trata de o relacionar connosco próprios ou de entrar num modo de resolução de problemas ou conflitos (Philips-Jones, 2003). Só depois de o mentor e o mentorando se ouvirem ativamente um ao outro é que devem tentar encontrar formas criativas de abordar as suas reclamações e ambos devem sair da conversa sentindo-se ouvidos e respeitados.

5. **Separar as questões sagradas das pseudo-sagradas:** Os conflitos são incontrolláveis quando envolvem valores centrais (por exemplo, código moral pessoal). Contudo, por vezes as pessoas confundem o pseudo-sagrado com questões sagradas. As questões pseudo-sagradas são questões que só estão fora dos limites sob certas condições. Assim, é importante avaliar as diferenças entre os dois. Isto pode ser feito através da avaliação dos benefícios que se pode potencialmente ganhar com a negociação (e assim admitir que a "questão sagrada" de uma pessoa é de facto apenas pseudo-sagrada), e pedir à outra que esclareça porque é que detém uma determinada posição (avaliando assim se a posição da outra se deve a uma questão sagrada ou se é de facto devida apenas a pseudo-sagrada).

3.5. Questionário

1. A aprendizagem e a mudança são promovidas numa relação mentor-mentorando eficaz.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

2. Qual dos seguintes fatores NÃO está envolvido na Aprendizagem Social?

- a. Fatores Ambientais
- b. Fatores Pessoais
- c. Fatores Académicos
- d. Fatores Comportamentais

3. A mentoria de pares é uma forma particularmente pertinente de mentoria, uma vez que as pessoas tendem a aprender com aqueles que percebem como semelhantes a si próprias..

- a. Verdadeiro
- b. Falso

4. A aprendizagem é unidirecional nas relações de mentoria mais bem-sucedidas.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

5. Em qual dos seguintes casos o mentorando partilha a responsabilidade com o mentor numa relação efetiva mentor-mentorando (selecionar todas as que se aplicam)?

- a. Aprendizagem
- b. Prioridades
- c. Recursos
- d. Localização

6. O modelo de mentoria centrado na aprendizagem é um desenvolvimento bastante recente e alinha-se com os princípios da educação de adultos.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

7. Qual das seguintes competências NÃO é uma competência essencial partilhada entre mentores e mentorandos no Modelo de Competências de Mentoria?

- a) Gerir a Relação
- b) Ouvir Ativamente
- c) Construir Confiança
- d) Encorajar

8. Qual das seguintes é uma aptidão apenas de mentor, de acordo com o Modelo de Competências de Mentoria?

- a. Mostrar Iniciativa
- b. Encourajar
- c. Gerir a Relação
- d. Gestão de Riscos

9. Qual das seguintes é uma aptidão apenas de mentorando, de acordo com o Modelo de Competências de Mentoria?

- a. Inspirar
- b. Seguir até ao Fim
- c. Encorajar
- a. Gestão de Riscos

10. Qual das seguintes fases surgiu nos três modelos discutidos das fases da relação mentor-mentorando?

- a. Iniciação
- b. Redefinição
- c. Conclusão
- d. Crescimento

11. No modelo de cinco etapas que propomos com base nos três modelos acima mencionados, onde começam a ser estabelecidos limites?

- a. Redefinição
- b. Crescimento
- c. Negociação
- d. Objetivo

12. Qual dos seguintes aspectos NÃO faz parte da etapa de Definição de Limites do modelo acima mencionado para estabelecer limites saudáveis?

- a. Aceitar sentimentos desconfortáveis tais como culpa e ansiedade
- b. Ser capaz de dizer não/negar algo
- c. Ser capaz de afirmar o que deseja
- d. Não deve aos outros uma explicação sobre os seus limites

13. Quais dos seguintes são necessários para estabelecer limites saudáveis (selecione todos os que se aplicam)?

- a. Estabelecer confiança
- b. Boa auto-consciência
- c. Boa capacidade de comunicação
- d. Ser capaz de lidar com sentimentos de desconforto

14. Os mentorandos são frequentemente capazes de afirmar que discordam dos seus mentores desde o início da relação.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

15. Quais das seguintes são formas de estabelecer confiança entre o mentor e o mentorando (selecionar todas as que se aplicam)?

- a. Manter confidências partilhadas entre eles
- b. Evitar conflitos
- c. Passar tempo apropriado em conjunto
- d. Respeitar os limites uns dos outros

16. A Resolução de Conflitos é importante para lidar com questões interpessoais.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

17. Qual dos seguintes aspectos NÃO faz parte do Processo de Resolução de Problemas?

- a. Recolher Informação e Planear
- b. Evitar a intensificação das tensões
- c. Identificar com Precisão o Problema
- d. Soluções em *Brainstorm*

18. Qual das seguintes faz parte da etapa de Soluções em *Brainstorm*?

- a. Discutir o que fariam de diferente na próxima vez
- b. Gerar ideias criativas para a resolução do problema
- c. Selecionar uma solução
- d. Planear uma sessão de *brainstorming*

19. Quais das seguintes são estratégias para a resolução bem-sucedida de conflitos (selecione todas as que se aplicam).

- a. Recognize that all of us have biased fairness perceptions
- b. Overcome a “us versus them” mentality
- c. Instructing and developing capabilities
- d. Look beneath the surface to identify deeper issues

20. Quando implementada corretamente, a estratégia de evitar a intensificação das tensões com ameaças e movimentos provocatórios para a resolução do conflito não só resolverá o conflito como também reforçará a relação.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

3.6. Bibliografia

1. Bandura, A. (1977a). *Social learning theory*. Prentice Hall.
2. Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
3. Bottomley, L. (2015, November 25). *What can you expect from your mentoring relationship?* Michigan State University Extension. <https://www.canr.msu.edu/news/what-can-you-expect-from-your-mentoring-relationship>
4. Horsburgh, J., & Ippolito, K. (2018). A skill to be worked at: Using social learning theory to explore the process of learning from role models in clinical settings. *BMC Medical Education*, 18, 156.
5. Martin, S. (2022, August 29). *6 ways to set boundaries without guilt: Boundaries can be good for you and those around you*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/conquering-codependency/202208/6-ways-set-boundaries-without-guilt>
6. Mentoring Complete (n.d). *What are the 4 stages of a mentor mentee relationship?* <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/stages-of-a-mentor-mentee-relationship>
7. Nash, J. (2018, January 5). *How to set healthy boundaries & build positive relationships*. Positive Psychology. <https://positivepsychology.com/great-self-care-setting-healthy-boundaries/#worksheets>
8. Pattemore, C. (2021, June 2). *10 ways to build and preserve better boundaries*. PsychCentral. <https://psychcentral.com/lib/10-way-to-build-and-preserve-better-boundaries>
9. Philips-Jones, L. (2003). *Skills for successful mentoring: Competencies of outstanding mentors and mentees* [Booklet]. CCC/The Mentoring Group.
10. Sarev, N. (2022, May 18). *4 Phases of mentorship: vital tips for relationships and programs*. Together. <https://www.togetherplatform.com/blog/mentoring-relationship-phases>

11. Shonk, K. (2022, October 11). *5 conflict resolution strategies: Use these proven conflict resolution strategies in your conflict management efforts*. Program on Negotiation: Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-resolution-strategies/>
12. Simplilearn (2022, November 2). *What is problem solving? Steps, techniques, and best practices explained*. <https://www.simplilearn.com/what-is-problem-solving-article>
13. Zachary, L. J. & Fain, L. Z. (2022). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships* (3rd ed.). Jossey-Bass.

3.7. Anexo 3 Respostas do Questionário

Questões	Respostas
Questão 1	a
Questão 2	c
Questão 3	a
Questão 4	b
Questão 5	a,b,c
Questão 6	a
Questão 7	a
Questão 8	d
Questão 9	b
Questão 10	d
Questão 11	c
Questão 12	a
Questão 13	b,c,d
Questão 14	b
Questão 15	a,c,d
Questão 16	a
Questão 17	b
Questão 18	b
Questão 19	a,b,d
Questão 20	b

4. Comunicação Efetiva e Ética

4.1. Ferramentas de Comunicação nos Serviços de Mentoria de Pares

4.1.1. Sobre a comunicação em geral

A nossa vida é uma cadeia de situações comunicacionais. Embora a comunicação interpessoal deva ser considerada uma conquista muito grande, ainda assim, a maioria das pessoas comunica de forma inadequada. A eficácia das pessoas, quer sejam pessoal de apoio, secretários, gestores, etc., é grandemente influenciada pelas suas capacidades de comunicação. Não há quase nenhuma situação em que a comunicação não seja importante. Se alguém negociar convincentemente, ler bem os sinais das outras pessoas e conhecer a linguagem corporal, pode ter mais sucesso e ser mais produtivo do que os seus pares.

A definição de comunicação: a comunicação é tudo aquilo em que informação, conhecimento, emoções são transferidos ou trocados, independentemente dos sinais ou códigos em que a informação é expressa.

É impossível não comunicar! Todos os comportamentos (independentemente das nossas intenções) levam uma mensagem.

As 4 funções básicas de comunicação são as seguintes:

1. Função Emotiva

As tensões internas da pessoa que comunica são libertadas através da expressão de emoções, mas também podem amplificar experiências positivas. (ex. decepção, satisfação, simpatia, alegria)

2. Função relacional/socialização

A parte comunicadora geralmente quer persuadir o receptor a fazer algo, a mudar o seu comportamento, a evitar alguma circunstância, acontecimento, fenómeno, etc. A sua função é mais frequentemente expressa através de persuasões, encorajamento.

3. Função informativa

A informação é transmitida entre os participantes no processo de comunicação para comunicar factos e as suas explicações, para obter novas informações, para esclarecer as que já temos.

4. Função persuasiva

Exploramos os motivos dos nossos parceiros de comunicação, obtemos feedback sobre a existência de certas actividades. Ex: O mentor de pares verifica os objetivos *SMART*.

O mentor de pares utiliza todas as 4 funções básicas na sua comunicação. Quando se trabalha com um mentorando, é o dinamismo da conversa e a tarefa a realizar que determina que função básica é utilizada em primeiro lugar.

Situações comunicativas básicas:

As situações de comunicação são extremamente diversas, diferindo em inúmeros detalhes e momentos. Com base nos atores e papéis, é possível distinguir certos tipos de situações, que podem ser as seguintes:

	Interna	Interpessoal	Grupo	Pública	Meios de Comunicação
Oral	Discurso interno, Pensamento	Diálogo	Conversa, Discussão	Palestra, Oração	Rádio, TV
Escrita	Nota	<i>E-mail</i> , Carta, Exame em papel	Chat, Fórum	Blog, Livro, Carta Formal	Notícias, Jornal, Cartaz

De acordo com investigações e observações, **as pessoas comunicam não só com o seu ambiente, mas também com eles próprios. Quando o processo de comunicação fica**

bloqueado, o mentor de pares pode fazer avançar a conversa, pedindo ao mentorando para expressar as suas ideias sobre o assunto ou problema. Este é um método extremamente simples, mas em muitos casos, as pessoas não o fazem elas próprias.

Dica: tornará o trabalho de um mentor de pares muito mais fácil se eles tomarem nota das reuniões com o mentorando por si próprios.

É importante que o mentorando também prepare um documento escrito para si próprio, como, por exemplo, quando prepara um plano SMART!

Por vezes, podemos não nos entender um ao outro. Isto é quando há uma **falha de comunicação**. O mentor de pares deve ser capaz de identificar a causa da falha de comunicação e ser capaz de a corrigir. Se houver uma falha de comunicação entre eles e o mentorando, isso compromete o trabalho em conjunto e impossibilita que se avance.

Um distúrbio de comunicação é a incapacidade ou limitação severa de estabelecer relações com outras pessoas.

As razões dos distúrbios de comunicação incluem:

- **Falha na transmissão de informação**, ou seja, não transmitimos ou não recebemos informação importante na sua totalidade.
- **Distorção da informação transmitida**, ou seja, o conteúdo da informação não foi totalmente transmitido, falta uma parte importante da mesma ou é imprecisa (por exemplo, ao explorar a situação do mercado de trabalho do mentorando, o perito em experiência não recebeu toda a informação sobre capacidades, qualificações, competências transversais relacionadas com a intenção de mudar de carreira).

As razões dos distúrbios de informação incluem:

- *distorção subjetiva* (um dos pares da mentoria e os mentorandos interpreta mal ou não compreende a informação.)
- *o mentorando é distraído pelas suas emoções* (neste caso, o mentor de pares deve primeiro refletir sobre as emoções do mentorando, desprendê-lo do processo de

aconselhamento, e só então poderá avançar. Sobre o desprendimento das emoções, pode ler mais no capítulo 4.4. Dicas Práticas para os Mentores de Pares.)

- *atenção seletiva* (exemplo, se o mentorando estiver cansado, o mentor de pares deve reconhecê-lo e deve suspender o trabalho por um período acordado em comum.)
- *a mensagem é demasiado complicada, ou é vaga* (Isto é geralmente culpa do mentor de pares, ou seja, não tiveram em consideração os limites e as capacidades do mentorando. Ou talvez tenham utilizado alguma terminologia que não é familiar para o mentorando.)
- *inundação de palavras* (É normalmente aplicado pelos mentorandos, significa muito discurso, nada a dizer. O mentor de pares tem de trazer de volta a conversa aos tópicos em que estão a trabalhar com o mentorando. Pode encontrar métodos para parar a inundação de palavras no capítulo 4.4. Dicas Práticas para os Mentores de Pares.)
- *não conhecem os mesmos factos* (o mentorando pode já ter experiências negativas com uma atividade, sobre tornar-se um empresário ou um trabalho particular que o mentor de pares não conhece) Um mentor de pares nunca deve esquecer que o seu mentorando tem uma experiência de vida considerável, uma carreira e provavelmente tomou a decisão de reorganizar a sua vida pelo menos uma vez na sua vida.
- *não avaliam os conhecimentos existentes da mesma forma* (o mentorando pode perceber um desafio, um trabalho, um processo de aprendizagem como extremamente difícil.)
- *rudeza, mentira, dissimulação* (se encontrar isto como um mentor de pares, deve encaminhar o seu mentorando para um profissional: psicólogo, etc.) Um mentor de pares não é competente para resolver este tipo de problemas por si só.

4.1.2. Ferramentas de comunicação

Para que o mentor de pares e o mentorando se entendam bem, as seguintes ferramentas de comunicação podem ajudar:

1. Questões

O objetivo das questões é o de ganhar conhecimento. Assim, existem questões para suscitar interesse, verificar, pedir informações, explorar uma opinião, etc. Distinguem-se dois grandes tipos de perguntas, de acordo com o tipo de resposta esperada:

- As perguntas convergentes requerem normalmente que os mentorandos se lembrem dos seus conhecimentos anteriores, e normalmente apenas uma boa (ou algumas poucas respostas bem definidas) lhes pode ser dada. As respostas são curtas, consistindo frequentemente em uma ou duas palavras, ou respostas de sim - não.
- Perguntas divergentes encorajam a reflexão, as respostas não são necessariamente previsíveis, pode haver mais do que uma boa resposta dependendo do conteúdo da pergunta, e a resposta requer uma explicação mais longa. Estas são perguntas abertas. (O que significa para si condições de trabalho apropriadas? Que tipo de formação/formação adicional é necessária para preencher a posição de trabalho desejada?)

Questões orientadas para o futuro,

- cujo objetivo é estabelecer visões a longo prazo que se enquadrem bem na barra de ferramentas do mentor de pares. (Como tenciona implementar o trabalho voluntário?)
- Questão de resumo: (Até agora, tem relatado sobre...)
- Questão esclarecedora: (Se o compreendi bem, diz que ...)

2. Reflexão Emocional

A essência da reflexão emocional é quando pomos em palavras as emoções e o estado de espírito da outra pessoa. O objetivo da comunicação é mostrar que sentimos e compreendemos as emoções e os sentimentos da outra pessoa sobre um determinado assunto. O mentor de pares pode dar feedback, tal como: "Vejo que perder o seu emprego o deixa muito perturbado!"

3. Compilação de uma lista de tópicos a serem discutidos

A lista de tópicos a serem discutidos é delineada com a ajuda de questões levantadas pelo mentor de pares. O mentor constrói a lista centrando-se nos problemas mais importantes dos

mentorando: clarifica objetivos, interesses e necessidades, deixa claro se são competentes para ajudar o seu mentorando ou não. De forma a dar ao mentorando um sentido de realização durante o processo, a ordem dos tópicos foi determinada partindo do tópico mais fácil e avançando para o mais difícil. Isto também pode ser feito passando do urgente para o menos urgente, ou do mais importante para o menos importante.

4. Mudança de perspetiva/reenquadramento

Em muitos casos, os mentorandos sentem-se frustrados, sentem que não conseguem lidar com uma situação ou um problema porque o seu foco é demasiado restrito, só conseguem ver as coisas de uma só forma. O mentor pode ajudá-los no reenquadramento, perguntando as seguintes questões:

- O que é que nesta situação pode mudar e o que é que não se pode influenciar?
- O que é o pior que pode acontecer?
- Qual será a relevância desta situação dentro de um mês, um ano, daqui a cinco anos?
- Como irá beneficiar desta situação mais tarde na sua vida?
- O que há nesta situação em que não se lembraria no início?

4.1.3. Comunicação não-verbal, linguagem corporal

O que estou a dizer e o que estou a fazer entretanto? A linguagem corporal como forma de comunicação sempre existiu, mas só tem sido estudada cientificamente nos últimos anos. 60 - 80% da nossa comunicação quotidiana realiza-se através de vários gestos e linguagem corporal.

De facto, a comunicação não verbal, linguagem corporal, nada mais é do que a **mímica, postura, olhar, gestos, entoação, distância da outra pessoa**, que usamos conscientemente ou involuntariamente para além da comunicação verbal.

Através da sua mímica, o mentor pode inadvertidamente revelar a sua relação pessoal com o tema em questão. É importante prestar atenção a isto, a fim de respeitar o princípio do não-julgamento.

O *olhar* é parte da atenção ativa. O contacto visual significa prestar atenção à outra pessoa, ou seja, tem uma mensagem positiva.

Na *postura*, certifique-se de que não cruza os braços à sua frente ou atrás (isto significa bloqueio), ou cruze as pernas quando estiver de pé, por exemplo. Se se inclinar para a frente enquanto ouve a outra pessoa, é sinal de atenção.

O gesto mais importante é o sorriso, ele faz avançar toda a comunicação. Vale a pena utilizá-lo frequentemente.

No caso da *entoação*, é informativo para o perito se o cliente falar num tom cada vez mais elevado. Isto significa que ele está nervoso.

Controlo do espaço, distância em relação à outra pessoa. O espaço desempenha um papel bastante importante no processo de comunicação. As necessidades espaciais humanas foram estudadas pela primeira vez pelo investigador americano Edward Hall nos anos 60. Ao observar o comportamento de interação social das pessoas, ele distinguiu quatro distâncias (zonas):

- Zona confidencial ou íntima (0 - 45 cm): apenas pessoas que estejam emocionalmente próximas de si (pais, cônjuge, filhos, amigos próximos, parentes) devem entrar nesta zona.
- Zona pessoal (45-120 cm): distância para encontros formais e sociais e reuniões com amigos (cerca do comprimento de um braço)
- Zona comunitária/social (120-360 cm): mantemos esta distância de pessoas que não conhecemos suficientemente bem, usamo-la quando lidamos com assuntos impessoais.
- Zona pública (mais de 360 cm): uma distância apropriada quando se fala a grandes grupos.

O mentor de pares deve ter sempre em conta os arranjos de espaço preferidos do mentorando. Isto é muito diferente de país para país, de cultura para cultura. O melhor que podemos fazer é manter a zona comunitária/social. O aperto de mão com o sexo oposto não

é preferido em muitas culturas. Se o cliente for uma mulher, espere sempre que ela ofereça a sua mão! Também não se pode errar com isso!

O mentor de pares deve estar consciente de que tudo o que fazem fortalece ou enfraquece o impacto do que dizem!

Por exemplo: A linguagem corporal consciente constrói confiança, que é alcançada através de uma atenção ativa e focalizada: manter contacto visual, inclinar-se para a frente em direção ao mentorando, virar-se para eles, postura aberta: nem pernas nem mãos cruzadas. Um sorriso e um aceno de cabeça asseguram ao mentorando que o mentor compreende e segue o que está a ser dito.

A comunicação é autêntica quando as comunicações verbais e não verbais são consistentes, ambas expressando o mesmo. Se disser algo com as suas palavras e mostrar algo diferente com os seus gestos, o seu olhar, as suas expressões faciais, então há uma dissonância na comunicação. Esta dissonância é percebida pelo mentorando, o que também afeta o sucesso do trabalho em conjunto.

Portanto, é muito importante saber que os meios de comunicação não verbal podem reforçar ou mudar, dar ênfase às suas palavras, reforçar ou enfraquecer o significado da mensagem verbal.

Vale a pena aprender tanto quanto possível sobre os elementos da linguagem corporal, porque se o nosso conhecimento for severamente limitado, é fácil interpretar mal as mensagens não verbais e isto pode levar a desordens de comunicação.

Leitura recomendada: Allan e Barbara Pease: Linguagem Corporal – O Guia Definitivo para a Comunicação Não-Verbal

4.2. Gestão das Diversidades Culturais

Com o aparecimento de empresas multinacionais e o número crescente de projetos de cooperação internacional em ciência, cultura e educação, a necessidade de nos

internacionalizarmos também aparece na nossa esfera de trabalho quotidiana. Não se trata apenas de um elemento vital de alguns grupos de emprego estreitos, mas é uma exigência existencial. A crescente internacionalização da economia tem realçado a necessidade de cooperação intercultural.

A cultura está profundamente enraizada no tecido da sociedade. Desde a forma como bebemos o nosso café até à forma como fazemos negócios, a cultura cria a sensação de segurança e de pertença que precisamos para nos ligarmos verdadeiramente uns aos outros. É desnecessário dizer que quando se opera através de culturas, há um par de obstáculos extra para lidar antes de se poder verdadeiramente conectar.

Portanto, antes de entrar nessa conversa com o seu colega do estrangeiro, pare para considerar os seguintes pontos:

1. Consciencialização

Tudo começa com isto: estar consciente de que países diferentes têm formas e tempos diferentes de fazer as coisas. Não temos de concordar com a cultura de trabalho uns dos outros, é suficiente aceitar que temos um objetivo comum, mas que lá chegaremos por meios diferentes. Não é sequer certo que pessoas da mesma cultura pensem da mesma maneira e resolvam as tarefas da mesma maneira. Mas se a nossa tarefa é trabalhar em conjunto, vejamo-la como um desafio e não como um problema! E sim, isto leva tempo, paciência, mas sobretudo a vontade de compreender verdadeiramente o que move a pessoa ou a organização com que se está a lidar.

2. Preparação

Antes de se encontrar com o seu colega estrangeiro, dedique algum tempo à leitura dos rituais e etiqueta do seu país. Deve ou não dirigir-se ao seu colega pelo seu nome próprio? Algo simples como cumprimentá-los é provavelmente determinado culturalmente. Em alguns países, um abraço, um toque no ombro ou um beijo são bastante normais, enquanto noutros estes aproximam-se do assédio. No entanto, não se deve aspirar a um perfeito domínio da sua etiqueta. O facto de se ter dado ao trabalho de fazer alguma pesquisa e de tentar fazer as coisas bem é muitas vezes suficiente para mostrar às pessoas que se preocupam.

Há países em que chegam diretamente ao ponto com base no princípio "tempo é dinheiro". Noutros, não é apropriado falar de trabalho nos primeiros 10 minutos. Para eles, é importante ter alguma conversa introdutória e pequena antes. Há alguns lugares onde realizam discussões, passando por uma série de pontos pré-definidos, e há outros, onde fazem grandes desvios para chegar ao âmago da questão. De qualquer modo, somos todos iguais num aspeto: sentar-se para conversar a tomar um café, uma bebida ou uma refeição cria uma atmosfera mais quente.

3. Linguagem

Uma das principais expressões da cultura é a linguagem. Assim que as pessoas abrem a boca para falar, pode mais ou menos colocá-las numa região geográfica e num subgrupo sociocultural. Quando você e a sua contraparte falam línguas diferentes, trabalhe com um intérprete para evitar mal-entendidos. Um bónus adicional é que o intérprete não só conhece ambas as línguas, mas também as culturas subjacentes. Os intérpretes traduzirão, portanto, tanto as palavras como o contexto cultural.

Se ambos falam uma língua comum (por exemplo, inglês), mas não a um nível de negociação, devem também utilizar um intérprete quando discutem assuntos importantes.

Caso contrário, vale a pena aprender algumas frases na língua um do outro. Boa tarde! Como estão? Obrigada! Deseja um café? - Não é difícil, mas é uma base muito boa para trabalhar em conjunto. Todos apreciarão!

4. Humor

Seja extremamente cuidadoso com o humor. Diz-se frequentemente que as piadas não se traduzem e isso é porque bem, não se traduzem. Além disso, em muitas culturas, não é aceitável decifrar anedotas num contexto empresarial. O sarcasmo, o ingrediente básico do humor em muitas culturas, pode ser imensamente engraçado se estivermos habituados a ele. Se não estiver, pode parecer um insulto, ou pior ainda, um ataque. Acima de tudo: evite contar anedotas sobre o país/cultura/religião/história do seu colega, é um declive escorregadio que o deixará aleijado nove em cada dez vezes.

5. Abertura

A pessoa do lado oposto pode estar tão nervosa sobre vagar nas águas turvas e interculturais como você está. Não há fraqueza em admitir que está nervoso porque não quer estragar tudo. Solicite feedback. Isto dará à sua contraparte a oportunidade de o ajudar ao longo do caminho, e acima de tudo, de se ligar a si. A vulnerabilidade é, afinal de contas, humana e algo com que todos se podem relacionar, de onde quer que venham.

Muitos livros têm sido escritos sobre comunicação transcultural eficaz, e todos estes conhecimentos são muito úteis. Devem definitivamente ser considerados como partes do puzzle, mas não como verdades absolutas.

Na comunicação transcultural, e na verdade na comunicação enquanto tal, a ligação é o objetivo. A linguagem, tanto verbal como não verbal, é a chave.

O reconhecimento e a crescente extensão dos danos causados pela falta de conhecimento intercultural levou os profissionais a tomarem medidas para processar, estruturar e transferir os resultados nesta área. É por isso que o número de workshops e cursos de formação sobre investigação intercultural está a crescer em todo o mundo. Numa grande empresa com uma mão-de-obra proveniente de vários países, as suas interações diárias são limitadas por vários fatores, mesmo para pessoas que falam a mesma língua e vêm da mesma cultura. Compreender e ser compreendido torna-se muito mais difícil quando a interação tem lugar entre pessoas com diferentes línguas maternas e/ou diferentes culturas.

Quando olhamos para as razões pelas quais um país, região ou cidade é atraente para os investidores de capital, neste caso investidores estrangeiros, encontramos frequentemente razões culturais, linguísticas e relacionadas com o conhecimento para escolher um local. Quando se trata de escolher onde localizar o capital estrangeiro, há uma série de fatores qualitativos, difíceis de medir, que desempenham um papel que se enquadram no âmbito da subjetividade e da dimensão humana (identidade local, cultura, instituições, mão-de-obra qualificada, atitude da mão-de-obra local, etc.). Com tudo isto em mente, podemos afirmar que o conhecimento da diversidade cultural e da comunicação intercultural numa base sólida significa um conhecimento importante.

4.3. Questões Éticas nos Serviços de Mentoria de Pares

4.3.1. Princípios Básicos

1. O mentor de pares respeita a dignidade, os valores e os direitos de cada pessoa.
2. As relações de um mentor de pares devem ser caracterizadas pelo respeito mútuo profissional e humano, boa fé, apreço, cooperação e justiça.
3. O mentor de pares realiza o seu trabalho sem qualquer consideração pelo sexo, idade, pertença social, racial e étnica, convicção religiosa ou filosófica, orientação sexual, deficiência ou estado de saúde, e excluindo qualquer discriminação negativa.
4. O mentor dos pares processará os dados do cliente a registar de acordo com a **GDPR** e outros dados relevantes para o caso.

4.3.2 Expectativas profissionais

1. Um mentor de pares deve ser uma pessoa com capacidade legal, sem registo criminal e não estar desqualificado para ocupar um cargo.
2. Um mentor de pares não deve empreender qualquer caso em que as suas atividades profissionais possam ser utilizadas para fins de abuso.
3. O mentor de pares é responsável por assegurar um elevado padrão de trabalho, assistindo a formações profissionais, palestras, seminários, supervisão, etc., para o seu desenvolvimento profissional.
4. Existe obrigação e responsabilidade do mentor de pares e da organização ou instituição que os emprega estabelecer contacto direto com o mentorando em condições adequadas para o desempenho das suas tarefas.

4.3.3. As exigências de profissionalismo

1. O mentor de pares conhece e respeita os limites dos seus métodos e poderes. Ele respeita os limites da sua competência e encaminha o seu mentorando para um profissional, se achar que é necessário.
2. É tolerante em relação às diferentes tendências dentro da profissão do profissional, também reconhece a elegibilidade de tendências diferentes das suas, não exprime juízos de valor em relação a outras tendências.

3. O mentor de pares trabalha com outros profissionais de pares, esforçando-se por ajudar o trabalho uns dos outros numa relação de ajuda mútua e boa relação.

4. O mentor de pares coopera com profissionais na sua própria área, bem como em áreas relacionadas, a fim de poder cumprir melhor a sua tarefa.

4.3.4. Relação com os mentorandos

1. Nas relações com mentorandos, qualquer comportamento que viole a sua dignidade pessoal de mentorandos é proibido.

2. O mentor dos pares informará os mentorandos das suas próprias obrigações de confidencialidade antes do início do processo.

3. O mentor de pares também informará o mentorando sobre as condições financeiras ou a natureza gratuita do serviço que está a receber.

4.3.5. Confidencialidade

1. O mentor de pares está vinculado por uma obrigação de confidencialidade relativamente a todos os factos e dados que tenham aprendido no contexto das suas atividades. A obrigação de confidencialidade sobrevive ao término da atividade.

2. Neste contexto, o mentor de pares está vinculado pela confidencialidade em relação a toda a informação resultante ou relacionada com o processo de aconselhamento e obtida dos seus mentorandos ou sobre os mesmos.

3. Além disso, os mentores de pares devem guardar os segredos de serviço e comerciais da organização que os emprega.

4. A obrigação de confidencialidade não se aplica às informações que o mentor dos pares está autorizado pelos mentorandos a revelar. Os mentorandos podem retirar a sua autorização em qualquer altura.

4.4. Dicas Práticas para os Mentores de Pares

A comunicação entre os mentores de pares será facilitada se conhecerem e aplicarem bem os seguintes métodos:

1. O desapego das emoções

Haverá mentorandos que virão ao mentor de pares sem saberem ainda exatamente o que querem. Não podem dar uma resposta precisa à pergunta "*Porque me contactaram, como posso ajudá-los*". Em vez de uma resposta racionalmente ponderada, o mentorando desencadeia um tsunami emocional de emoções negativas (menos frequentemente positivas) sobre o mentor. As emoções são válidas nesta situação, mas precisam de ser desligadas, para que os objetivos SMART possam nascer. Neste caso, após alguns minutos de escuta, o mentor deve assumir a liderança e começar a trabalhar, concentrando-se nos próximos passos:

- Lista de tópicos a serem discutidos
- Clarificação de objetivos, interesses e necessidades

É uma tarefa importante para o mentor separar o sem importância do importante e ao mesmo tempo desistir da ideia de resolver todos os problemas de uma só vez. "*Compreendo que o negócio que idealizou para si próprio é uma pastelaria, e gosta realmente do edifício à beira-mar que pretende arrendar. Mas enquanto não considerar se tem as qualificações, plano de negócios e recursos financeiros adequados, não compre todo o equipamento e negocie apenas com o senhorio como opção*". Neste exemplo, o cliente tomaria uma decisão sobre o seu negócio com base principalmente na emoção (talvez o seu sonho de infância seja uma pastelaria, o lago que sonha é bonito, mas não há estrada de asfalto que o conduza, etc.). O mentor não os impede, evidentemente, de alcançar os seus objetivos, mas ajuda-os a destacar as suas emoções, a fim de tomar decisões racionais.

2. Manter o objetivo em foco

O mentor facilita a concentração, mantendo-se no tópico e concentrando-se no presente, fazendo perguntas concentradas, tais como "*Compreendo o que está a dizer, mas podemos falar sobre qual é a situação neste momento?*" ou "*Obrigado por partilhar isto comigo, mas agora vamos falar sobre o objetivo da sessão de hoje*". A focalização é também uma técnica apropriada para um mentorando falador.

O mentor que lidera o processo deve canalizar constantemente a apresentação do mentorando tagarela. As boas ferramentas para tal são as seguintes:

- Bloqueio. A ferramenta de bloqueio pode ser utilizada pelo mentor se ele quiser evitar que o mentorando comunique mal ou repita o mesmo tópico vezes sem conta. Por exemplo: *Como concordámos no início, centrar-nos-emos em!*

- As perguntas que interrompem o processo também ajudam a manter o processo no bom caminho. O mentor utiliza a pergunta para guiar o mentorando de volta ao tópico selecionado. *"Quando é que disse que gostaria de iniciar o curso de formação em pastelaria?"* O mentorando é distraído do que está sempre a repetir, e o mentor pode assumir o controlo do processo.

3. A expressão de empatia

Facilita a comunicação e a construção de confiança com o mentorando, se o mentor de pares for capaz de mostrar empatia. Isto é possível através de vários instrumentos de comunicação:

- A reflexão emocional. É quando pomos em palavras os sentimentos e o estado de espírito da outra pessoa. O mentor pode dar o seu feedback da seguinte forma: *"Vejo que está muito aborrecido por perder o seu emprego"*! Se o mentorando estiver a chorar, pode entregar-lhes o lenço de papel e perguntar-lhes se precisam de uma pausa.
- Normalização. A emoção que surge durante a tutoria pode ser uma parte natural do processo. Ao normalizar, o mentor de pares normaliza o padrão seguido pelo mentorando e comunica-lhes que a grande maioria das pessoas reage de forma semelhante nesta situação. *"O que se sente é natural"*! - pode ser utilizado para o ajudar nesta fase. Esta compaixão empática em nome do mentor significa deixar o mentorando saber que compreende os seus sentimentos; mas não exagerar na situação. Reconhece-se o sentimento, dá-se este feedback e depois segue-se em frente.

4. Os elogios

Um momento muito importante na comunicação do mentor de pares é elogiar o mentorando no início, durante e também no final do processo. Este feedback positivo assegura-lhes que estão no caminho certo e que os seus esforços irão colher recompensas. Os elogios devem ser bem fundamentados e autênticos. Por exemplo, comece a frase com *"É bom ouvir isso...!"*. Desta forma, os mentores apreciam a cooperação do mentorando, reconhecem as suas realizações e valorizam positivamente as expressões viradas para o futuro. Isto é particularmente importante para manter a motivação, apesar de quaisquer contratemplos que possam ocorrer no processo.

5. Erros de comunicação

Há muitas frases estereotipadas, no que diz respeito ao público em geral, que são bastante prejudiciais do que úteis. O que é que um mentor de pares NÃO deve dizer?

- *"O tempo resolverá tudo!"* Não! O tempo não resolve nada, mas a inação preserva a situação e torna a tarefa ainda mais difícil de resolver. A solução é entendida pelo esforço feito ao longo do tempo.
- *"É uma coisa realmente trivial, temos de a resolver rapidamente!"* O que é trivial para um de nós, requer um grande esforço por parte de outra pessoa. Talvez não saibamos isso!! Mas com esta frase, podemos facilmente perder a confiança do mentorando.
- *"Esta ideia não é viável!"* Pode de facto não ser, mas é o reflexo do nosso próprio sistema de valores/opinião. Uma melhor abordagem é a formulação de uma proposta embutida em questões. Por exemplo, *"Não acha que deveríamos rever a sua solvabilidade antes de tomar uma decisão?"*.
- *O mentor falador.* Um mentor falador agarra o controlo, guia o mentorando. Se ele falar demais, o mentorando da personagem principal tornar-se-á uma personagem episódica. Neste caso, os objetivos e soluções declarados não serão os objetivos e soluções do mentorando. Estes não são normalmente respeitados pelos mentorandos.

4.5. Questionário

- 1. É impossível não comunicar! Todos os comportamentos (independentemente das nossas intenções) levam uma mensagem. Verdadeiro ou falso?**
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

- 2. As 4 funções básicas de comunicação são as seguintes. Escolha a resposta correcta!**
 - a. Função emocional
 - b. Função motivacional
 - c. Função informativa
 - d. Função de controlo
 - e. Função de estabelecimento de relações

- 3. A razão da distorção da informação é a distorção subjetiva, o que significa como é a nossa relação emocional com a outra pessoa. Verdadeiro ou falso?**
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

4. **A essência da reflexão emocional é quando pomos em palavras a emoção e o estado de espírito da outra pessoa. O objetivo da comunicação é mostrar que sentimos e compreendemos as emoções e os sentimentos da outra pessoa sobre um determinado assunto. Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
5. **Em caso do controlo do espaço, a zona confidencial ou íntima (45-120 cm): A distância para encontros e reuniões formais e sociais com amigos (sobre o comprimento de um braço). Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
6. **Para que a comunicação seja bem-sucedida, precisamos de atribuir conteúdos idênticos a sinais idênticos. Isto é fortemente influenciado pela cultura, tradições e costumes dos utilizadores dos sinais. Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
7. **Para poder comunicar com sucesso com pessoas vindas de outras culturas, NÃO é importante conhecer os hábitos e a cultura de comunicação uns dos outros. Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
8. **Tudo começa com isto: estar consciente de que países diferentes têm formas e tempos diferentes de fazer as coisas. Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
9. **O humor resolve tudo! Use-o sempre! Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
10. **Vale a pena aprender algumas frases na língua um do outro. Boa tarde! Como estão? Obrigada! Deseja um café? - Não é difícil, mas é uma base muito boa para trabalhar em conjunto. Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro

- b. Falso

11. Quais são verdadeiras para os princípios básicos do mentor de pares?

- a. O mentor de pares respeita a dignidade, os valores e os direitos de cada pessoa.
- b. As relações de mentor de pares devem ser caracterizadas pelo respeito mútuo profissional e humano, boa fé, apreço, cooperação e justiça.
- c. Os mentores de pares podem rejeitar o mentorando devido às suas convicções religiosas ou filosóficas.

12. Quais são verdadeiras para a relação do mentor de pares com os mentorandos:

- a. Nas relações com mentorandos, qualquer comportamento que viole a sua dignidade pessoal de mentorandos é proibido.
- b. O mentor dos pares informará os mentorandos das suas próprias obrigações de confidencialidade antes do início do processo.
- c. O mentor de pares também informará o mentorando sobre as condições financeiras ou a natureza gratuita do serviço que está a receber.

13. A obrigação de confidencialidade não se aplica às informações que o mentor de pares está autorizado pelos mentorandos a revelar. Os mentorandos podem retirar a sua autorização em qualquer altura. Verdadeiro ou falso?

- a. Verdadeiro
- b. Falso

14. Os mentores de pares não devem guardar os segredos de serviço e comerciais da organização que os emprega. Verdadeiro ou falso?

- a. Verdadeiro
- b. Falso

15. O mentor de pares é tolerante em relação às diferentes tendências dentro da profissão do profissional, também reconhece a elegibilidade de tendências diferentes da sua, não exprime juízos de valor em relação a outras tendências.

Verdadeiro ou falso?

- a. Verdadeiro
- b. Falso

16. A comunicação entre os mentores de pares será facilitada se tiverem em mente as emoções do mentorando e se concentrarem no estado de espírito do mesmo.

Verdadeiro ou falso?

- a. Verdadeiro
- b. Falso

- 17. Durante o processo, não é importante manter o objetivo em foco, uma vez que há muito tempo para falar sobre tudo. Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
- 18. Ao normalizar, o mentor de pares normaliza o padrão seguido pelo mentorandos e comunica-lhes que a grande maioria das pessoas reage de forma semelhante nesta situação. "O que sente é natural"! Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - Falso
- 19. O elogio não é importante na comunicação do mentor de pares. Os adultos não o exigem. Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - falso
- 20. O mentor dos pares NÃO deve dizer que "o tempo resolverá tudo"! Verdadeiro ou falso?**
- Verdadeiro
 - falso

4.6. Bibliografia

- Piacsek László Zoltán: A kommunikáció folyamata
www.pbkik.hu/download.php?id=9137
- Antal Zsuzsanna: Kommunikáció, etikett, protokoll, 2017, jegyzetek
- Dr. Hatvani Andrea, Budaházy-Mester Dolli, Dr. Héjja-Nagy Katalin: Tanári személyiségfejlesztés és attitűdformálás,
<http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/tanszemfejl/index.html>
- [Barbara Pease](#) - [Allan Pease](#): A testbeszéd enciklopédiája, 2012
- [Perczel Forintos Dóra](#) - [Mórotz Kenéz](#): Kognitív viselkedésterápia, 2010
- Meggyesné Hosszú Tímea, Máténé Homoki Tünde: A társadalmi érzékenyítés módszertana kisgyermekkorban II. **TÁMOP-4.1.2.B.2-13/1-2013-0008 projekt**

4.7. Anexo 4 Respostas ao Questionário

Questões	Respostas
Questão 1	a
Questão 2	a,b,c,d
Questão 3	b
Questão 4	a
Questão 5	b
Questão 6	a
Questão 7	b
Questão 8	a
Questão 9	b

Questão 10	a
Questão 11	a,b
Questão 12	a,b,c
Questão 13	a
Questão 14	a
Questão 15	a
Questão 16	b
Questão 17	b
Questão 18	a
Questão 19	b
Questão 20	a

5. Atividades de Mentoria de Pares

5.1. Fixação de Objetivos

A parte mais importante da entrevista é definir o objetivo. Por vezes, a simples definição de um objetivo trará a mudança desejada. É importante dar a este processo a devida atenção e tempo para ser corretamente nomeado o objetivo.

No caso de pessoas com mais de 50 anos de idade, os objetivos podem ser, por exemplo:

- para obter as melhores competências para o mercado de trabalho do século XXI
- para explorar novas opções/oportunidades de carreira do aprendiz
- autoconhecimento, conhecimento do próprio potencial e capacidades

- identificação de oportunidades educativas para uma melhor aplicação no mercado de trabalho
- aumento das competências digitais
- possibilidades de aumentar a literacia financeira
- trabalho em rede
- aprender a cultura do local de trabalho
- capacidade de resolução de problemas



O método mais adequado para a definição de objetivos é o método SMART ou SMARTER. Uma das tarefas dos mentores de pares é ensinar o mentorandos a planear e gerir o seu tempo utilizando o método (inteligente) de definição de objetivos SMART, para poder transformar as suas ideias em atividades. A abreviatura SMART é composta a partir de letras iniciais de cinco palavras inglesas que descrevem as propriedades básicas dos objetivos executáveis.

O método SMART não é um remédio milagroso, mas sim um conjunto de objetivos. A sua eficácia reside precisamente na sua simplicidade. Ajuda a manter o plano em movimento, é mensurável e controlável. Não permite que tarefas sejam empurradas para um futuro distante.

Definição de objetivos *SMART (-E-R)*

Espera-se que o objetivo seja	Perguntas de ajuda para o estabelecimento de objetivos
<p>1. <i>Specific</i> (específico)</p> <p>A primeira característica objetiva é a sua particularidade. Não é uma frase pouco clara ou vazia, mas uma decisão convincente, concreta e razoável, que determina uma direção objetiva, por exemplo, a procura de um emprego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O que é que pretende alcançar? - Porque o quer? - Como é que se pode chegar lá? <p>O mentor par pode, através de perguntas semelhantes, ajudar o mentorando a mudar o seu objetivo geral para a ideia concreta, passos concretos e ações, por outras palavras, para definir o resultado que pretende alcançar!</p>
<p>2. <i>Measurable</i> (mensurável)</p> <p>Sabemos como atingir o objetivo nessa altura, quando lhe acrescentamos os números. Crie os níveis de referência para verificar o seu progresso. Determine com que precisão saberá quando o seu objetivo foi alcançado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto é que custa? - Com que frequência? - Por quanto tempo? - Em que dias? - Em que tempo? - Até quando? - When saberá que o seu objetivo foi alcançado?
<p>3. <i>Achievable</i> (realizável)</p> <p>Certamente, o objetivo tem de ser estabelecido de forma realista, poderíamos realmente alcançá-lo. Certifique-se de que é realisticamente possível atingir o objetivo dentro do seu prazo. É necessário ter em mente também outros deveres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que passos concretos se podem dar? - O que está a realizar como o primeiro? Qual foi a segunda, terceira...? - Qual é o seu plano? - Que obstáculos podem ocorrer? (Financeiro, saúde, temporal...) - É possível alcançar o seu objetivo num determinado horizonte temporal? - Está suficientemente motivado para o alcançar?

	<p>Os mentores de pares podem ajudar a planejar passos pequenos e realmente realizáveis. É uma regra importante, particularmente nos mentorandos menos eficazes, onde o sucesso irá elevar a autoconfiança, mas eles suportam o fracasso com dificuldades. Por conseguinte, é adequado dividir o plano em pequenas partes.</p>
<p>4. Relevant (relevante)</p> <p>O próximo passo para o sucesso é estar consciente de como o objetivo é benéfico para si e para a sua vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porque é que é rentável seguir este objetivo? - O seu objetivo é relevante, por exemplo, a partir do ponto de vista profissional? - Porque é importante para si chegar até ele? - Como é que isso muda a sua vida? - É rentável para si investir a sua energia, tempo, dinheiro? - Que mudanças e impactos positivos criam para alcançar o objetivo na sua vida?
<p>5. Time-bounded or trackable (temporizado/rastreável)</p> <p>A limitação temporal dos objetivos é importante, particularmente para objetivos a curto prazo.</p> <p>É importante determinar termos ou horários de atividades. Quanto maior for o tempo para o futuro que planeia, maior é o risco quando a vida vai mudar os seus planos. Por conseguinte, é adequado para objetivos a longo prazo estabelecer os marcos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Em que altura provam alcançar o vosso objetivo? - Está preocupado com objetivos a curto ou longo prazo? - Está interessado em alcançar o objetivo (por exemplo, obter a posição de trabalho) ou definir o sistema (por exemplo, quer fazer algo regularmente)? - Quando é que atinge o seu objetivo?
<p>6. Exciting, challenging (excitante)</p> <p>Por vezes acontece que está muito concentrado para atingir os objetivos e não reconsidera o procedimento que lhe permite encontrar um caminho. Nesta consequência, a forma de o cumprir sofre e tem apenas um tempo de prazer em alcançar o objetivo. Para poder desfrutar de cada passo leva a alcançar o objetivo, recomendamos-lhe que utilize o método SMART-E-R.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porque é que o faz de facto? - Quem o quer, você ou outra pessoa? - Vai gostar do caminho para este objetivo? - A ideia de alcançar este objetivo é suficientemente desafiante e excitante?

7. Recorded (gravado)

Ao utilizar o plano *SMART*, o mentorando deve utilizar um livro diário, diário ou aplicação móvel, onde regista precisamente os passos que planeia realizar, bem como aqueles que já estão realizados para alcançar o objetivo.

O mentorando pode voltar a discutir o seu plano juntamente com um mentor de pares no âmbito da reunião regular e em caso de necessidade de o modificar.

Próximas **recomendações para mentores de pares no estabelecimento de objetivos:**

1. Selecione um ou dois objetivos nos quais pretende trabalhar. Ajudar o seu mentorando a selecionar os objetivos que são realistas e realizáveis.

2. Tenha uma conversa com o seu mentorando sobre como é que este é percebido pela sua família/o meio mais próximo. Quando a família/o meio mais próximo não apoia ou não compreende o esforço do mentorando, a realização do objetivo será mais difícil.

3. O *Brainstorming* é um dos métodos para alcançar o objetivo. *Brainstorming* é o processo, que inclui a consideração do maior número possível de ideias para alcançar o objetivo, embora algumas delas possam parecer irrealistas. Você e o seu mentorando devem anotar todas as suas ideias. Mais tarde poderão ajudá-lo a selecionar as melhores ideias.

4. Identificar pequenos passos para alcançar o objetivo. A maioria dos objetivos requer a conclusão de mais do que uma etapa. Por favor, esteja ciente de como o mentorando atingiu cada pequena etapa, o que leva a atingir o objetivo.

5. Identificar os obstáculos, que podem obstruir a realização do objetivo. A superação dos obstáculos deve fazer parte do plano de ação para a realização do objetivo.

6. Decidir sobre o prazo de cumprimento e reavaliação do objetivo. Este é um passo importante. Quando o processo é demasiado longo, o seu mentorando pode ser desencorajado e pode terminar a relação de mentoria. O termo dá-lhe a oportunidade de fazer o que ele consegue fazer. A oportunidade de reavaliação dá-lhe a oportunidade de verificar o seu progresso. O encorajamento da sua parte tem uma grande importância para manter o seu mentorando na atividade.

5.2. Mentoria Individual de Pares – Plano de Mentoria

O plano de mentoria permite canalizar a relação entre o mentor de pares e o mentorando. No início da cooperação, é aconselhável encontrar tempo para falar sobre os objetivos e responsabilidades do mentor par, bem como do mentorando.

O modelo seguinte, quando adaptado às necessidades individuais, pode servir como base para as relações de mentoria na documentação de objetivos e parâmetros mutuamente acordados. O mentor e o mentorando devem discutir e acordar nas seguintes áreas:

1. Objetivos (quais são as expectativas do mentor e do mentorando, por exemplo, obter melhores competências para o mercado de trabalho do século XXI, explorar novas opções/oportunidades de carreira do mentorando, autoconhecimento, conhecimento do seu potencial e capacidades, etc.)

2. Passos para alcançar os objetivos acima mencionados (por exemplo, reuniões regulares, exploração das possibilidades de atividades educativas)

3. Frequência das reuniões (frequência, duração e local das reuniões)

4. Confidencialidade (Todas as questões sensíveis que serão discutidas serão confidenciais. As questões proibidas de discussão incluem o seguinte: ...)

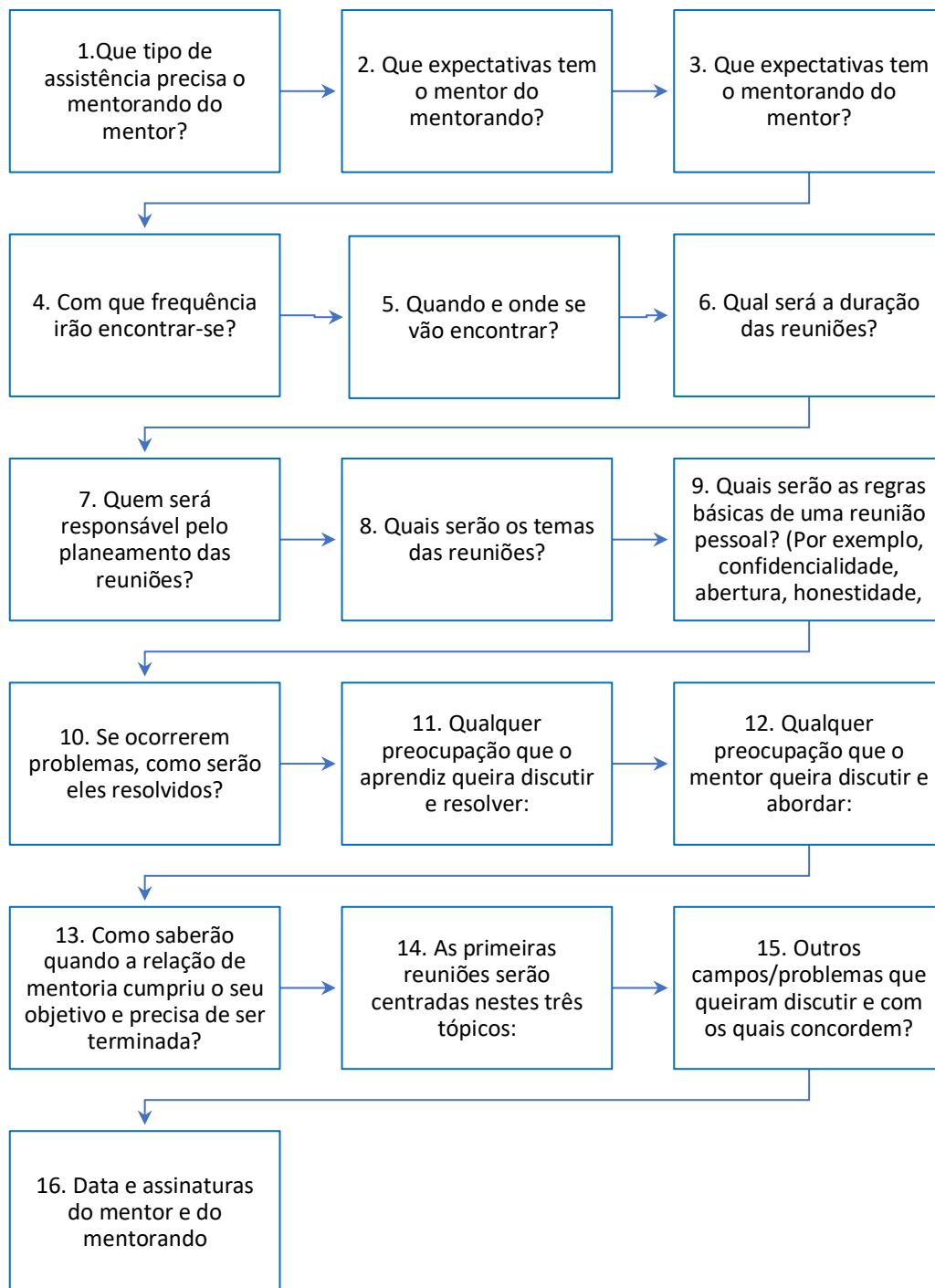
5. Plano para avaliar a eficácia da relação (por exemplo, revisão mensal ou trimestral dos objetivos alcançados e resultados/sucessos das sessões de tutoria)

6. Cláusula sobre a cessação da relação (No caso de uma das partes considerar a relação de mentor como improdutivo e solicitar a sua cessação, ambas as partes concordam em respeitar a decisão da pessoa em questão - o mentor ou o mentorando - sem fazer perguntas ou culpar).

7. Duração (Esta relação de mentoria continuará enquanto for benéfica e produtiva para ambas as partes).

8. Data e assinaturas (mentor de pares e também mentorando)

Hook, E. (Hook, Edward W III and Audrey Wrenn; UAB Centre for Clinical and Translational Science Mentoring Contract.) recomenda que tanto o mentor como o mentorando preencham um formulário de candidatura separado contendo as perguntas listadas abaixo, depois discutam em conjunto as respostas e cheguem a acordo sobre os objetivos. O contrato deve ser assinado por todos, mentor e mentorando. A primeira revisão conjunta deverá ter lugar um mês após a reunião inicial, com o objetivo de rever e acordar quaisquer alterações necessárias.

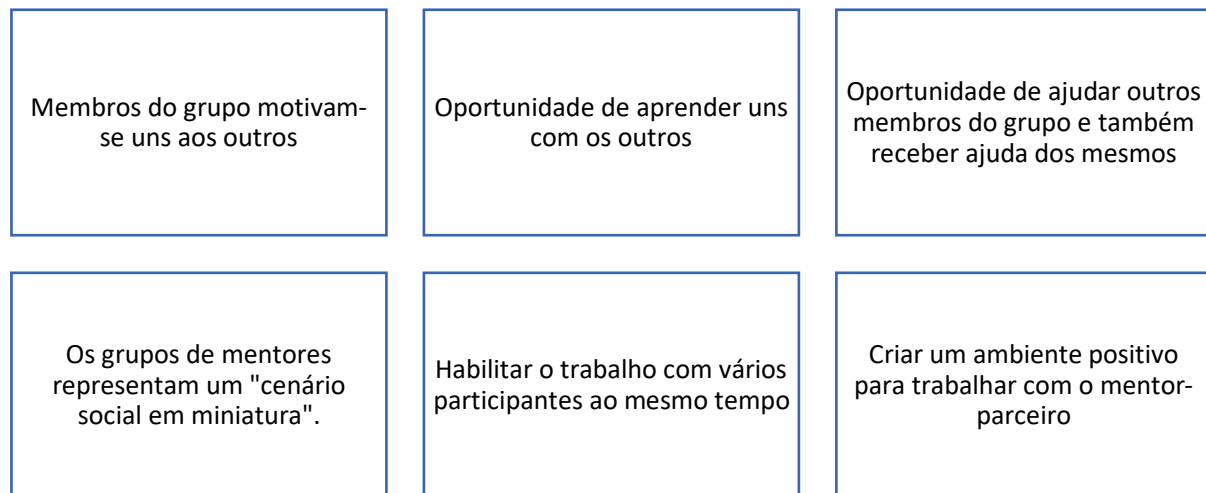


5.3. Atividades de Grupo nos Serviços de Mentoria de Pares

A mentoria de grupo é outra forma de serviços de mentoria que os mentores de pares podem utilizar quando trabalham com mentorandos com mais de 50 anos de idade. A mentoria de grupo baseia-se em dinâmicas de grupo, aprendizagem social ativa e obtenção de

conhecimentos e competências práticas através da experiência pessoal, feedback e experiências práticas.

Em comparação com o mentor individual, o mentor de grupo tem as seguintes vantagens para o mentor, mas também para o mentorando:



Uma desvantagem da mentoria de grupo pode ser que, apesar das situações de vida semelhantes, o grupo pode incluir indivíduos com presunções e expectativas diferentes. Por conseguinte, o sucesso da mentoria de grupo depende em grande parte do profissionalismo do mentor de grupo, que também desempenha o papel de um orador neste processo.

A mentoria de grupo pode ser dividida em **três fases**:

1. Fase de preparação
2. Implementação da atividade de grupo
3. Avaliação da atividade de grupo

1. Na fase de preparação, antes de se envolver na mentoria de grupo é necessário avaliar as necessidades dos mentorandos, ou seja, responder às seguintes perguntas:

- Qual é o grupo-alvo da mentoria?
- Quais são as necessidades dos clientes para quem organizamos a mentoria do grupo?
- Quem deve ser incluído no grupo?
- Qual será o objetivo da mentoria de grupo?

- Que tipo de problema queremos resolver através da mentoria de grupo?
- Que recursos estão disponíveis para mentoria de grupo (espaciais, materiais, pessoais)?

Criar um grupo na prática que significa decidir sobre a dimensão e composição do grupo, bem como sobre os critérios de seleção dos participantes. Seleccionamos os indivíduos acompanhados de acordo com os objetivos estabelecidos. O número ideal de participantes na atividade de tutoria do grupo é: 6-10 pessoas.

2. A implementação da atividade de grupo consiste em três fases: a fase introdutória, o núcleo do trabalho e a fase de conclusão

Na fase introdutória, os mentorandos preparam-se para receber novas informações. O objetivo é criar uma atmosfera apropriada, ganhar a atenção dos mentorandos e estabelecer uma relação de trabalho com eles. A fase introdutória consiste sempre nas seguintes partes: abertura, introdução do mentor, introdução da atividade de grupo, introdução dos mentorandos, organização da atividade de grupo, expectativas (O que espero da atividade de grupo? Como é que quero contribuir para ela? Quais são as minhas maiores preocupações?)

Dentro da fase de trabalho, o mentor de pares discute temas mais profundos e envolve ativamente os mentorandos. As atividades são geralmente divididas em vários dias. Por conseguinte, é importante compreender que cada dia tem a sua parte introdutória - quando o mentor de pares descobre a atmosfera dentro do grupo, a prontidão para trabalhar, a satisfação dos mentorandos no dia em questão. Juntamente com os mentorandos eles apresentam a correlação lógica da informação fornecida cada dia. Cada dia tem de ter uma conclusão.

A fase final segue-se após o preenchimento do programa completo planeado da reunião do grupo. É necessário reservar espaço de tempo suficiente para finalizar a atividade do grupo, e morrer longe da atmosfera geral do grupo. O objetivo da fase final é resumir ideias-chave, deixando o caminho emocional (por história, citação, vídeo), graças aos mentorandos, mapeamento da satisfação com a atividade de grupo e avaliação da atividade de tutoria.

Dinâmica de Grupo

A dinâmica de grupo é um resumo dos processos em curso nos grupos sociais durante a sua formação e existência. É o resultado da interação de indivíduos numa situação de grupo. A dinâmica de grupo é composta por muitos elementos que interagem uns com os outros e se desenvolvem. Os elementos básicos das dinâmicas de grupo são os seguintes:

1. **Objetivos e normas** - para onde vamos juntos, que formas e processos queremos aplicar para alcançar os nossos objetivos
2. **Liderança e gestão, motivação e estímulo** - a forma de aplicar as normas
3. **Tipo de comunicação** - influência mútua dos membros do grupo, regras de comunicação entre os membros do grupo
4. **Subgrupos** - uma característica natural do grupo de 4-5 membros é a sua divisão em subgrupos. O importante é observar até que ponto os subgrupos se identificam com os padrões e objetivos do grande grupo.
5. **Estrutura e identidade do grupo** - o grupo pode ter uma estrutura formal ou informal. Os peritos por experiência encontrar-se-ão na maioria das vezes com grupos formais, geralmente de composição heterogénea (incluindo participantes de diferentes idades, sexo, educação, situação do mercado de trabalho, tipo de deficiência, etc.).
6. **Papéis e posições do grupo** - Os papéis sociais representam as expectativas do grupo em relação a um membro e o cumprimento das suas expectativas. É assim que um membro do grupo se envolve na cooperação com outros membros do grupo. M. Belbin definiu os seguintes 9 Papéis de equipa: pensador, investigador de recursos, coordenador, formador, avaliador, trabalhador de equipa, implementador, completador, especialista. De acordo com Mikuláštk nenhum de nós está limitado a cumprir uma única função. Todos nós também desempenhamos papéis secundários, que podem ser menos importantes, mas cada um de nós pode desempenhar até três papéis secundários. Os papéis são complementares e certas combinações melhoram a eficácia do trabalho.
7. **Fase de desenvolvimento do grupo, história do grupo** - o grupo desenvolve-se, passa por certas fases de desenvolvimento (moldagem, tempestade - cristalização, normalização - criação de normas de grupo, desempenho ideal - trabalho de grupo

ativo, adiamento - distribuição, o processo de formação, tempestade, normalização, desempenho, adiamento)

8. **Atmosfera dentro do grupo** - a atmosfera com o grupo é criada pelos membros do grupo através das suas interações diárias
9. **Coesão (cooperação) e tensão (rivalidade)** - uma característica natural do trabalho de grupo é a cooperação e a rivalidade. A rivalidade competitiva sobre os fenómenos construtivos é considerada como positiva, e a sobre os fenómenos destrutivos como negativa.

Gestão de grupo pelo mentor de pares nas fases específicas de desenvolvimento

Atingir um desempenho ideal do grupo requer algum esforço por parte do mentor de pares. Para melhor compreender o funcionamento do grupo e as possíveis situações a serem tratadas dentro do grupo, o modelo desenvolvido pelo psicólogo B. W. Tuckman pode ser útil. O seu modelo baseia-se no pressuposto de que cada equipa passa por vários períodos ou fases mais ou menos idênticos, que têm certas características distintivas.

Fases	Sinais de dinâmica de grupo	Recomendações
Fase 1 - Primeiro contacto e orientação, chegada FORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - insegurança dos membros do grupo, comportamento de contenção, manter distância, - tentando "pôr as pessoas numa caixa", - procura de normas válidas, - sinais de conduta normal, - nível inferior de assunção de responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - preparar um programa com uma estrutura clara e abrangente, - permitir "conhecer-acesso-outro", - esclarecer as suas expectativas e necessidades em relação aos participantes, - dissipar os medos, - acordar em regras de grupo.
Fase 2 - Lutar pelo poder, controlo, fermentação PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> - os membros começam a comportar-se de uma forma mais pessoal, - há alguns esforços para ganhar influência e estabelecer as posições, - surgem críticas, discussão sobre o comportamento do líder, lutas pelo estatuto, 	<ul style="list-style-type: none"> - não dificultam a rivalidade pela tomada de posições vindas, - definir o quadro para a aprendizagem - especificar as regras para o contacto mútuo, - esclarecer as suas posições, - aplicar os métodos de trabalho, que permitem aos membros

	<ul style="list-style-type: none"> - são formados subgrupos, - existe o risco de os membros abandonarem o grupo. 	<p>demonstrar os seus pontos fortes e concentrar-se na comunicação.</p>
<p>Fase 3 - Estabelecimento de normas de grupo</p> <p>NORMALIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a rivalidade competitiva recua, - a cooperação intensifica-se, - inicia-se uma comunicação aberta, - começa o intercâmbio de ideias e opiniões, o esclarecimento das necessidades, - os membros da equipa começam a aceitar-se uns aos outros, as relações entre os membros da equipa começam a desenvolver-se. 	<ul style="list-style-type: none"> - facilitar a comunicação e a colaboração, - permitir o livre desenvolvimento dos indivíduos e do grupo, - transferir a responsabilidade, - encorajar a tolerância mútua.
<p>Fase 4 - Trabalho de grupo ativo</p> <p>DESEMPENHO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - o grupo é coerente, - funciona produtivamente, - os indivíduos identificam-se com o grupo, aceitam-se uns aos outros, - emerge uma maior vontade de dar, - o grupo gere-se predominantemente a si próprio. 	<ul style="list-style-type: none"> - transferir uma parte da liderança para o grupo, - dar feedback aos membros, bem como ao grupo, - estar aberto ao processo de grupo, - estar atento aos pontos fortes e fracos dos membros, - permitir novas experiências.
<p>Fase 5 - Divisão, dissolução e partida</p> <p>COMUNICAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - novas inquietudes no grupo, - relações mútuas ambivalentes, - tentativa de evitar a rutura, - procurar novos grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> -mostrar as possibilidades de transferência, aplicação de conhecimentos, capacidades e aptidões, -avaliar e resumir a experiência adquirida, - prever perspectivas futuras, - refletir sobre os acontecimentos no seio do grupo, - fomentar memórias positivas.

5.4. Estratégias de Motivação para o Envelhecimento Ativo (para pessoas com mais de 50 anos)

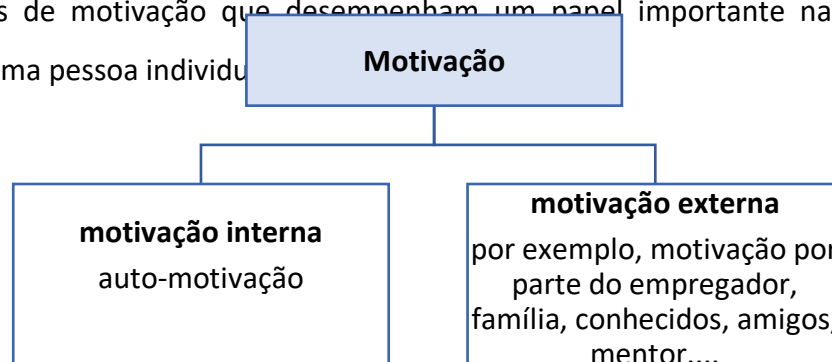
O objetivo do mentor de pares é encontrar métodos para ajudar o mentorando a reconhecer, iniciar e conseqüentemente utilizar todos os seus recursos motivacionais - assim como externos e também internos. Contudo, a sua própria motivação interna é o verdadeiro "motor de condução" para o mentorando, que é mais essencial para a implementação e subsequente manutenção e estabilidade das mudanças.

A vida é determinada por mudanças constantes. O primeiro problema que, entre outros, os indivíduos têm de enfrentar diariamente nos tempos agitados de hoje é a adaptação a estas mudanças constantes. Uma pessoa deve ser capaz de responder eficazmente às mudanças no ambiente externo. O processo de mudança começa por ele, que estaremos conscientes da necessidade de mudança.

Até recentemente, era relativamente comum que uma pessoa passasse toda a sua carreira profissional ou uma parte substancial da mesma numa empresa. A mudança de local de trabalho era percebida de forma muito sensível. Uma pessoa que mudava de emprego várias vezes era considerada uma pessoa desleal e flutuante e pouco fiável. Não é este o caso hoje em dia.

No entanto, as pessoas da sua essência são resistentes à mudança. Se quiserem aceitar a mudança, têm de estar motivadas. A motivação é uma força que leva uma pessoa à atividade, ou seja, também à aprendizagem. As pessoas motivadas querem trabalhar o melhor que podem, e querem trabalhar desta forma não "por alguém", mas por si próprias, pelos seus sentimentos interiores.

Há dois tipos de motivação que desempenham um papel importante na motivação de trabalho de uma pessoa individual



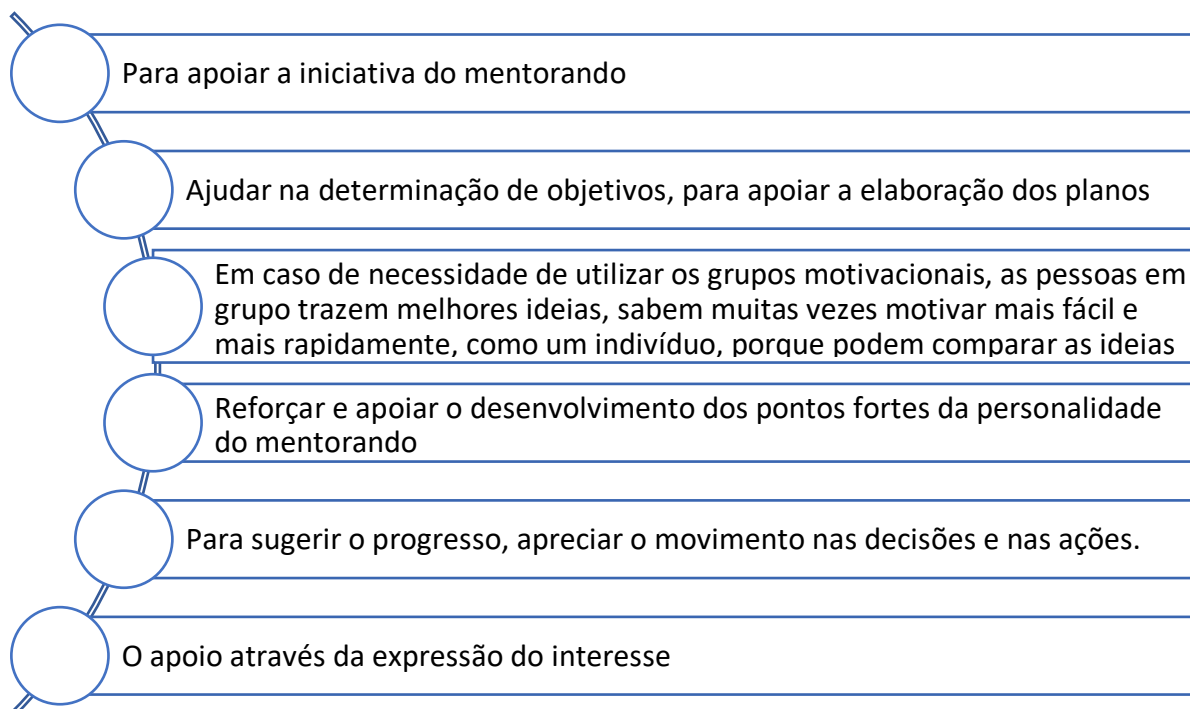
Uma motivação interna tem um efeito mais profundo e mais duradouro, que faz parte da pessoa individual. A pessoa tem uma necessidade natural de desenvolver as suas capacidades. O apoio e a implementação da aprendizagem ao longo da vida pode, portanto, contribuir significativamente para a motivação, encorajar e estimular a melhoria do desempenho no trabalho.

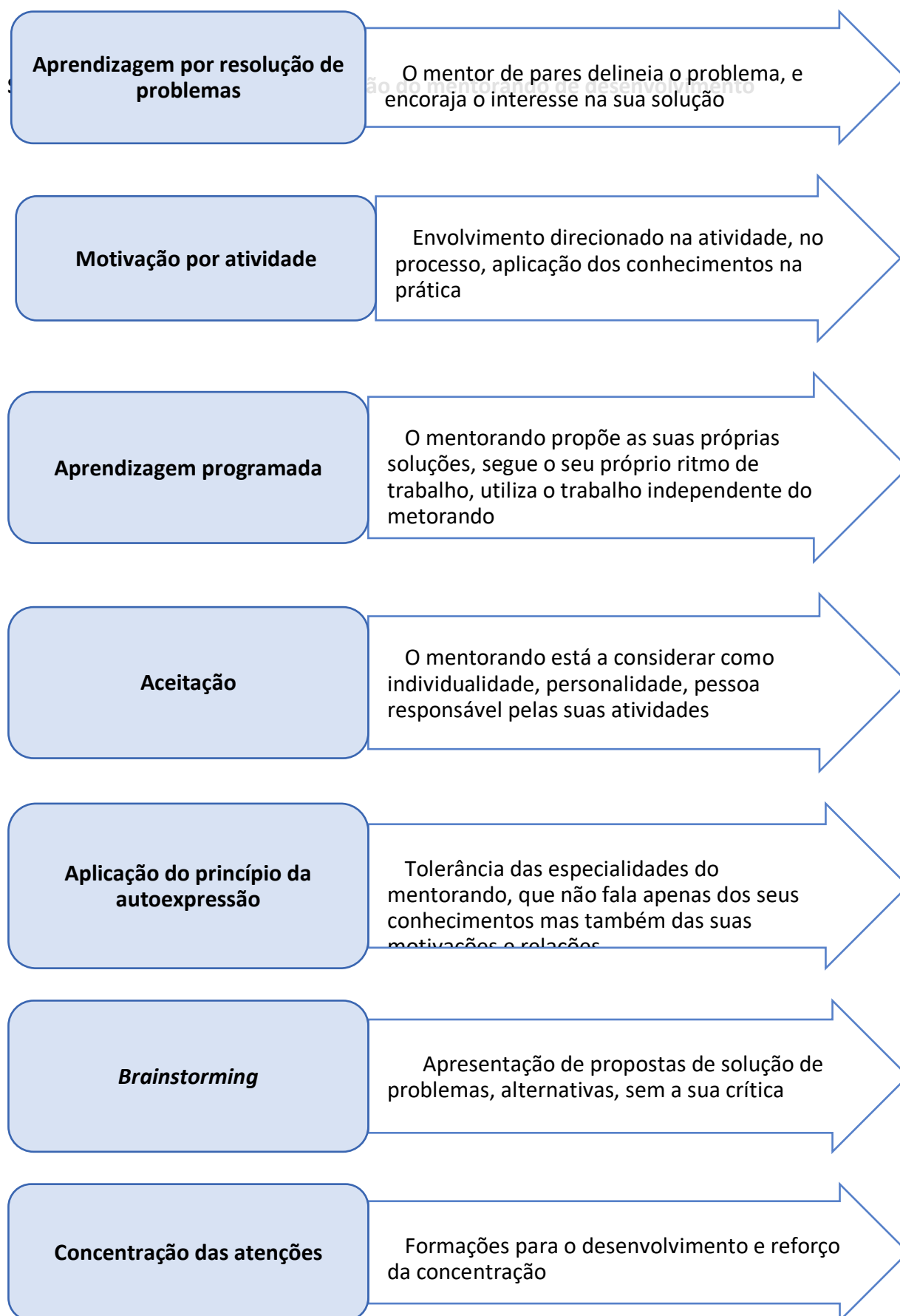
É possível distinguir dois tipos básicos de personalidade em termos das influências motivacionais que prevalecem com eles:

O primeiro tipo: a crença no sucesso prevalece na motivação. É típico para personalidades deste tipo que estabelecem objetivos realistas, razoavelmente elevados, são flexíveis quando mudam objetivos, e adotam uma abordagem ativa em relação ao futuro.

O segundo tipo: a motivação prevalece o medo do fracasso. É característico para personalidades deste tipo que fixem objetivos extremamente baixos, ou, pelo contrário, extremamente altos, que se mantenham fiéis ao objetivo fixado (não gostam de o alterar) e que se aproximem do futuro com cuidado e com preocupações. O medo do fracasso pode ser reduzido até certo ponto, mediando mais frequentemente a "experiência de sucesso".

Estratégias motivacionais





5.5. Questionário

1. **Que método é mais frequentemente utilizado para determinar o objetivo de um plano de mentoria?**
 - a. Método SMART ou SMART(-E-R)
 - b. O método CANVA
 - c. O método BELBIN

2. **O que significa a especificidade do objetivo?**
 - a. A especificidade do objetivo não significa uma ideia concreta.
 - b. A especificidade do objetivo significa respostas às perguntas: O que se pretende alcançar? Porque é que o quer? Como poderia alcançá-lo?

3. **Quando poderemos alcançar o objetivo de forma mais eficiente?**
 - a. Se lhe adicionarmos os números.
 - b. Não precisamos de acrescentar valores de referência do nosso progresso, uma formulação simples é suficiente e podemos alcançar o objetivo de forma mais eficiente.

4. **O que significa "objetivo realizável"?**
 - a. Um objetivo realizável significa que não temos de ter em mente outras responsabilidades, apenas ir atrás do objetivo.
 - b. Um objetivo é exequível se for estabelecido aproximadamente.
 - c. Um objetivo é exequível se for estabelecido de forma realista.

5. **O que significa "*brainstorming*"?**
 - a. *Brainstorming* significa problemas de saúde com o cérebro humano.

- b. *Brainstorming* é o processo, que inclui a consideração do maior número possível de ideias para alcançar o objetivo, embora algumas delas possam parecer irrealistas
- c. O *Brainstorming* não é utilizado em cenários objetivos.

6. O que é um plano de mentoria?

- a. Um plano de mentoria é uma forma de planejar os custos salariais de um aprendiz.
- b. O plano de mentoria permite canalizar a relação entre o mentor de pares e o mentorando. Serve como base para as relações de mentoria na documentação de objetivos e parâmetros mutuamente acordados.

7. O mentor e o aprendiz devem discutir e acordar nas seguintes áreas:

- a. Frequência das reuniões, plano de avaliação da eficácia da relação, cláusula sobre a cessação da relação.
- b. As reuniões regulares não têm de ser acordadas, as reuniões aleatórias são suficientes.
- c. Em todas as áreas da vida, não há tópicos proibidos.

8. O plano de mentoria não tem de conter:

- a. Assinaturas do mentor e do aprendiz
- b. Duração
- c. Outra pessoa de contacto

9. As atividades de mentoria de grupo são baseadas em:

- a. Dinâmica de grupo, aprendizagem social ativa e obtenção de conhecimentos e competências práticas por experiência pessoal, feedback e experiências práticas.
- b. Dinâmica de grupo, aprendizagem social ativa, mas não inclui a obtenção de conhecimentos e competências práticas
- c. Feedback e experiências práticas.

10. As vantagens da mentoria de grupo em oposição à tutoria individual incluem

(respostas mais corretas):

- a. Diferentes presunções dos mentorandos
- b. Membros do grupo motivam-se uns aos outros
- c. Uma oportunidade de aprender uns com os outros
- d. Uma oportunidade para ajudar outros membros do grupo e também receber ajuda dos mesmos
- e. Diferentes expectativas dos mentorandos

11. A mentoria de grupo pode ser dividida nas seguintes fases:

- a. Fase de preparação, Implementação da atividade de grupo, Avaliação da atividade de grupo
- b. Fase de preparação
- c. Implementação da atividade de grupo, Avaliação da atividade de grupo

12. Como parte da análise das necessidades, não detetamos:

- a. As necessidades dos mentorandos para os quais organizamos a mentoria do grupo.
- b. Situação familiar e financeira dos participantes.
- c. Qual será o objetivo da mentoria de grupo?
- d. Que recursos estão disponíveis para mentoria de grupo (espaciais, materiais, pessoais).

13. O número ideal de participantes na atividade de tutoria de grupo é:

- a. 20 ou mais pessoas
- b. 50 ou mais pessoas
- c. 6-10 pessoas

14. A dinâmica de grupo numa atividade de mentoria de grupo não é:

- a. Uma harmonia entre os membros da família.
- b. Um resumo dos processos em curso nos grupos sociais durante a sua formação e existência.

- c. O resultado da interação de indivíduos numa situação de grupo.

15. Os elementos básicos da dinâmica de grupo dentro da mentoria de grupo não incluem:

- a. fase de desenvolvimento do grupo, história do grupo
- b. estrutura e identidade do grupo
- c. objetivos e normas
- d. subgrupos
- e. relações familiares
- f. papéis de grupo e posições de grupo
- g. atmosfera dentro do grupo
- h. liderança e gestão, motivação e estimulação
- i. tipo de comunicação
- j. coesão (cooperação) e tensão (rivalidade)

16. As características da fase de formação são:

- a. Surgem as críticas, a discussão do comportamento do líder, as lutas pelo estatuto.
- b. A cooperação intensifica-se, surge uma comunicação aberta.
- c. Insegurança dos membros do grupo, comportamento de contenção, manter distância, tentar "colocar as pessoas numa caixa", procurar padrões válidos.

17. As características da fase de normalização são:

- a. Formam-se subgrupos, há o risco de os membros abandonarem o grupo.
- b. Começa a comunicação aberta, troca de ideias, opiniões, esclarecimento de necessidades.
- c. Nova inquietação no grupo, relações mútuas ambivalentes, tentativa de evitar a rutura.

18. A fase de desenvolvimento do grupo não inclui (respostas mais corretas):

- a. formando

- b. motivação
- c. tempestade
- d. treino
- e. normalização
- f. actuando
- g. adiamento

19. Aplicação do princípio da autoexpressão significa:

- a. Tolerância das especialidades do aprendiz, que não fala apenas dos seus conhecimentos, mas também das suas motivações e relações.
- b. Formação para o desenvolvimento e reforço da concentração.
- c. O mentorando é considerado como individualidade, personalidade, e uma pessoa responsável pelas suas atividades.

20. Meios de aprendizagem programada:

- a. Envolvimento direcionado na atividade, no processo, aplicação dos conhecimentos na prática.
- b. O mentorando propõe soluções próprias, segue o seu próprio ritmo de trabalho, utiliza trabalho independente do mentorando.
- c. Submeter propostas de solução de problemas, alternativas, sem as suas críticas.

5.6. Bibliografia

1. Kolektív autorov. (2005). *Poradca poradcu*. Bratislava : Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2005. 112.
2. Kolektív autorov. (2000). *Výchova a vzdelávanie dospelých. Andragogika*. Terminologický a výkladový slovník. Bratislava : SPN, 2000. 547.
3. Langer, T. (2008). *Techniky skupinového poradenství*. Centrum pro vědu. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008.
4. Langer, T. (2006). *Andragogické poradenství ve službách zaměstnanosti*. In *Andragogika* 1/2006.
5. Langer, T. (2007). *Skupinové poradenství v nezaměstnanosti*. In *Andragogika* 3/2007.
6. Langer, T. (2006). *Specifika andragogického poradenství v oblasti zaměstnanosti*. In *Andragogika* 3/2006.
7. OECD (2005). *Kariérové poradenstvo: príručka tvorcov koncepcií*. SAAIC-Euroguidance centrum. Bratislava. 78.
8. Tholtová, J. at all. *Metodika pre poskytovanie poradenstva v poradenských centrách pre dospelých*.

5.7. Anexo 5 Respostas do Questionário

Questões	Answers
Questão 1	a
Questão 2	b
Questão 3	a
Questão 4	c
Questão 5	b
Questão 6	b
Questão 7	a
Questão 8	c
Questão 9	a
Questão 10	b, c, d
Questão 11	a
Questão 12	b
Questão 13	c
Questão 14	a
Questão 15	e
Questão 16	c
Questão 17	b
Questão 18	b, d
Questão 19	a
Questão 20	b

6. Formas Inovadoras de Serviços de Mentoria de Pares *Online*

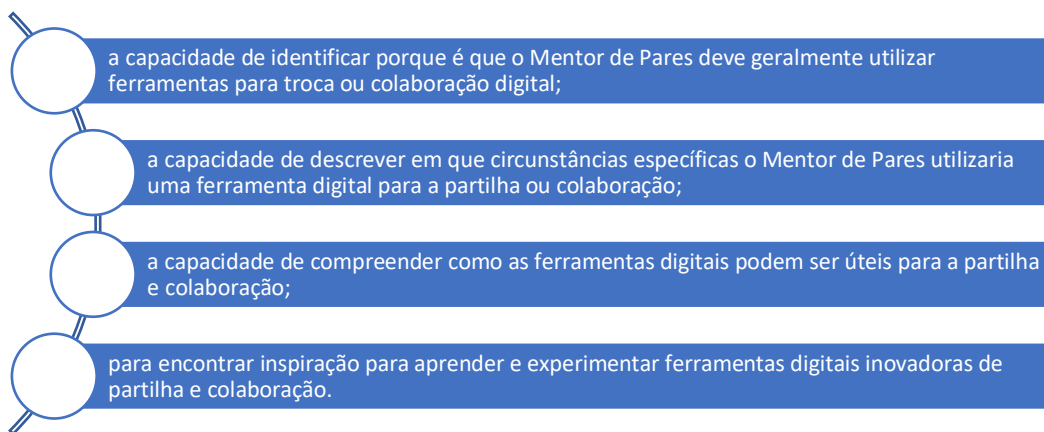
6.1. Ferramentas de comunicação e partilha

Hoje em dia, quando se está constantemente sujeito a mudanças, a melhor maneira de participar é aprender a considerar e a adaptar-se à mudança permanente. A consciência da mudança requer atenção não só ao aqui e agora, mas também em relação ao futuro e ao que está para vir.

Este módulo visa ajudar os mentores de pares a desenvolver as suas competências digitais para aumentar a sua confiança na utilização de diferentes espaços *online*.

Inovar de forma *online* é ainda desconhecido por muitos mentores de pares, mas tornar-se-á cada vez mais importante no futuro. Por conseguinte, é importante para eles acompanharem os desenvolvimentos tecnológicos e incorporá-los no seu programa de mentoria para os seus pares (Barnes et al., 2020). Ao mesmo tempo, o trabalho dos mentores está a evoluir cada vez mais para formas de trabalho baseadas na tecnologia. Isto requer um desenvolvimento pessoal em relação ao tema da tecnologia. A capacidade de selecionar e utilizar diferentes ferramentas de partilha e colaboração é, por conseguinte, uma competência tecnológica necessária para todos os mentores de pares.

Integrar novas tecnologias digitais no trabalho dos mentores de pares é mais do que adquirir competências tecnológicas ou compreender funcionalidades. Requer também uma vontade por parte dos mentores de aceitar as mudanças pessoais necessárias para adotar estas competências tecnológicas (Barnes et.al., 2020). Os objetivos de aprendizagem deste módulo incluem, portanto:



Quando falamos da capacidade de acomodação e adaptação às constantes mudanças no mercado de trabalho, estamos na realidade a falar de empregabilidade sustentável e desenvolvimento ao longo da vida (Van der Heijde & Van der Heijden 2006; De Vos, van der Heijde & Akkermans, 2020).

Houve mudanças significativas no campo do trabalho dos mentores nos últimos anos devido à crescente importância da orientação e educação ao longo da vida, mudanças no mercado de trabalho devido à introdução de novas tecnologias, mudanças demográficas, globalização, aumento da mobilidade e o aumento da informação disponível na Internet.

Como asseguram a continuidade do seu próprio trabalho sem a possibilidade de uma reunião pessoal com os seus aprendentes? Como podem adaptar-se à nova realidade, utilizando as possibilidades disponíveis de comunicação e orientação *online*? Que exigências coloca isto às suas próprias competências em matéria de aconselhamento digital? Como podem adquirir estas competências?

Os mentores de pares têm de ter um conhecimento digital amplo e atualizado que é impossível de ter sem a Internet. A utilização de ferramentas de comunicação *online* exige que os mentores de pares possuam competências digitais. Estas competências podem ser desenvolvidas e são um desafio para os mentores de pares para aumentar o valor do seu trabalho num mercado de trabalho dinâmico. A realização de mentoria individual e de grupo *online* é mais desafiante do que a mentoria presencial. Requer uma preparação e organização consistentes de uma mentoria abrangente. Muitas ferramentas de comunicação *online* desenvolveram vídeos instrucionais sobre como registar, instalar e utilizar a aplicação. Para o mentor de pares, isto significa não só aprender a comunicar com os seus mentorandos utilizando as ferramentas *online*, mas também resumir e armazenar os materiais utilizados,

manter uma base de dados de aprendentes e os seus resultados, e monitorizar a resolução de planos de ação.

O quão bem somos capazes de utilizar a tecnologia é o que chamamos "uma alfabetização digital". A investigação mostra que existem alguns fatores que reduzem a dificuldade de lidar com a digitalização do trabalho:

➡ Até que ponto é capaz de utilizar as tecnologias (ferramentas de *hardware* e *software*) de forma eficaz, eficiente e responsável?

➡ O que entende realmente sobre as TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação), e acha que é importante para o seu futuro saber mais sobre o assunto?

➡ O que pensa da importância do "pensamento assistido por computador" (ser capaz de pensar como pensa um cientista da computação)?

➡ Pode utilizar os meios de comunicação social de forma consciente, crítica e ativa?

➡ Até que ponto é bom a pesquisar/encontrar, selecionar, processar e a analisar a informação correcta?

O desenvolvimento da alfabetização digital inclui:

1. **Investigação independente:** uma grande parte da literacia digital está em descobrir como utilizar tecnologias que nunca viu antes ou daquelas que apenas possui um conhecimento geral. A capacidade de investigar e resolver problemas de forma independente é um sinal da capacidade de um candidato de se adaptar a paisagens tecnológicas dinâmicas - um bem incrivelmente valioso. A indústria da tecnologia é feita para a aprendizagem ao longo da vida. Se é por isso que se esforça e tem o que é preciso, este é o lugar para si.

2. **Familiaridade com termos e plataformas comuns:** a alfabetização digital significa conhecer a paisagem digital. A experiência com *software de office* básico também faz parte da alfabetização digital. Deve-se saber como utilizar as aplicações *Microsoft office*® ou *Google*®. Os princípios estabelecidos pela *Microsoft* no desenvolvimento do software básico de *Office* foram adotados por muitos programadores de *software*. Se conhece o *Office*, pode lidar com a maioria das aplicações.

3. **Colaboração:** a capacidade de colaborar com outros pode não parecer uma competência digital, mas faz parte de uma equipa. Quando toda a equipa faz parte de um ecossistema que utiliza um conjunto de diferentes tecnologias, a capacidade de combinar a colaboração e a resolução independente de problemas, faz da verdadeira literacia digital um atributo profissional a ter.

4. **Adaptar-se às novas tecnologias:** um dos aspetos mais importantes da literacia digital é a capacidade de adaptação às novas tecnologias muito rapidamente. Novas ferramentas, tecnologias e *software* surgirão no mercado e é preciso habituar-se a adaptar-se à medida que for necessário.

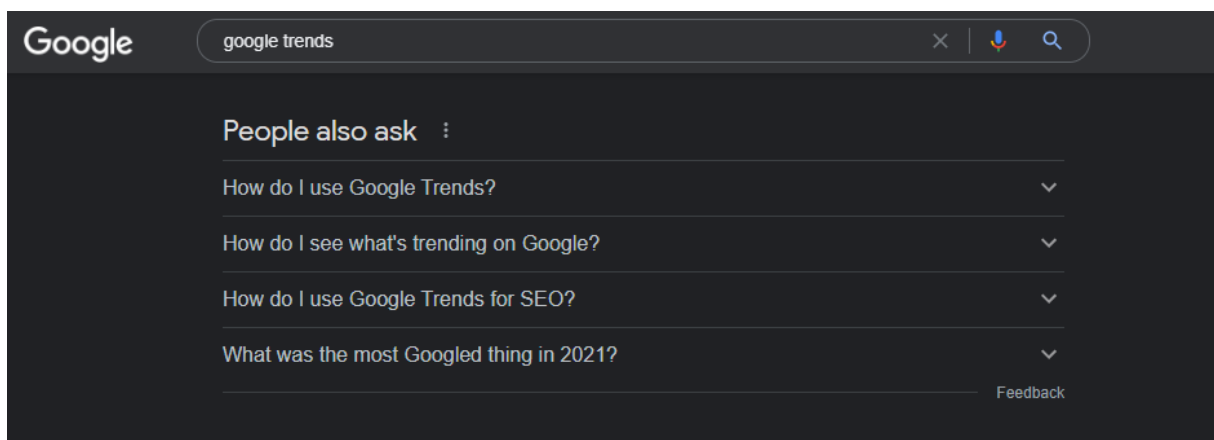
5. **Ensinar ou explicar as tecnologias que se utilizam:** a alfabetização digital significa tanto a compreensão como a transferência contínua de conhecimentos. Isto é importante porque estará envolvido nas tecnologias de aprendizagem e de ensino para o resto da sua carreira.

No mundo digital, a informação é acessível mais rapidamente do que nunca. Os motores de busca na Internet e as bases de dados *online* dão-nos agora a possibilidade de encontrar informação sobre qualquer assunto. O mundo *online*, no entanto, permite a qualquer pessoa a possibilidade de partilhar informações sobre qualquer coisa. O pensamento crítico é a capacidade de distinguir factos de ficção, de formar uma opinião sobre um assunto ou tópico. A questão principal não é o processo de encontrar informação, mas sim o que cada pessoa faz com a informação que encontra.

"O pensamento crítico é a capacidade de pensar clara e racionalmente através da compreensão da ligação lógica entre as ideias. É o processo intelectualmente disciplinado de conceptualizar, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar de forma ativa e habilidosa a informação recolhida de diferentes fontes" (Kaur, K., Upadhyay, P. 2017, 2).

A fim de nos permitir uma pesquisa eficiente na Internet, cada palavra de pesquisa relevante tem de ser introduzida no Índice *Google*. Estas palavras-chave serão classificadas pelo *Google* e algumas páginas terão palavras-chave que valerão mais, ou seja, tornarão o conteúdo de um determinado *website* mais relevante no tópico em questão do que o de outra página. Esta classificação fará com que um *website* entre na categoria TOP10, enquanto outros *sites* nem sequer entram no TOP10.

A relevância e a "popularidade" das palavras-chave continuam a mudar continuamente quando participamos num determinado tópico como coletores de dados. Para a *Google*, é muito importante conhecer as palavras de pesquisa e palavras-chave atuais. Os princípios de "outros pesquisaram" ou de "pesquisas recomendadas" são também utilizados pela *Google*, utilizando duas soluções muito simples. Uma delas é a chamada "autocompletar", que muitos de nós provavelmente conhecem, e oferece finais, ao escrever uma palavra-chave no painel de pesquisa. A outra é as pesquisas sugeridas neste tópico, abaixo dos resultados de pesquisa TOP 10, através das quais a *Google* quer ajudar na nossa atividade, oferecendo palavras de pesquisa introduzidas por outras pessoas.



O gigante dos motores de busca precisa, essencialmente, de abordar o seguinte problema que os utilizadores enfrentam: Como posso perguntar uma questão sobre um tópico com o qual não estou familiarizado?

É por isso que a *Google* estabelece plataformas para utilizadores tão simples e visualmente apelativas quanto possível - e por detrás das quais existem processos muito mais complexos do que os poderíamos perceber – e pela qual não gostaria de publicar os seus algoritmos, uma vez que abriria as possibilidades de utilização indevida.

A maioria dos *sites* de notícias e *websites* terminam com o nome de domínio do país em que estão sedeados, por exemplo, www.google.com toma a sua extensão de domínio, ou seja., google.de na Alemanha, google.pt em Portugal, google.hu na Hungria, google.sk na Eslováquia, google.bg na Bulgária, google.pl na Polónia. Isto significa, por exemplo, que o site está registado nesse país e que as autoridades desse país podem tomar medidas contra ele se cometerem uma infração à lei. Se o fim do domínio do site for **.info**, **.net**, **.org**, **.in** ou algo semelhante, o operador normalmente não está registado nesse país e no caso de uma

infração, por exemplo, publicação de notícias falsas, é muito mais difícil para as autoridades persegui-las, podem não ser capazes de as perseguir de todo.

Desde que o *Google* existe, os utilizadores gostariam de obter informações pertencentes a cada conteúdo de uma forma "automatizada". Um desses exemplos é <https://keywordsheeter.com/>, uma página que recolhe as "palavras-chave recomendadas" acima mencionadas.

6.2. Seleção das Ferramentas Adequadas de Comunicação e Partilha

Ao fornecer serviços *online*, é importante poder escolher e utilizar as ferramentas de comunicação digital adequadas de acordo com as suas necessidades de mentoria. Este capítulo fornecer-lhe-á informações básicas sobre comunicação e interações *online* do século XXI, uma visão geral das ferramentas de comunicação *online* mais frequentemente utilizadas, a seleção de ferramentas *online* adequadas e as possibilidades de aplicação destas ferramentas em serviços *online* de Mentoria de Pares.

Visão geral das ferramentas *online* de partilha. Existem muitas ferramentas de comunicação *online*. As ferramentas de comunicação síncrona *online* mais frequentemente utilizadas na prestação de serviços de Mentoria de Pares são:

Zoom é uma aplicação gratuita cuja função básica é criar e agendar reuniões virtuais (individuais, de grupo, de massa). Pode comunicar tanto com áudio como com vídeo. Inclui funções como partilha de ecrã, *chat* e mensagens dos participantes. A versão gratuita, sem custos adicionais, permite-lhe realizar uma reunião para um máximo de 100 participantes e com uma duração máxima de 40 minutos. Na mentoria de um-para-um não há limite na duração da chamada. Existem também versões pagas com funções adicionais, incluindo salas de descanso, questionários, etc... Pode descarregar a aplicação aqui: <https://zoom.us/download>

Via Skype, que é uma aplicação gratuita com a qual pode organizar reuniões com os seus mentorandos individualmente ou em grupo? A utilização do *Skype* é gratuita - para enviar mensagens e conversas de voz e de vídeo com um grupo de até 100 pessoas sem limite de tempo. Por uma taxa baixa, oferece outras opções, por exemplo, ligar para telefones ou

enviar mensagens SMS. Pode descarregar a aplicação aqui: <https://www.skype.com/en/get-skype/>

Microsoft Teams é uma plataforma corporativa que permite a comunicação em texto, conversa em vídeo e fornece a capacidade de guardar ficheiros e integrar outras aplicações neste ambiente. O serviço é integrado no *Office 365* pré-pago. O acesso seguro de convidados para o *Microsoft Teams (MS)* permite aos utilizadores da sua organização cooperarem também com pessoas externas à organização. Depois de permitir o acesso externo, qualquer pessoa com *e-mail* corporativo ou regular (*Gmail, Outlook, List, etc.*) pode fazer parte do *Microsoft Teams* como convidado e pode participar em conversas de equipa, reuniões e também em ficheiros. Pode utilizar o ‘quadro branco’ para qualquer função de desenho. Ao utilizar formulários do MS, pode partilhar questionários. Pode descarregar a aplicação aqui: <https://www.microsoft.com/sk-sk/microsoft-teams/log-in>

Google Meet permite a qualquer pessoa com uma conta *Google* criar uma reunião *online* com até 100 participantes e ligar-se a outras pessoas numa única reunião até 60 minutos. As organizações maiores podem tirar partido de funções pagas, incluindo reuniões com até 250 participantes, internos ou externos, e transmissões ao vivo com até 100.000 espetadores dentro do seu domínio. Convidados podem participar na videoconferência *online* no seu computador (até em dispositivos móveis) utilizando qualquer navegador moderno da *web*, sem instalar qualquer *software* adicional. É possível descarregar aplicações avançadas pagas: <https://apps.google.com/intl/sk/meet/pricing/>

GoToMeeting é um *software* comercial para conversas em videoconferência, *webinars* e reuniões *online* que permitem ligar-se a colegas, clientes, profissionais ou parceiros. Contém as funções mais importantes para partilhar o ecrã do ‘quadro branco’, criar sondagens de opinião e vários inquéritos interativos, ou a capacidade de criar uma sala permanente ao longo do dia. A aplicação é acessível em: <https://www.goto.com/>

Whereby é um serviço *web* que lhe permite criar uma videoconferência muito rapidamente sem instalar uma aplicação. Após o registo e após ‘fechar’ a sala *online*, pode enviar um link para o(s) cliente(s), colegas(s) que deseje(m) participar na conversa da conferência. Quando a conversa é concluída, a sala é guardada. A versão gratuita permite a ligação com 100

participantes no prazo de 45 minutos ou reuniões ilimitadas, em caso de comunicação com uma pessoa. Inscrição em: <https://whereby.com/>

Mentimeter é adequado para sondagens de opinião interativas e *online*, questionários, apresentações com imagens e textos. Pode candidatar-se em diferentes partes do processo de mentoria de grupo. O mentornado pode partilhar a sua própria opinião sobre diferentes tópicos anonimamente e o mentor de pares partilha os resultados através de gráficos interessantes. A aplicação é de acesso livre: <https://www.mentimeter.com/>

Google Jamboard é adequado como uma atividade ‘quebra-gelo’, para sondagens de opinião interativas e *online*, trabalho de grupo em mentoria, apresentações com imagens e textos. A aplicação é de livre acesso: <https://jamboard.google.com>

Google Hangouts é um serviço gratuito para conversas de áudio e vídeo. Na versão clássica do *Google Hangouts*, os utilizadores podem enviar mensagens individualmente ou em grupos de até 150 pessoas. Podem também ter uma conversa em vídeo com outros indivíduos ou em grupos de até 10 pessoas. Para aceder: <https://hangouts.google.com/>

Facebook na mentoria online é mais frequentemente utilizada para criar grupos com um objetivo e interesse comum, transmitir vídeos em direto através do serviço *Facebook Live* e enviar mensagens através do *Facebook Messenger*. É uma boa ferramenta para motivar em massa acerca de um tópico específico e encorajá-las através da partilha da sua própria experiência. Inscrição em: <https://www.facebook.com/>.

Há muitas ferramentas *online* que podem ajudar o Mentor de Pares a construir a sua própria marca e imagem pessoal. Entre as mais comumente utilizadas, encontram-se as seguintes:

O seu próprio *website* permite-lhe tornar os seus próprios serviços visíveis e de acordo com as suas próprias necessidades. Portanto, é mais adequado para fins de *marketing*, tais como perfis em redes sociais, em que estes também têm a sua justificação no trabalho de um mentor de pares. O mentor de pares também pode criar um *website* por si próprio através de programas disponíveis gratuitamente, tais como: *WordPress* (<https://wordpress.com/website-builder/>).

É uma forma interativa adequada para se dirigir aos seus potenciais mentorandos e introduzir os seus serviços de mentoria de pares. Além disso, permite-lhes comunicar uns com os outros através de comentários e discussão em vídeo. O mentor de pares pode criar um vídeo de qualidade sobre si próprio da seguinte forma: criar um guião, não exceder 5 minutos de duração e prepará-lo à medida dos seus mentorandos. Para fazer o seu vídeo direcionado a eles, é importante que desperte o seu interesse nos primeiros segundos. Seguindo o mentor de pares, pode criar o seu próprio canal no *YouTube* e publicar o vídeo. É importante intitular o seu vídeo com um máximo de quatro palavras como "Como fazer...". *YouTube*: <https://www.youtube.com/>

Após criar o perfil, o mentor de pares pode utilizar a rede social *LinkedIn* para estabelecer relações profissionais e partilhar experiências, construir a sua própria imagem, encontrar colegas e comunicar com profissionais sobre vários tópicos no campo da Mentoria de Pares, mas também em campos relacionados. O mentor de pares pode também partilhar os seus *vlogs*, *blogs*, imagens e escrever artigos interessantes para aumentar o conhecimento da sua marca. *LinkedIn*: <https://www.linkedin.com/login>

Das plataformas listadas acima em serviços *online*, as mais frequentemente utilizadas são *Zoom*, *MS Teams*, *Google Meet*, *Skype* e outras. Algumas ferramentas de comunicação estão disponíveis gratuitamente na Internet, mas têm uma funcionalidade de utilizador limitada que pode ser prolongada por uma taxa. Se alguma plataforma não tiver todas as funções que o Mentor de Pares necessita, pode ser combinada com várias plataformas.

A escolha de um instrumento adequado depende do papel, objetivos, grupos alvo dos serviços do mentor de pares, das possibilidades técnicas e competências do mentor de pares mas também do mentorando, do número de mentorandos envolvidos (individuais, de grupo, em massa) e da duração planeada do processo de mentoria. Antes de implementar serviços *online*, é importante prestar atenção ao apoio técnico por parte do mentor de pares, bem como por parte do mentorando. A mentoria também pode ter lugar através de um telemóvel, mas é mais adequado fornecer um computador de secretária ou portátil, a fim de evitar interferências (o envolvimento em atividades interativas pode ser um problema). É uma boa ideia fazer uma manutenção regular do computador para otimizar o seu desempenho. É igualmente importante assegurar uma ligação adequada à Internet para uma transmissão de

dados fiável, mesmo que a qualidade nem sempre dependa do nosso grau de preparação. É crucial que o Mentor de Pares esteja sozinho na sala, sem colegas que perturbem em segundo plano. O anfitrião da chamada pode silenciar todos os participantes, se necessário. Após a habitual preparação para conhecer o seu mentorando, *online* em vez presencialmente, as três fases seguintes diferem das sessões físicas de algumas formas importantes.

O primeiro contacto com o mentorando. Esta fase é fundamental para a mentoria em geral, uma vez que constrói uma relação entre o mentorando e o mentor de pares. As principais tarefas do mentor de pares são: desenvolver a confiança e construir o respeito mútuo, manter a confidencialidade da discussão, estabelecer regras e limites, delinear o grau de responsabilidade mútua no processo, encorajar o cliente a participar ativamente no processo.

Exploração (Núcleo). Esta fase é implementada através de métodos formais e informais, que podem ser testes de personalidade normalizados, questionários, métodos informais de recolha e análise de informação, e entrevista. O ambiente *online* fornece várias ferramentas que podemos utilizar neste processo: inventário de interesses, questionários de motivação e de valores, inquéritos de preferências de emprego e valores de vida fundamentais, ferramentas de avaliação de competências e aptidões, inventários de competências, inquéritos de mobilidade, inquéritos de experiência profissional, inquéritos de competências individuais (transferíveis). Mais importante, o mentor de pares está disposto e flexível a explorar novas técnicas, testar novas ferramentas e criar ferramentas para poder utilizar as vantagens do processo de mentoria *online*. Após a implementação da reunião *online*, é adequado guardar os resultados do trabalho conjunto, deixar o mentorando resumir o que retira da reunião e enviar ao mentorando um *e-mail* com um resumo do plano e dos próximos passos.

Completar e concluir da sessão. Após a conclusão do processo, é possível concordar com o acompanhamento para ver se o plano de ação foi implementado e para verificar o progresso do mentorando. O acompanhamento pode ser efetuado à distância, por correio eletrónico ou por telefone. No final, pode ser gravado um resumo áudio ou vídeo, se ambas as partes concordarem. Os mentorandos não só teriam papelada, resultados de testes e capturas de ecrã, mas também um breve resumo dos principais resultados da mentoria de carreira.

6.3. Criação e partilha de conteúdos digitais

Os instrumentos de colaboração *online* tornam possível a colaboração entre pessoas sem a necessidade de estarem juntas na mesma sala ao mesmo tempo. Por exemplo, através de uma ferramenta de vídeo, as pessoas podem colaborar na conceção de um programa de *coaching*. E, com o trabalho num documento partilhado, a colaboração *online* ajuda as pessoas a trabalharem no mesmo documento ao mesmo tempo. Chamamos a esta colaboração síncrona, em oposição à colaboração assíncrona, em que enviamos documentos em versões via *e-mail* e pedimos comentários. Com a colaboração síncrona, uma equipa pode trabalhar coletivamente num documento e partilhar a carga de trabalho sem o risco de criar versões diferentes. Ao mesmo tempo, podem comentar, ou acrescentar algo ao conteúdo que outros membros da equipa estão a criar.

Ao colaborar com vários mentorandos ou pessoas *online* ao mesmo tempo, pode ser útil gerir o processo de colaboração utilizando uma ferramenta de colaboração *online*. Entre as ferramentas de colaboração *online* encontram-se, por exemplo, ferramentas de ‘quadro branco’ que são muito úteis para facilitar os processos de *brainstorming online*, estruturar reuniões *online* e visualizar os resultados da reunião. As ferramentas de colaboração *online* dão-lhe a oportunidade de trabalhar em co-criação com o seu mentorando na realização dos seus objetivos. Uma variedade de jogos *online*, atividades de *check-in* e outras formas úteis foram também desenvolvidas nos últimos tempos para o profissional de carreiras utilizar (Barnes e.a., 2020).

Formas inovadoras de serviços de Mentoria de Pares *Online*

Método de pensamento de *design online*. As ferramentas de pensamento sobre *design online* podem ser muito úteis - são uma forma produtiva e criativa de resolver problemas. Esta é uma estratégia baseada em soluções para resolver problemas, colaborar e estimular a criatividade em mentorandos. Existem cinco passos, mas é diferente de outros métodos porque não é necessário seguir um guia ou sequência passo-a-passo. É um processo não linear para que o possa adaptar com base nos seus grupos alvo e atividades.

De acordo com a Universidade de Stanford, as 5 fases do pensamento de *design* são: empatia, definição, conceção, protótipo e testes.

Empatia → está a trabalhar para compreender as necessidades do utilizador final (a "declaração do problema");

Definição → é o 'discurso do elevador' de que problema pretende resolver e como;

Conceção → é um *brainstorming* criativo ("idealizar") para encontrar a melhor solução através da conceção de produtos;

Protótipo → está a criar a versão mais básica do seu produto;

Testar → está a transformar esse produto mínimo viável, num item totalmente funcional, testado e pronto para lançamento.

Aqui está uma pequena lista das melhores ferramentas *online* para o *Design* de Pensamento:

Ferramentas de <i>Design</i> de Pensamento	
<p>1. InVision</p> <p>Melhor ferramenta de <i>design</i> de pensamento para protótipos ricos e interativos</p>	<p><i>InVision</i> é um <i>software</i> de conceção que pode utilizar como um 'quadro branco' <i>online</i> para colaborar com a sua equipa. O painel de controlo do <i>InVision</i> permite-lhe visualizar projetos existentes e os seus estados para o ajudar a gerir recursos e a cumprir prazos. <i>InVision</i> é a melhor ferramenta de <i>design</i> de pensamento se quiser criar protótipos visualmente apelativos e ricos em funcionalidades. <i>InVision</i> permite-lhe apresentar ideias de <i>design</i> para verificar quais as combinações de cores, fontes e ícones que mais atraem os utilizadores. Com <i>InVision</i>, os utilizadores podem interagir com as características do seu protótipo para identificar as características que necessitam de melhorias. Os utilizadores podem fornecer <i>feedback</i> dentro do protótipo, para que tenha uma base de dados centralizada de sugestões de mentorados, contextualizada.</p>


	<p>A <i>InVision</i> integra-se com outras ferramentas como <i>Google Docs</i>, <i>Zoom</i> e <i>Microsoft Teams</i>.</p> <p>O <i>InVision</i> tem um plano para sempre gratuito com características limitadas para até 100 utilizadores, enquanto o preço dos planos pagos começa em 4 dólares ao mês, por utilizador.</p>
<p>1. <i>Marvel</i></p> <p>Melhor ferramenta de <i>design</i> de pensamento para protótipo e testes rápidos</p>	<p><i>Marvel</i> é uma ferramenta <i>design</i> de pensamento para a criação de estruturas de arame e protótipos de novos produtos. Pode utilizar a <i>Marvel</i> como uma base de dados central para <i>feedback</i> e ideias para a sua equipa CX (<i>Customer Experience – Experiência do Consumidor</i>). A <i>Marvel</i> tem até uma funcionalidade de rastreio de eventos para identificar quais os utilizadores que tiveram problemas durante os testes e quais <i>designs</i> estão prontos para serem utilizados. O <i>Marvel</i> é a melhor ferramenta de <i>design</i> de pensamento se quiser concluir projetos rapidamente, pois permite a rápida elaboração de protótipos e testes. A sua ferramenta de esboço permite transformar maquetas de desenho em protótipos funcionais sem codificação.</p> <p>A funcionalidade de teste do utilizador da <i>Marvel</i> permite-lhe recolher <i>feedback</i> de texto, áudio e vídeo dos utilizadores, membros da equipa de <i>design</i> e partes interessadas. Pode ligar a <i>Marvel</i> a outras ferramentas e aplicações de conceção, incluindo <i>Smartmockups</i>, <i>Microsoft Team</i>, e <i>Maze</i>.</p> <p>A <i>Marvel</i> tem uma versão gratuita com características limitadas para um utilizador, enquanto o preço dos planos pagos começa em 16 dólares por mês, por utilizador.</p>
<p>2. <i>Ideaflip</i></p>	<p><i>Ideaflip</i> é uma ferramenta de colaboração <i>online</i> com notas digitais adesivas para partilhar ideias com um grupo. Tem quadros ilimitados para utilizar em tantos projetos quantos forem necessários. O <i>software</i> permite-lhe</p>

<p>Melhor ferramenta de <i>design</i> de pensamento com grandes grupos</p>	<p>adicionar até dois colaboradores convidados para projetos que exijam intervenientes ou contratadores externos.</p> <p>O <i>Ideaflip</i> é a melhor ferramenta <i>design</i> de pensamento para colaboração <i>online</i> com um modelo de grupo para gerir grandes grupos. Este <i>software</i> de conceção permite-lhe criar grupos mais pequenos para que todos possam participar durante as discussões. Esta funcionalidade é também ideal para equipas de <i>design</i> híbridas porque pode criar um grupo para membros de <i>design</i> no escritório e um grupo para membros remotos. <i>Ideaflip</i> permite atribuir membros aleatoriamente para assegurar a distribuição igualitária da equipa e fomentar a camaradagem.</p> <p><i>Ideaflip</i> tem uma versão gratuita com características limitadas para até três placas, enquanto o preço dos planos pagos começa em 9 dólares por mês, por utilizador. Oferecem um período experimental gratuito de 14 dias para os seus planos pagos.</p>
<p>3. <i>Userforge</i></p>	<p><i>Userforge</i> é uma ferramenta de criar “persons” para criar produtos que se alinhem com as necessidades dos utilizadores do mundo real. Tem mais de 1.000 ícones para lhe permitir criar “personas” com aspeto profissional. Pode convidar outros membros da equipa para o seu projeto <i>Userforge</i> para obter mais conhecimentos e partilhar a carga de trabalho.</p> <p><i>Userforge</i> é a melhor ferramenta de <i>design</i> empático porque permite construir “personas” para ‘entrar’ na cabeça dos utilizadores e saber como eles se sentem e do que precisam. Pode adicionar mais conteúdo ao seu modelo de “persona” à medida que aprende mais sobre as necessidades dos seus utilizadores.</p>

	Esta ferramenta tem uma biblioteca de imagens integrada com milhares de imagens para criar “personas” interessantes. Tem também saída de texto personalizável que lhe permite criar ou comprar “personas” em várias línguas. O preço do utilizador para a criação de “personas” começa em 16 dólares por mês, para um máximo de 10 colaboradores.
--	---

***Storytelling* (narração de histórias)**

Se precisar de ter uma conversa *online* sobre um tópico moral ou emocional, a utilização de histórias pode ser a coisa certa. As pessoas ligam-se às histórias e lembram-se delas, e é por isso que são uma abordagem comprovada. *Storytelling* é a descrição vívida de ideias, crenças, experiências pessoais e lições de vida através de histórias ou narrativas que evocam fortes emoções e percepções. As histórias podem ser contadas através de vários meios de comunicação diferentes. Como este exemplo de uma formação *online* mostra, palavras convincentes, imagens e alguns efeitos sonoros podem ser igualmente cativantes. Experiências com *layouts* e fontes. Isto pode ser feito ao utilizar Von [Elucidat Layout Designer](#) para criar uma série de páginas a percorrer. Entrelaçar imagens de largura total com *layouts* de uma e duas colunas ajuda a guiar o olhar através da história e imita uma espécie de artigo editorial ou de revista. Eis três razões pelas quais a utilização de tal método pode ajudá-lo a tornar-se um melhor contador de histórias:

 1. O método *storytelling* dá-lhe estrutura. Certas regras são libertadoras e não restritivas. Um método de *storytelling* ajuda-o a desenhar o que é feito em todas as histórias, de uma forma geral, dando-lhe uma estrutura básica que pode aplicar à sua história pessoal. Esta combinação de fatores - estrutura clássica e originalidade pessoal - permite-lhe criar uma forte ligação com o seu público.

2. O método de *storytelling* ajuda a atrair o público alvo. Ao contar a sua própria história, pode contar com um método básico de narração de histórias para ganhar a atenção do público. Por exemplo, digamos que quer contar a história de toda a sua vida, mas

➡ a frasear. Este método dá-lhe orientação sobre como fazer uma narrativa de diferentes eventos de forma lógica, coerente e excitante.

➡ 3. O método *storytelling* é aplicável de muitas maneiras. Uma vez aprendido o básico sobre *storytelling*, pode-se aplicar o que se aprendeu numa variedade de cenários.

Como utilizar o método de *storytelling* de forma eficaz:

- Construir a tensão gradualmente;
- Criar conflitos;
- Ser inspirado por algo significativo;
- Manter o mesmo tom de voz;
- Confiar na estrutura clássica;
- Utilizar o elemento de surpresa.

No entanto, todos os métodos inovadores acima listados são dificilmente concebíveis sem ferramentas de colaboração *online*:



O *Microsoft Teams* combina mensagens instantâneas, videoconferência e chamadas.

Uma vantagem importante da utilização do *Microsoft Teams* é que pode ser integrado com outras aplicações *Microsoft Office*. Devido às possibilidades de integração de aplicações, ao utilizar as *Microsoft Teams*, pode facilmente fazer videochamadas e partilhar documentos em simultâneo. Pode colaborar em documentos de forma sincronizada através do *Teams*, utilizar canais de *chat*, realizar videoconferências e partilhar ficheiros. Ao combinar *Microsoft Teams* com *Microsoft SharePoint*, as vantagens da colaboração *online* e da partilha *online* juntam-se. Embora tendo a possibilidade de colaboração *online*, o *Microsoft Teams* é sobretudo utilizado como uma ferramenta para a interação online.



Slack é uma ferramenta de colaboração *online* que permite reunir múltiplas aplicações numa única plataforma, o que evita que tenha de alternar frequentemente entre diferentes aplicações. Na *Slack* poder criar um 'canal' por projeto/tópico, dando acesso, a todos no mesmo 'canal', a mensagens, documentos de projetos, etc. A *Slack* torna possível a colaboração tanto assíncrona como síncrona, oferecendo uma visão de como um projeto está a progredir sem ter de enviar mensagens

para pedir atualizações. A *Slack* integra-se com muitas outras ferramentas *online*, como o *Zoom*, o calendário *Google* e o *Miro*. (Fonte: <https://www.slack.com>).

Basecamp

Basecamp é uma ferramenta de colaboração com um *design* simples com um 'quadro de mensagens' para 'mensagens' para todos, um 'quadro de tarefas' para fazer listas com tarefas que precisam de ser feitas, um '*chat* em grupo' para fazer perguntas aos membros do grupo quando está a trabalhar *online* num determinado projeto, 'calendário' para definir datas partilhadas, '*check-ins* automáticos' para perguntar à sua equipa como está a lidar com o trabalho e uma parte para '*docs & files*' (documentos e ficheiros) para partilhar em pastas organizadas para que sejam fáceis de encontrar. Pode ligar as 'notificações' para quando alguns dos seus colegas de equipa publicam uma mensagem num projeto, ou pode facilmente pausar as notificações, se necessário. Tendo todas estas características numa ferramenta integrada, *Basecamp* funciona como uma ferramenta de gestão de projetos bem organizada, bem como uma ferramenta de colaboração *online*. Pode também aceder ao *Basecamp* como aplicação *web*, no *iOS*, e no *Android* (<https://basecamp.com>).



Miro é uma ferramenta de colaboração *online* com as funções de um 'quadro branco' *online*. O objetivo de trabalhar com um quadro branco é colaborar *online* sobre um tópico e criar algo em conjunto. A forma como se utiliza um 'quadro branco' pode ser comparada ao trabalho com folhas de *flip chart* num workshop presencial/*offline*. Para além da *Miro*, pode encontrar diferentes variantes de 'quadro branco' na *Internet*, tais como *Mural*, *Conceptboard*, etc. Pode utilizar imagens do *google*, vídeos com links prontos no seu quadro branco, apresentações que tenha feito em PowerPoint, etc. Utilizando um 'quadro branco' *online* para colaborar com o seu mentorando, pode trabalhar em conjunto de forma interativa. Pode utilizar um 'quadro branco' partilhado para fornecer informações em simultâneo. Pode fazer um *brainstorming* em conjunto e pode utilizá-lo para exibir visualmente a sua sessão. Pode até continuar a ver-se com o vídeo incorporado e usar o *chat* ou usar um 'quadro branco' externo no seu ambiente *Zoom* ou *Microsoft Teams*.

6.4. Proteção de dados pessoais – RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados)

Com o contínuo avanço da tecnologia e o aumento massivo da utilização da Internet, o conceito de privacidade e proteção de dados é um tema extremamente debatido. Isto porque os fornecedores de serviços que gerem os *websites*, aplicações e plataformas de redes sociais recolhem e armazenam, frequentemente, os dados pessoais dos utilizadores com o objetivo de fornecer serviços adequados para melhor se adequarem à preferência de cada utilizador. Normalmente, estas empresas de serviços digitais têm a responsabilidade de proteger os dados pessoais dos utilizadores contra o acesso não autorizado e contra todas as vulnerabilidades. No entanto, surgem casos em que estas plataformas não colocam salvaguardas adequadas para proteger os dados recolhidos, o que resulta numa violação de dados e na exposição dos dados sensíveis dos utilizadores a pessoas não autorizadas que podem utilizar os dados pessoais para defraudar e assediar os utilizadores ou para enviar anúncios indesejados sem o consentimento dos utilizadores. Assim sendo, violam o direito fundamental dos utilizadores à privacidade e à liberdade de se expressarem livremente.

A proteção de dados é geralmente definida como a lei concebida para proteger os seus dados pessoais.

Proteção de dados: Um direito?

Proteção de dados pessoais

1. Todas as pessoas têm direito à proteção dos dados pessoais que lhes digam respeito.
2. Tais dados devem ser tratados de forma justa para fins específicos e com base no consentimento da pessoa em causa ou noutra base legítima estabelecida por lei. Qualquer pessoa tem o direito de acesso aos dados que lhe digam respeito e o direito de obter a sua retificação.
3. O cumprimento destas regras será sujeito a controlo por uma autoridade independente.

Como mentor de pares, pedirá aos seus mentorandos que lhe forneçam uma certa quantidade de dados pessoais que serão registados eletronicamente e mantidos numa base de dados. Terá de informar os mentorandos de que a informação que estes fornecerão é o mínimo necessário para fornecer aconselhamento e orientação. Em última análise, um requisito ético fundamental do aconselhamento é que este seja feito de forma segura e

confidencial (BACP, 2018, secção 55). Contudo, é preciso compreender que "não existe segurança absoluta no mundo digital" (BACP, 2019a, p. 6). O que isto significa é que os mentores de pares têm de tomar medidas para maximizar a segurança e, conseqüentemente, a confidencialidade de quaisquer dados dos aprendentes.

O tema da proteção de dados é provavelmente o maior desafio no intercâmbio virtual. Desde 25 de Maio de 2018, o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) regula o tratamento de dados pessoais no seio da União Europeia. A privacidade dos dados pode não ser o seu assunto favorito, mas o cumprimento das regras é da maior importância. Assegurar uma proteção de dados ótima em todos os momentos e poder demonstrá-la através da documentação do seu cumprimento tornou-se, portanto, ainda mais importante.

Assim, a proteção de dados pessoais é de importância fundamental e o principal objetivo do RGPD.

Os seis princípios do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) são semelhantes em muitos aspetos, aos oito princípios da Lei da Proteção de Dados. Embora os seis princípios do RGPD não incluam direitos individuais ou transferências para o estrangeiro, estes estão incluídos noutros pontos da RGPD.

Uma diferença fundamental é que, sob o RGPD, é necessário mostrar como se cumprem os princípios, e não apenas que se cumprem. Este é um requisito separado conhecido como o princípio da responsabilidade que está integrado em toda o RGPD.

O RGPD: Compreender os 6 princípios de proteção de dados:

- Legitimidade, equidade e transparência
- Limitação do propósito
- Minimização dos dados
- Exatidão
- Limitação de armazenamento
- Integridade e confidencialidade (segurança)
- Quadro Ético para as Profissões de Aconselhamento

Os valores são uma forma útil de expressar compromissos éticos gerais que sustentam o propósito e os objetivos das nossas ações.

Os valores fundamentais devem incluir um compromisso com:

- Respeitar os direitos humanos e a dignidade
- Melhorar o bem-estar e as capacidades das pessoas
- Melhorar a qualidade das relações entre as pessoas
- Aumentar a resiliência pessoal e a eficácia
- Facilitar um sentido de si próprio que seja significativo para a(s) pessoa(s) em causa dentro do seu contexto pessoal e cultural
- Appreciar a variedade da experiência humana e da cultura
- Proteger a segurança dos conselheiros
- Assegurar a integridade das relações entre o praticante e o consulado
- Melhorar a qualidade dos conhecimentos profissionais e a sua aplicação
- Esforçar-se por uma prestação de serviços justa e adequada.

Os valores informam os princípios. Tornam-se mais precisamente definidos e orientados para a ação quando expressos como um princípio.

Dados confidenciais

Ao trabalhar como mentor de pares, deve lembrar-se que devem ser aplicadas normas de proteção de dados mais rigorosas ao obter, aceder, recolher, analisar ou utilizar dados sobre populações vulneráveis e em risco ou outros dados confidenciais. É importante lembrar que o contexto pode transformar dados não-confidenciais em dados sensíveis. O contexto em que os dados são utilizados (por exemplo, circunstâncias culturais, geográficas, religiosas, políticas, etc.) pode influenciar o impacto da análise de dados sobre um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos, mesmo que os dados não sejam explicitamente pessoais ou confidenciais.

A adoção proativa dos princípios básicos de privacidade por conceção e a utilização de tecnologias de reforço da privacidade em todas as fases do ciclo de vida dos dados é fortemente recomendada para assegurar uma proteção robusta dos dados, a fim de evitar a ocorrência de riscos e danos à privacidade. Se for um consultor eletrónico, os dados pessoais dos seus clientes não devem ser identificados quando apropriado, por exemplo, por agregação, pseudonimização ou ocultação, a fim de minimizar potenciais riscos para a

privacidade e considerar a provável ocorrência de potenciais danos relacionados com a utilização ou não utilização dos dados.

6.5. Bibliografia

1. Abbidin, N. Z. (2012). A Review of Effective Mentoring Practices for Mentees Development. *Journal of Studies in Education*, vol. 2(1): 72–89.
2. BACP (2016; 2018; 2019) *Ethical Framework for the Counselling Professions*. British Association for Counselling and Psychotherapy.
3. Barnes, S.-A., Bimrose, J., Brown, A. Kettunen, J. & Vuorinen, R. (2020). Lifelong guidance policy and practice in the EU: trends, challenges and opportunities. Brussels: European Commission.
4. Cardoso. L.M. (2018) Communication, Informational Literacy and Critical Thinking https://revistia.com/files/articles/ejms_v3_i4_18/Cardoso.pdf
Last downloaded: December 13, 2022
5. COMPASS . "E-Career counsellor in the ever-changing world of the 21st century - innovative methods to support e-career counselling services". <https://www.erasmus-compass.eu>
6. Council of Europe Committee on Culture, Science and Education (2011). Protection of privacy and personal data on the Internet and online media at <http://assembly.coe.int/CommitteeDocs/2011/RihterviepriveeE.pdf>
7. De Vos, A., van der Heijden, B. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model.
8. European Data Protection Board (2021). *Guidelines 8/2020 on the targeting of social media users ar* https://edpb.europa.eu/system/files/2021-04/edpb_guidelines_082020_on_the_targeting_of_social_media_users_en.pdf
9. Kaur, K., Upadhyay, P. (2017) CRITICAL THINKING: IMPERATIVE IN INFORMATION BASED SOCIETY. https://www.journalijar.com/uploads/535_IJAR-16888.pdfLast downloaded: December 13, 2022
10. Pavlova T., Igonina, S., Zhelyabina, A. (2018) Critical Thinking Skills in Information-Oriented Society <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/isfcfec-18/55912431>Last downloaded: December 14, 2022
11. Tasawar A. Shah (2018). *Applying Vygotsky to Adult Learning*. University of New Mexico

12. Van der Heijde, C. & Van Der Heijden, B. (2006). A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability.
13. <https://www.rasmussen.edu/student-experience/college-life/what-is-digital-literacy/>
14. Upadhyay, P. (2017) CRITICAL THINKING: IMPERATIVE IN INFORMATION BASED SOCIETY. https://www.journalijar.com/uploads/535_IJAR-16888.pdf

6.6. Questionário

1. O que queremos dizer com o desenvolvimento de competências digitais?

- a. Estar atualizado face às tecnologias existentes
- b. Comunicar adequadamente num ambiente *online*
- c. Gerir ideias num ambiente *online*
- d. Não utilizar quaisquer tecnologias

2. Como se determina o formato de troca correto?

- a. De acordo com o estado de espírito
- b. De acordo com o objetivo da conversa
- c. De acordo com os recursos técnicos, pessoais e temporais dos mentorandos
- d. De acordo com o grupo alvo

3. O pensamento crítico é um conjunto complexo de competências necessárias para o sucesso nesta sociedade de informação. Quais são as 3 coisas que desempenham um papel importante?

- a. Análise
- b. Pensamento
- c. Síntese
- d. Avaliação
- e. Filtragem

1. Quais são as características de um pensador crítico?

- a. Consegue dizer a diferença entre factos e opiniões.
- b. Muda de ideias quando encontra provas que mostram que pode não estar correto.
- c. Os seus sentimentos determinam a sua atitude
- d. Reconhece preconceitos, enviesamentos e valores em si e nos outros

5. A maioria dos *sites* de notícias e *websites* terminam com o nome de domínio do país em que estão sediados. Isto significa:

- a. O sítio está registado nesse país.
- b. O sítio está registado em vários países.
- c. As autoridades desse país não podem tomar medidas contra ele se cometerem uma infração à lei.
- d. As autoridades desse país podem tomar medidas contra o sítio se cometerem uma infração da lei.

6. Que funções inclui a aplicação *Zoom* que poderá utilizar na sua prática *online*?

- a. A função básica é criar e agendar reuniões virtuais (individuais, de grupo, em massa).
- b. Encontrar parceiros.
- c. Pode comunicar tanto com áudio como com vídeo.
- d. Criação de blogues.

7. De que depende a escolha de uma ferramenta *online* adequada? Escolher as opções apropriadas.

- a. Do estado de espírito atual de um mentor de pares.
- b. Sobre o papel, objetivos, grupos-alvo dos mentores de pares.
- c. Sobre as possibilidades técnicas e aptidões do mentor de pares, mas também do mentorando.
- d. Sobre o número de aprendentes envolvidos (indivíduo, grupo, em massa)

8. Que fatores influenciam o processo de serviços *online* dos Mentores de Pares?

- a. Ferramenta utilizada (telemóvel, computador, bloco de notas)
- b. Ligação à Internet

- c. Condições meteorológicas
- d. Qualidade da transmissão de vídeo e áudio

9. Quantas pessoas podem participar numa comunicação *online*?

- a. A comunicação *online* só pode ter lugar entre duas pessoas (um mentor de pares e um aprendente).
- b. A comunicação *online* só pode ter lugar entre duas pessoas (um mentor de pares - um aprendente), entre um mentor de pares e vários aprendentes (aconselhamento de grupo), bem como de forma maciça (um com vários, vários com muitos).
- c. A comunicação *online* só pode ter lugar entre um mentor de pares e vários aprendentes.
- d. Todas as declarações são corretas.

10. Em que fases do aconselhamento de Mentores de Pares podemos utilizar ferramentas *online*?

- a. Primeiro contacto com o cliente
- b. Exploração (núcleo)
- c. Conclusão
- d. Monitorização consequente

11. O que significa o método de pensamento de design *online*?

- a. Uma estratégia baseada na solução para resolver problemas
- b. Colaboração
- c. Despertar a criatividade dos indivíduos acompanhados
- d. Uma hipnose

12. O que procura ao escolher as melhores ferramentas de pensamento de *design*?

- a. Interface do utilizador
- b. Usabilidade
- c. Integrações
- d. Relação preço-qualidade

13. Como se pode definir um método de *storytelling*?

- a. Descrição vívida das ideias
- b. Interação de protótipos
- c. Lições de vida através de histórias ou narrativas
- d. Fortes emoções e perceções

14. Quais são as razões para utilizar um método de *storytelling*?

- a. O método de *storytelling* dá-lhe estrutura
- b. O método de *storytelling* ajuda a atrair o público alvo
- c. O pedido de hipnose
- d. O método de *storytelling* é polivalente na sua aplicação

15. Os métodos inovadores são dificilmente concebíveis sem ferramentas de colaboração *online*, tais como:

- a. *Slack*
- b. *Microsoft Teams*
- c. *Skype*
- d. *Miro*

16. A proteção de dados é um direito?

- a. Todas as pessoas têm direito à proteção de dados pessoais que lhes digam respeito
- b. Os dados pessoais devem ser tratados de forma justa para fins diferentes e com base no consentimento da pessoa em causa ou noutra base legítima estabelecida por lei. Todas as pessoas têm o direito de acesso aos dados que lhes digam respeito, e o direito de obter a sua retificação.
- c. O cumprimento destas regras será sujeito a controlo por uma autoridade independente
- d. Todas as declarações estão corretas

17. Quais são os 6 princípios de proteção de dados do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados)? (Escolher as respostas certas)

- a. Legalidade
- b. Sigilo
- c. Equidade e transparência
- d. Limitação do objetivo

18. Os valores fundamentais devem incluir um compromisso:

- a. Respeitar os direitos humanos e a dignidade
- b. Melhorar a qualidade das relações entre as pessoas
- c. Proteger a segurança dos Mentorandos
- d. Todas as declarações são falsas

19. Normas de proteção de dados mais rigorosas aplicadas quando:

- a. Obtenção de dados
- b. Acesso aos dados
- c. Recolha de dados
- d. Não utilização de dados

20. Que contexto pode influenciar o impacto da análise de dados sobre um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos, mesmo que os dados não sejam explicitamente pessoais ou confidenciais?

- a. Religioso
- b. Político
- c. Idade
- d. Cultural

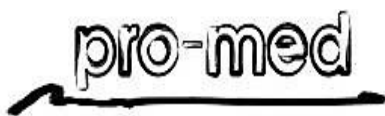
6.7. Anexo 6 - Respostas do Questionário

Questões	Answers
Questão 1	a,b,c
Questão 2	b,c,d
Questão 3	a,c,d
Questão 4	a,b,d
Questão 5	a,d
Questão 6	a,c
Questão 7	b,c,d
Questão 8	a, b, c
Questão 9	b
Questão 10	a, b, c, d
Questão 11	a,b,c
Questão 12	a,b,c,d
Questão 13	a,c,d
Questão 14	a,b,d
Questão 15	a,b,d
Questão 16	a,b,c,d
Questão 17	a,c,d
Questão 18	a,b,c
Questão 19	a,b,c
Questão 20	a,b,d

Coordenador



Parceiros



O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um endosso do conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

<https://peer-train.org/>