

SEGUNDA EDIÇÃO JULHO DE 2020

MENTOR GUIDE

O GUIA FUNCIONAL
DO MENTOR



RED GLOBAL
DE MENTORES



em Português

GUIA FUNCIONAL DO MENTOR

Rede Global de Mentores

2ª Edição, Julho de 2020
Depósito Legal segundo a lei 11.723
Impresso na Argentina, em Julho de 2020 – Imprenta M&A

Rede Global de Mentores. Todos os Direitos Reservados.
Proibida sua reprodução total ou parcial por qualquer meio ou procedimento sem permissão por escrito da RGMentores.

Índice

APRESENTAÇÃO	7
Palavras do Editor.....	8
O que é a RGMentores?	9
História (março de 2011 a julho de 2020)	9
Agradecimento aos Autores.....	12
FILOSOFIA CORPORATIVA.....	13
Missão.....	14
Visão.....	14
Propósitos Reitores.....	15
O QUE É A MENTORIA?.....	16
Origem Mitológica da Mentoria	17
O que é a Mentoria?	20
Tipos de Mentoria.....	23
Condições para a Mentoria Formal.....	25
Mundos de possibilidades para os processos de Mentoria.....	27
Aplicações da Mentoria.....	28
Certificações, hierarquização e avais na RGMentores.....	30
Mentoria e Ambiente Empreendedor.....	41
Os Mitos da Mentoria.....	45
O QUE É MENTORING?.....	48
O que é Mentoring?.....	49
QUEM É O MENTOR?.....	50
Quem é o Mentor?.....	51
O que faz um Mentor?.....	53
O que é necessário para ser um Mentor?	56
QUEM É O MENTORADO?.....	58
Quem é o Mentorado?.....	59
O que se espera de um Mentorado?	59

Em que se beneficia o Mentorado durante o processo de Mentoria?.....	60
QUAL É O MODO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO MENTOR?	61
O modo de atuação profissional do Mentor.....	62
Condições básicas de atuação profissional de um Mentor.....	64
Axiomas que nascem do modo de atuação profissional do Mentor	69
Desenvolvimento do modo de atuação profissional para se tornar um Mentor	70
Destrezas do Mentor.....	73
EM QUE CONSISTE O DIÁLOGO ESTRATÉGICO NA MENTORIA?.....	85
Diálogo estratégico.....	86
COMO SE DESENVOLVE UM PROCESSO DE MENTORIA NO MUNDO EMPRESARIAL?	95
Como se desenvolve um processo de Mentoria?.....	96
Texto e contexto para um processo de Mentoria.....	100
Exigências fundamentais para que o mentor possa exercer de maneira adequada a Mentoria	103
Sintetizando: Qual é a estrutura básica de um processo de Mentoria?	109
COMO A MENTORIA É DESENVOLVIDA NO MUNDO EMPRESARIAL?	111
O ponto de partida para a reflexão da Mentoria empresarial: .	112
A empresa e o mundo da complexidade.....	113
Pensamento complexo e mentoria empresarial.....	115
A lambdoma.....	115
Os diálogos estratégicos no mundo da empresa.....	116

O Lambda Compartilhado Mentor - Mentorado - Instituição ...	118
O Modo de atuação profissional do Mentor Empresarial.....	120
Em um contexto organizacional, quem cumpre com o perfil para atuar como um Mentor?	121
O Mentor e sua missão transformadora.....	122
Programas de Mentoria dentro de uma empresa.....	123
Fatores chave para o sucesso de um programa de Mentoria Empresarial	126
Como selecionar Mentores internos?.....	127
Como escolher um Mentor externo?.....	128
Pautas para a implementação de um Programa da Mentoria Empresarial	130
Como fazer o lançamento de um Programa da Mentoria empresarial?	132
Comunidade em função do Programa da Mentoria Empresarial.....	133
Formalizando o Processo da Mentoria na empresa	133
Como avaliar cada Processo da Mentoria Empresarial?.....	134
Os componentes de um programa de formação de Mentores Internos:	135
CÓDIGO DEONTOLÓGICO RGMentores.....	138
APÊNDICE 1.....	150
MENTORING E TIPOLOGIA DOS CONHECIMENTOS.....	150
APÊNDICE 2.....	156
MENTORIA E ECOSSISTEMA DE DISCIPLINAS E MODALIDADES DE ACOMPANHAMENTO COMPLEMENTARES	156
APÊNDICE 3.....	175

APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA-DESENVOLVEDORA- TRANSFORMADORA, BASEADA EM PROBLEMAS E OBJETIVOS.....	175
Bibliografia.....	187

APRESENTAÇÃO

Palavras do Editor

O presente livro representa um manual/guia para o trabalho do Mentor profissional. Reúne o conhecimento e a experiência de uma equipe de Mentores que, individualmente, foram gerando conteúdos escritos em seus livros, blogs e fóruns. A Rede Global de Mentores – RGMentores – tomou a iniciativa de unificá-los para gerar uma única peça denominada “Guia do Mentor”, uma linha base para formalizar o ponto de partida da formação e atuação de um Mentor profissional.

Este manual/guia tem como propósito apoiar a formação e certificação de mentores profissionais e, para isso, contém importantes parágrafos, a partir dos quais estão formuladas as perguntas do exame que a RGMentores utiliza para outorgar a certificação profissional que credencia a condição de mentor profissional perante os integrantes da comunidade global de mentores.

A certificação em questão recebe o título de “INTERNATIONAL PROFESSIONAL MENTOR” (IPM), é de caráter internacional e valida um Mentor com os conhecimentos básicos da disciplina. Esperamos que este guia lhe seja muito útil.

Rede Global de Mentores

O que é a RGMentores?

A RGMentores, em sua condição de organismo unificador de conceitos em torno da mentoria (uma estratégia de desenvolvimento e de aprendizagem significativa) e fundamentada no mentoring (um modo de atuação profissional), é uma organização sem fins de lucro, que se constitui como a comunidade global dos Mentores, ao mesmo tempo que os certifica e hierarquiza como mentores profissionais, e avaliza programas e instituições que promovem e desenvolvem este campo do saber-fazer.

A RGMentores agrupa a pessoas que se percebem como possuidoras de conhecimento relevante e experiência significativa que podem colocar à disposição de outros. Exercem a mentoria através das metodologias próprias dos processos do mentoring, como um exercício profissional de acompanhamento no caminho para o sucesso.

História (março 2011 a julho 2020)

A rede nasceu em março de 2011, na Costa Rica, por iniciativa do Dr. Daniel Fernando Peiró e um grupo de Mentores de países hispânicos, sendo denominada Rede Hispano-americana de Mentores, a qual reunia profissionais de diferentes especialidades, interessados em posicionar a mentoria como uma disciplina orientada à transmissão de conhecimentos, capital social e apoio

bio-psico-social relevante para o trabalho, a carreira ou o desenvolvimento profissional dos Mentorados.

Em março de 2014, o engenheiro Alejandro Motta assumiu a presidência da RGMentores e convocou a conformação do primeiro comitê diretivo, com representantes dos diferentes países que nesse momento faziam parte da Rede. Este comitê foi formalizado na primeira reunião de diretoria, realizada na cidade de São Paulo - Brasil, em 26 de novembro do mesmo ano, e entre outras ações transcendentais, a comunidade recebe o nome de Rede Global de Mentores (RGMentores), é estabelecido o código deontológico e regulamentados os comitês diretivo, acadêmico, administrativo-financeiro, de comunicação-divulgação, certificador e de ética. Da mesma forma, Nelson de J. Rueda foi eleito o primeiro diretor executivo da RGMentores.

No ano de 2014, sob a responsabilidade do presidente da RGMentores, Alejandro Motta, assim como do vice-presidente Daniel M. da Costa e do diretor executivo Nelson de J. Rueda, a organização estabelece sua sede e pessoa jurídica na cidade do Panamá – Panamá, estabelecendo como sua **missão**: fomentar e difundir a disciplina do mentoring, por meio de ações de promoção, treinamento, certificação, publicações, oportunidades de *networking*, pesquisas e todas as ações que façam a nossa comunidade crescer, pela mão dos empreendedores, empresários e diretores comprometidos com a própria vida. E como sua **visão**: uma comunidade global liderada por seres humanos com conhecimentos e valores.

Em novembro do mesmo ano, foi realizada a segunda reunião de diretoria na cidade de Santiago – Chile, aprovando e lançando o que atualmente é constituído como o programa de *Certificação de Mentores e a Certificação de Programas de Mentoria* e o lançamento da *Primeira Analogia* da RGMentores, um livro que conta com a participação de 16 Mentores distinguidos da comunidade e que hoje está à sua disposição na plataforma da comunidade.

Em novembro de 2016, na Cidade do México, Jaime España assume a presidência de RGMentores para o período 2016-2018, com Maurício Louzada como vice-presidente.

Em novembro de 2018, na cidade de Ponta Del Este, no Uruguai, o Eng. Alejandro Motta reassume a presidência da RGMentores para o período 2018-2020, com o Dr. Nelson de J. Rueda como vice-presidente. Durante este período, é publicada a “Antologia do Mentoring Latino-Americano”, disponível no site da RGMentores, e é dado um novo impulso à organização, tornando-a cada vez mais global, profissionalizando e hierarquizando os Mentores, desenvolvendo embaixadas e embaixadores da mesma, dando aval a centros e programas de formação associados a mentoria e realizando acordos de cooperação mútua, em função do desenvolvimento profissional da comunidade de Mentores.

A partir de 1º de julho de 2020, na cidade de Rosario, Argentina, firma-se um acordo para redefinir a estrutura diretiva da RGMentores e Alejandro Motta assume a direção geral em qualidade de CEO. Nelson de J. Rueda é eleito presidente e

Rosalinda Pizarro como vice-presidente, para o período julho 2020 - junho 2022.

Agradecimento aos Autores

Esta obra é realizada graças à contribuição de distinguidos profissionais da mentoria, autores independentes que integram a RGMentores e que, a partir de sua enorme generosidade, disponibilizam seu conhecimento e experiência para contribuir à formação e consolidação desta comunidade de profissionais que valorizam e validam a disciplina do mentoring.

- Fernando Daniel Peiró
 - Nelson de J. Rueda
 - Jaime España
 - Ernesto Beibe
 - Maribel Belaval
 - Serafín Contreras
 - Ana María Bonotti
 - Alejandro Motta

Convidamos a todos a fazer parte da história da RGMentores, com sua ativa participação. Esta comunidade é de todos os Mentores e construída por todos os Mentores.

FILOSOFIA CORPORATIVA

Missão

Fomentar e difundir a mentoria, uma estratégia de desenvolvimento e de aprendizagem significativa, fundamentada no mentoring, como um modo de atuação profissional que se expressa mediante as metodologias e ferramentas que surgem dos diálogos estratégicos e, a partir desse ponto, realizar processos de formação, treinamento e certificação de mentores, dar aval a seus programas e instituições orientadas à promoção, publicação, networking, investigações e demais ações que propiciem o desenvolvimento e evolução da sociedade, por mãos de mentores profissionais.

Visão

RGMentores é uma comunidade global integrada por seres humanos com valores, conhecimentos e habilidades, que contribuem com seu saber-fazer, suas estratégias, aprendizagens significativas e experiências relevantes, para o desenvolvimento do mundo e da humanidade, mediante o exercício profissional da mentoria, através da aplicação das metodologias e ferramentas próprias do mentoring.

Propósitos Reitores

Integração

Agrupamos os profissionais da mentoria, interessados em gerar sinergias, para posicionar esta disciplina como via para a difusão de saberes procedimentais e atitudinais ao serviço dos Mentorados.

Profissionalismo

Impulsionamos o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional da comunidade de mentores profissionais.

Generosidade

Compartilhamos ideias, experiências e boas práticas do exercício profissional da mentoria como processo para a transmissão informal do conhecimento, capital social e apoio psicossocial recebidos pelo mentorado como relevante para seu trabalho, carreira ou desenvolvimento pessoal ou profissional.

Inovação

Trabalhamos guiados pelo esforço inovador e desenvolvidor da mentoria como profissão.

Código Deontológico

Guiamos nossas ações no marco das normas, regras e procedimentos do Código Deontológico da RGMentores.

O QUE É A MENTORIA?

Origem Mitológica da Mentoria

O conceito de mentoria e o termo Mentor são encontrados na mitologia grega. Ambos os conceitos provêm do processo vivido e do nome próprio de um personagem da obra A Odisseia, escrita entre os anos 750 e 700 A.C., pelo poeta grego Homero.

Quando Ulisses, rei da ilha de Ítaca, partiu para a guerra da Troia, conflito bélico no qual se enfrentaram uma coalizão de exércitos aqueus contra a cidade da Troia, pôs “Μεντωρ” (Mēntōr) Mentor, o ancião de Ítaca, a cargo do cuidado de seu lar e da educação de seu filho Telêmaco. Sempre sob o cuidado de Mentor, Telêmaco deveria aprender a valer-se por si mesmo para executar bem a tarefa de substituir seu pai.

Telêmaco era ainda um menino quando seu pai partiu para a guerra de Troia e, em seus quase vinte anos de ausência, cresceu, até se tornar adulto.

Depois da guerra, Ulisses foi condenado por Poseidon, a quem corresponde o domínio dos mares, a viajar inutilmente durante dez anos em sua tentativa de voltar para Ítaca e retornar a casa, enfrentando muitos riscos e aventuras.

Ulisses se transformou no herói extraviado, sozinho, errante, miserável, náufrago, açoitado por um poder sobrenatural que lhe fez perder seus companheiros, seu navio e tudo o que possuía.

Depois de que os deuses decidissem em assembleia que Ulisses devia voltar para casa, da ilha de Ogígia, Atena, adotando a aparência de Mentor, rei dos táfios, foi a Ítaca para guiar Telêmaco em uma viagem por toda a Grécia com o fim de conseguir alguma pista que pudesse revelar seu paradeiro.

Segundo a mitologia grega, a deusa Atena se encarna na figura de Mentor para guiar e aconselhar o jovem Telêmaco em seu caminho de busca e encontro de seu pai.

Mentor faz com que Telêmaco medite e reflita sobre as ideias puras em sua essência, para que ele, a partir do conhecimento, possa classificá-las e organizá-las; a partir do entendimento, possa detalhá-las e estudá-las; a partir do amor, possa executá-las e desenvolvê-las. Assim, Mentor aproxima do Telêmaco ao conhecimento - sabedoria, e o desafia a potencializar seus talentos, os quais, com a luz do conhecimento, entendimento e amor, possam unir suas forças e sabedoria com as de seu povo, para poder expressar e executar o trabalho a ele encomendado.

Desta história se deduz que a palavra Mentor é um sinônimo de conselheiro, amigo, guia, professor e pessoa sábia.

Com o transcorrer do tempo, o vocábulo Mentor sofreu um deslocamento semântico e passou a dar nome próprio a toda

aquela pessoa que realize uma função de conselheiro, guia ou tutor, com o propósito de potencializar a aprendizagem de outra pessoa em uma ocupação, arte ou ofício.

Estes fundamentos foram elementos chave na continuidade da arte, dos grêmios e do comércio dos tempos antigos.

Podemos evidenciar a ação dos Mentores de forma muito especial nos grêmios da idade Média e na forma como mantiveram a estrutura de avanço e de crescimento em profissões e ofícios, desde seu acionar com seus Mentorados.

Durante a revolução industrial, o papel dos Mentores foi fundamental no desenvolvimento dos trabalhadores com alto potencial. Hoje, continua sendo para impulsionar os empreendimentos de todo tipo, onde são mais valorizadas a criatividade e a autonomia do que o controle; e a inovação e a aprendizagem mais do que a burocracia organizativa.

Ao longo de nossa existência, todos tivemos um Mentor. Em determinados momentos de nossas vidas, sua presença se fez crucial, dado que a figura do Mentor funciona como uma espécie de bússola que indica o norte do caminho a seguir.

O que é a Mentoria?

"Se a janela através da qual contemplamos a vida é uma janela de limitações, o nosso comportamento irá manifestar essas limitações. Se a janela é uma crença nas capacidades ilimitadas

da mente e do corpo, e na nossa capacidade de produzir mudanças na nossa vida, abrir-nos-emos à ampla capacidade e potencial que temos à nossa disposição." Trinidad Hunt

O constructo fundamental que apoia a razão de ser da mentoria e, portanto, sua definição, implica uma conexão de vivência, experiência e projeção de futuro, entre o Mentor e o Mentorado, abraçando a incerteza, a potencialidade e a inseparabilidade, como leis do paradigma participativo e apoiando-se no diálogo estratégico como estratégia de construção, conhecimento e mudança na percepção e na gestão do Mentorado.

O significado etimológico de diálogo, *dia-logos*, “inteligência a dois, intercâmbio de inteligências ou encontro de inteligências”, faz referência a um ato de comunicação através do qual se consegue um conhecimento novo, descobre-se conjuntamente algo a mais do que se pode descobrir sozinho.

O diálogo estratégico *não* foca sobre o “por que existe” o mundo, mas em “como funciona” e, especialmente, em “o que fazer” para administrá-lo de maneira adequada e produtiva.

Por isso, a mentoria, como processo que induz o Mentorado a evoluir não apenas em seus próprios comportamentos, mas também em suas próprias modalidades perceptivas e de atribuição causal, baseia-se nos seguintes princípios:

1. A mentoria é, em essência, uma estratégia de desenvolvimento e de aprendizagem significativa, fundamentada no mentoring, como a expressão de um exercício profissional.

2. A mentoria se ocupa do modo como o Mentorado percebe e administra sua própria realidade, através de seu comportamento: resultado, frente a si mesmo, frente aos outros e ao ambiente, mobilizando seus modelos de atuação com o fim de que decida *agir* sobre sua realidade, de maneira propositiva e transformadora.
3. A mentoria se expressa mediante o processo de **aprendizagem significativa - ativa - transformadora**, por modelamento de um Mentorado, a partir do exercício dialogal - relacional - profissional com um Mentor.
4. No exercício da mentoria, intermediado pelas metodologias e ferramentas que surgem dos diálogos estratégicos, o Mentor desdobra uma relação profissional orientada ao desenvolvimento do Mentorado para guiá-lo, orientá-lo e acompanhá-lo em seus processos de desenvolvimento de habilidades e destrezas, com sentido de utilidade para suas atividades, contextualizadas em seu exercício empresarial-trabalhista ou social.
5. A mentoria, ao se tornar em uma expressão viva e em um reflexo de casualidades e intencionalidades, busca desenvolver experiências de conexão, de relações e de processos, mediante os quais o mentor se investe em outro, o mentorado, ao compartilhar os entendimentos, recursos e oportunidades, dados a ele pela vida e obtidos através de seus próprios processos de aprendizagem, que fazem surgir valores, habilidades e destrezas de seus processos e que terminaram por forjar sua identidade pessoal, seus atributos e suas habilidades.
6. Por meio dos exercícios dialogais estratégicos associados à mentoria, as fortalezas, recursos e contatos pessoais do Mentor ficam à disposição do Mentorado, para lhe ajudar a alcançar suas metas e a projetar-se com melhores ferramentas no futuro.

7. Cada problema-oportunidade do Mentorado é, em si mesmo, um objetivo de aprendizagem direta e, para abordá-lo adequadamente, faz-se necessário entender a realidade, as oportunidades e o ritmo do mentorado.

8. Alcançamos o status de ser o que nos fazemos e estar onde estamos, por todos aqueles que não duvidaram em compartilhar suas vidas, tempo e esforço, para nos sustentar, nos desafiar e nos ajudar no caminho de nossa evolução e elevação.

Tipos de Mentoria

Existem muitos tipos de mentorias, que vão desde as mais informais até as mais formais.

Mentoria Informal

A mentoria informal não tem um modelo predefinido, mas sim Mentor e Mentorado se escolhem entre si e escolhem também as regras, natureza e duração de sua relação.

Mentoria entre Iguais

Quando a relação de mentoria se dá entre indivíduos da mesma idade, categoria ou status, de forma que cada um deles exerce como Mentor do outro, e cada uma das partes pode contribuir com experiência ou com habilidade. Implica, portanto, uma relação horizontal, entre colegas, companheiros ou indivíduos que se percebem mutuamente como iguais. Dentro dessa relação de igual para igual, pode haver mentorias mais recíprocas ou, ao contrário, com papéis mais estabelecidos (Mentor-Mentorado).

Mentoria Inversa

É uma relação na qual a mentoria é recíproca, de forma que o Mentor é quem aprende do Mentorado um modo diferente de ver ou fazer as coisas, uma perspectiva associada à questão geracional ou a certas práticas tecnológicas. Diferencia-se, portanto, da mentoria entre iguais, a qual ocorre entre indivíduos com status e papéis diferentes dentro dessa comunidade, entre Mentores e Mentorados, entre veteranos e novatos. Contudo, a dinâmica de aprendizagem em ambos os casos é igualmente flexível e recíproca.

Mentoria Grupal

Ocorre quando o Mentor apoia um grupo de pessoas em torno de um projeto ou interesse comum. Não estabelece relações de mentoria individual, mas sua ação está orientada ao benefício do grupo, a seu objetivo ou propósito compartilhado. A forma de estruturar essa relação aceita modelos diferentes, como a conformação de círculos flexíveis em torno da figura do Mentor ou o desenvolvimento de projetos orientados a uma conquista específica.

Mentoria Formal

A Mentoria formal segue um programa altamente estruturado, com objetivos estabelecidos, uma relação mentor-mentorado preestabelecida e regulamentada por uma empresa ou instituição, e exige uma política de avaliação ou validação do serviço.

Condições para a Mentoria Formal

Para apoiar o processo de mudança, mediante a mentoria formal, torna-se necessário utilizar ferramentas que permitam uma participação ativa e dinâmica do mentorado em sua construção de aprendizagem, baseada na experiência pessoal do Mentor.

As condições para que a mentoria formal possa realmente se transformar em fonte de aprendizagem significativa para o mentorado, são as seguintes:

1. Ênfase na relação: o Mentor manifesta um interesse e uma aceitação genuína dos sentimentos e necessidades do Mentorado, o que é evidenciado por sua atenção ativa e empática.
2. Ênfase na informação: o Mentor solicita diretamente informações detalhadas e oferece sugestões específicas a seus Mentorados sobre seus planos imediatos e o progresso no planejamento orientado à obtenção de suas metas pessoais, profissionais ou organizacionais.
3. Foco de desenvolvimento: o Mentor guia os Mentorados através de uma exploração de seus interesses, habilidades, ideias e crenças, no desenvolvimento de novas maneiras de conceber o mundo e de interagir nele, da geração ativa de novas destrezas e habilidades, para o funcional, o transversal, a visão e a implementação estratégica.

4. Foco de confrontação: o Mentor estabelece desafios para o desenvolvimento de seus Mentorados, nas áreas específicas da habilidade que se está desenvolvendo.

5. Foco na experiência do Mentor: o Mentor compartilha experiências de sua vida e sentimentos para personalizar e enriquecer a relação em seu papel como modelo de seus Mentorados, sem se deter em considerações que não permitam seguir adiante, associadas ao passado, e mobilizando-se, com mentalidade de aprendiz, para o conhecimento das novas realidades do meio, para mover-se com elas.

6. Foco em desenvolver a visão do Mentorado: o Mentor estimula o pensamento crítico dos Mentorados para que estes possam visualizar seu próprio futuro e desenvolver seu potencial pessoal e vocacional, mediante a geração de uma filosofia que lhes faça possível caminhar, crescer e amar.

7. Foco na metacognição e autorregulação da aprendizagem: o Mentor se evidencia estável, constatável ou verbalizável e falível, e, a partir disso, desdobra-se para uma atitude reflexiva sobre o que ele sabe que sabe. Realiza uma abstração reflexiva sobre suas áreas de cognição e decide que pode torná-las deliberantes, ao mesmo tempo que construtoras de novas realidades e experiências metacognitivas para o Mentorado.

Mundos de possibilidades para os processos de Mentoria

“Loiros ou morenos nascemos, simpáticos ou antipáticos nos tornamos”. Fortius

Desenvolvimento de destrezas e de habilidades:

Os processos de mentoria procuram o desenvolvimento das habilidades requeridas pelo Mentorado, tais como manter a sintonia e considerar o fator “o que mais”, as quais podem abranger uma infinidade de possibilidades, como:

- 1) Habilidades de busca de informação.
- 2) Habilidades de assimilação e retenção da informação.
- 3) Habilidades organizativas.
- 4) Habilidades criatividades e criativas.
- 5) Habilidades analíticas.
- 6) Habilidades em tomada de decisões e em solução de problemas.
- 7) Habilidades comunicacionais e conversacionais.
- 8) Habilidades sociais.
- 9) Habilidades metacognitivas e autorreguladoras da execução de tarefas, processos e procedimentos orientados ao alcance de resultados e ao cumprimento de objetivos, metas de vida ou de carreira, desde áreas funcionais, transversais ou de integração, e de visão e implementação estratégicas.

Isso ocorre propiciando sempre instruções, modelamentos, guias e demais, que se sejam mediadores de o uso especializado no plano interpsicológico, de poder e influência do Mentorado, para a antecipação, análise, apreciação e ação contextualizada, a qual se sintetiza na capitalização da experiência com conhecimento

especializado, depois de escutar para saber o que e quando somar conhecimento empírico.

Aplicações da Mentoria

Filho, como posso ajudá-lo a ver? Posso lhe oferecer meus ombros para você subir? Agora você está vendo mais longe do que eu. Agora você vê por nós dois. Não quer me dizer o que está vendo? H. Jackson Brown Jr.

A mentoria pode ser aplicada de forma virtual, praticamente, a qualquer campo da atividade humana. A seguir, oferecem-se alguns exemplos entre os mais comuns.

1. Mentoria de pessoas - Desenvolvimento do potencial humano:

- Mentoria para o desenvolvimento de gerentes e líderes.
- Mentoria para o desenvolvimento de políticos.
- Mentoria para o desenvolvimento médico.
- Mentoria para o desenvolvimento de esportistas profissionais.
- Mentoria para o desenvolvimento de esportistas olímpicos.
- Mentoria para o desenvolvimento de artistas.
- Mentoria para o desenvolvimento de talentos.
- Mentoria para o desenvolvimento profissional.
- Mentoria para o desenvolvimento espiritual.
- Mentoria para o desenvolvimento de relações familiares.
- Mentoria para o desenvolvimento da vida.
- Mentoria para o desenvolvimento de mentores.

2. Mentoria de processos - Desenvolvimento do potencial organizacional:

- Mentoria para o desenvolvimento de empresas
- Mentoria para o desenvolvimento de franquias
- Mentoria para o desenvolvimento de modelos multinível
- Mentoria para o desenvolvimento de empresas familiares
- Mentoria para o desenvolvimento de empresas de serviços
- Mentoria para o desenvolvimento de empreendedores
- Mentoria para o desenvolvimento de startup
- Mentoria para o desenvolvimento de empresas tecnológicas
- Mentoria para o desenvolvimento de empresas de moda
- Mentoria para o desenvolvimento de institutos de educação
- Mentoria para o desenvolvimento de organizações civis
- Mentoria para o desenvolvimento de empresas sustentáveis
- Mentoria para o desenvolvimento de meios de comunicação
- Mentoria para o desenvolvimento social

Todos estes exemplos de mentoria podem se desenvolver de maneira formal ou informal, individual ou grupal.

Certificações, hierarquização e avais na RGMentores

A RGMentores conta com uma ACADEMIA VIRTUAL difundida globalmente, com uma grande galeria de centros de formação e de programas de nossos Mentores membros, os quais possuem o aval da RGMentores.

A academia virtual está sustentada em uma plataforma que, por ser global, irá permitir ao Mentor se certificar e hierarquizar, dentro

da Rede, ao mesmo tempo em que poderá ampliar as fronteiras de como seu centro de formação – ou ele mesmo –, através de seus programas, compartilha seus conhecimentos, suas ideias e seus pensamentos, promovendo sua projeção internacional.

Para certificar e hierarquizar os Mentores, a RGMentores tem estabelecidos, dentro da academia virtual, processos nas seguintes categorias:

I. Desenvolvimento Profissional

1. IPM. International Professional Mentor

Este é o primeiro nível de certificação e se constitui como base obrigatória para a obtenção das demais certificações.

Para obter esta certificação, é imprescindível:

- a) Estudar a Guia do Mentor.
- b) Apresentar, com base nela, o teste de validação referente ao seguinte tópico.
- c) Conhecimentos mínimos sobre mentoria, mentoring, modo de atuação profissional do Mentor, Código Deontológico e as distinções que tornam a mentoria diferente de outras disciplinas de acompanhamento.
- d) Entregar o Código Deontológico impresso e assinado (em pdf), como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

2. **MS. Mentor Speaker.** Esta certificação está orientada a reconhecer aqueles Mentores que se destacam na arte de transmitir seu conhecimento empírico em auditórios, alcançando

um singular impacto de inspiração nos participantes de seus processos. Este processo de formação e certificação habilita os Mentores a participar como speaker nos TOUR LATAM da RGMentores.

Os requisitos para obter esta certificação são os seguintes:

- a) Realizar o curso disponível na Academia Virtual
- b) Estudar a guia do orador
- c) Apresentar o teste de múltipla escolha
- d) Apresentar um vídeo com um máximo de quinze minutos para seu exame de admissão e qualificação, segundo os parâmetros estabelecidos pela academia
- e) Entregar o Código Deontológico impresso e assinado (em pdf) como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores

3. **MSP. Mentor Sherpa.** Esta certificação tem como objetivo reconhecer nos Mentores sua preparação para desenhar e dirigir "as formas de organização do processo docente", tais como conferências, seminários, classes, estágios, laboratórios e demais ferramentas necessárias para compartilhar conhecimento empírico em grupos, em forma de palestras, cursos ou oficinas, de uma maneira responsável e efetiva, para a satisfação dos objetivos propostos nos processos formativos, da autoavaliação, coavaliação e a heteroavaliação.

Para alcançar esta certificação, devem ser realizados dois processos de formação.

- a) Inicialmente, é necessário cursar o "programa de formação para o aval de programas de formação", no qual são abordados

os fundamentos pedagógicos e didáticos da formação, das tríades problema-objeto-objetivo e conhecimentos-habilidades-valores.

b) Como complemento, o programa para obter a hierarquização como Mentor Sherpa MSP, no qual são abordados essencialmente os métodos, meios e formas dos processos de formação.

Os dois treinamentos podem ser encontrados na Academia Virtual, e o segundo o prepara para entregar toda a informação requerida para certificar um programa, a qual consiste em:

a) Apresentar a estrutura de um Programa Acadêmico, segundo o formulário padrão da academia.

b) Apresentar o desenho dos métodos, meios e formas de um programa de formação, em formato audiovisual, em múltiplas classes de 10 minutos (a serem apresentadas na Academia virtual RGM)

c) Apresentar um vídeo, em ação, em que seja demonstrada a aplicação das aprendizagens obtidas no Programa Sherpas (aprox.: 5 minutos)

d) Entregar o Código de Ética impresso e assinado (em pdf) como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

4. **MW. Mentor Writer.** Esta é uma certificação para reconhecer os Mentores que contribuem com seus textos para com o desenvolvimento da mentoria e do modo de atuação profissional do Mentor, nas diferentes especialidades.

Para obter esta certificação, é importante que você:

- a) Realize previamente algum dos treinamentos que se encontram na Academia Virtual, que o preparem para entregar toda a informação requerida nesta certificação. Adicionalmente, você deverá apresentar:
- b) Dez notas publicadas com conteúdo relacionado à sua especialidade, para expô-las na seção de notas da RGMentores.
- c) Apresentar pelo menos um livro de sua autoria, para expô-lo na seção de livros da RGMentores
- d) Entregar o Código Deontológico impresso e assinado (em pdf) como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

5. HDM. Human Development Mentor. Esta é uma certificação para os Mentores que se encarregam essencialmente de processos associados ao desenvolvimento humano, isto é, do fortalecimento de destrezas de comportamento.

Para obter a certificação, é preciso:

- a) Realizar previamente algum dos treinamentos que se encontram disponíveis na Academia Virtual, que você considere que o ajudarão a melhorar seu nível de atuação e alcançar com sucesso sua preparação para obter esta certificação.
- b) Comprovar formação profissional em qualquer uma das disciplinas das ciências sociais, tais como: antropologia, sociologia, história, direito, economia, comunicação, pedagogia, psicologia.
- c) Comprovar, mediante testemunhos escritos, experiência mínima de 3 anos estruturando e desenvolvendo processos de desenvolvimento humano.

d) Contribuir com dois artigos, com uma média de 1000 palavras por artigo, centrados no conhecimento do ser humano e no modo em que este possa crescer mais eficazmente em sua relação com seu meio, com objetivo de expor na seção Notas da RGMentores.

e) Entregar o Código de Ética impresso e assinado (em pdf), como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

6. **BDM. Business Development Mentor.** Esta certificação comprova a expertise do Mentor no desenvolvimento de processos empresariais, associados a processos, estratégia e cultura organizacional.

Para obter esta certificação, o Mentor deverá:

- a) Realizar previamente algum dos treinamentos que se encontram disponíveis na Academia Virtual, que você considere que o ajudarão a melhorar seu desempenho e que o preparem para obter esta certificação.
- b) Comprovar formação profissional disciplinas científicas ou em ciências formais, tais como: ciências agrícolas ou ambientais, biológicas, da saúde, engenharias, ciências físicas, químicas, de educação etc.
- c) Comprovar, por escrito, a criação ou existência de sua própria empresa ou experiência mínima de 3 anos gerenciando empresas ou estruturando e acompanhando processos de desenvolvimento humano.

d) Contribuir com três artigos, com uma média de 1000 palavras por artigo, centrados em metodologias, ferramentas ou técnicas de desenvolvimento de negócios e do modo como este pode contribuir ao crescimento de pessoas.

a) Organizações e sociedade em geral, para expô-los na seção Notas da RGMentores.

b) Entregar o Código de Ética impresso e assinado (em pdf), como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

7. **EM. Expert Mentor.** Esta é uma certificação para os Mentores especializados em trabalhar sobre linhas organizacionais ou humanas muito específicas, assim como a que expomos neste guia.

Para alcançar esta certificação, é importante que você:

a) Realize previamente um dos dois programas criados pela Academia Virtual, orientados ao desenvolvimento institucional. Estes treinamentos o preparam para acessar esta certificação.

b) Comprovar experiência mínima de 10 anos estruturando e desenvolvendo processos de desenvolvimento em sua especialidade.

c) Apresentar 3 vídeos, de aproximadamente 5 minutos cada um, em formato *story telling*, para expor na seção de vídeos MS.

d) Apresentar 10 notas com conteúdo relacionado à sua especialidade, com o objetivo de expor na seção Notas da RGMentores.

e) Apresentar um programa acadêmico de aval, em formato audiovisual, em múltiplas aulas de 10 minutos para expor na Acadêmica Virtual RGM.

f) Entregar o Código Deontológico impresso e assinado (em pdf), como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

8. **MM. Mentor de Mentores.** Esta certificação está destinada a profissionais destacados da mentoria e muito especialmente dentro da RGMentores.

A RGM entrega esta certificação àqueles profissionais que demonstrem um mínimo de dez anos de trajetória no exercício da disciplina da mentoria, dentro dos quais se evidencie seu compromisso de ser um dador de sabedoria dentro de nossa comunidade.

Para se candidatar a essa certificação, o Mentor deve:

a) Estar certificado previamente como IPM, BDM ou HDM, e em algum XPM.

b) Ter se desempenhado, com eficiência e proatividade nos cargos diretivos ou nas embaixadas, ou ainda nas diferentes atribuições da RGMentores para sua projeção e desenvolvimento.

c) Entregar os arquivos MP3 ou MP4 de 3 entrevistas, atribuídas pela academia, com 3 Mentores da RGMentores.

d) Entregar evidência de seu trabalho como Mentor, em formato MP3 ou mp4, de 10 sessões de mentoria.

e) Entregar o Código Deontológico impresso e assinado (em pdf), como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

II. Desenvolvimento Institucional

A **Academia Virtual da RGMentores** se projeta ao mundo através de centros de formação e de programas de seus mentores membros, certificados por ela.

1. Certificação de Centros de Formação:

A RGMentores certifica Centros de Formação que assumam a responsabilidade de administrar as diversas atividades da comunidade de Mentores, na cidade sede do centro de formação.

Para isso, são requisitos indispensáveis:

- a) Estar constituídos juridicamente e demonstrar, entre suas atividades, a formação e desenvolvimento de atividades associadas à promoção e desenvolvimento da mentoria.
- b) Ter no quadro de diretores e formadores do centro Mentores com certificações IPM, MSP, MS e BDM.
- c) Tais Mentores deverão realizar a formação estabelecida pela Academia RGMentores para avaliar os centros de formação e apresentar a prova de conhecimentos associada ao processo formativo.
- d) Certificar, previamente, perante a RGMentores, os programas de formação que oferecerão relacionados à mentoria.

e) Enviar carta de compromisso institucional, com os programas e processos da academia da RGMentores, na cidade sede do centro formativo.

f) Entregar o Código Deontológico impresso e assinado (em pdf), como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

2. Certificação de programas de formação:

A Academia Virtual da RGMentores serve como um canal para a promoção dos programas realizados por seus Mentores, nos diversos ecossistemas aos quais servem.

A academia incorpora em sua plataforma os programas à medida que vão sendo certificados. Para isso, é imprescindível que os programas que você quer promover através da RGMentores sejam previamente autorizados pela Academia Virtual.

Os requisitos para certificar um programa de formação são os seguintes:

a) O solicitante deve possuir certificações como Mentor, em qualidade de IPM, MSP e MS.

b) Realizar, apenas uma vez, a formação estabelecida pela academia RGMentores para certificar os programas de formação e apresentar a prova de conhecimentos associada ao processo formativo, mediante a qual será possível demonstrar que você está em condições de garantir a homogeneização, em termos filosóficos e práticos, dos programas que integrem a academia virtual.

- c) Tramitar a matriz do processo formativo a ser certificado, em documento estabelecido pela Academia da RGMentores.
- d) Apresentar o programa acadêmico em formato audiovisual em múltiplas aulas de 10 minutos, com o objetivo de expor na Academia virtual da RGMentores.
- e) Entregar o Código Deontológico impresso e assinado (em pdf) como testemunho de seu compromisso com este e com a RGMentores.

Incentivamos os Mentores a “encapsular” seus programas em formato audiovisual, através de cursos virtuais *offline*, compostos por várias classes de 10-15 minutos aproximadamente, tempo médio em que as pessoas conseguem se manter concentradas e com plena atenção.

Além do conteúdo multimídia, podem também nos entregar bibliografia, questionários e tarefas que o aluno poderá baixar na própria plataforma.

Na Academia Virtual poderão ser hospedados dois tipos de programas de formação:

- a) Os programas que, além de seu conteúdo específico, incorporem os conteúdos indispensáveis para atuar a partir de uma das expressões particulares da disciplina mentoria e que, assim, possam preparar o participante para acessar a hierarquização na RGMentores.
- b) Os programas que se orientam ao desenvolvimento de habilidades e destrezas não condizentes com a hierarquização dentro da RGMentores.

A diferença entre os dois tipos de programas certificados reside em que o primeiro tipo de processos formativos e desenvolvedores conduz a uma dupla certificação, a do programa propriamente dito e a do nível de hierarquização que apoia. Neste caso, o uso da plataforma e sua difusão não terão custos.

No segundo caso, dado que o programa de treinamento não inclui conteúdo para obter nenhuma certificação, no nível de hierarquização da RGMentores, apenas conduz à certificação que o nome do curso oferece. Além disso, a possibilidade de fazer uso da plataforma e da difusão de seu curso terá um custo equivalente a 20% do valor deste.

Mentoria e Ambiente Empreendedor

Um empreendedor, entendendo como tal toda pessoa que vai em busca do que quer e não fica esperando que as coisas aconteçam, tem ao seu dispor uma série de pessoas como assistentes. Cada uma delas, possui determinadas competências, habilidades, conhecimentos e dons que maximizam sua assistência.

Características, vantagens e limites da Mentoria

Como mencionado anteriormente, a mentoria se ocupa do modo como o Mentorado percebe e administra sua própria realidade,

através de seu comportamento - resultado, frente a si mesmo, aos outros e ao ambiente, mobilizando seus modelos de atuação com o fim de que poder decidir sobre sua realidade, de maneira propositiva e transformadora.

O mentoring é um modo de atuação profissional, cujo objetivo é construir capacidade nos Mentorados, e se expressa através do conjunto de processos, métodos e ferramentas, mediante as quais o Mentor oferece de maneira pragmática e objetiva apoio e oportunidades de desenvolvimento contínuo para o Mentorado.

Trata-se de uma relação voluntária e pessoal, baseada na confiança, que mediante um ciclo de autorreforço consegue fazer com que o comportamento do Mentor e do Mentorado se influam mutuamente, no próprio processo, ao procurar melhorar a aprendizagem, a aquisição de novas experiências, de novas destrezas e habilidades, assim como desenvolver o potencial do Mentorado através de um processo sistêmico mediante o qual o Mentor apoia a trajetória e o desenvolvimento do Mentorado.

Em essência, por suas características, a mentoria se baseia em:

- Uma relação pessoal, não hierárquica.
- Um processo de transferência mediante a cooperação, portanto, a implicação do Mentorado é fundamental.
- A continuidade, já que requer um período.
- A ajuda, posto que o Mentor não julga.
- A confidencialidade.

Vantagens:

A mentoria se mede por seus resultados, tanto para o Mentor como para o mentorado, e disso derivam suas vantagens.

Para os Mentorados:

A principal vantagem reside na orientação e guia que recebem do Mentor para desenvolver maior confiança neles mesmos e no acesso a redes e a outros recursos que, de outra forma, seriam mais complexos de se obter.

A mentoria pode ajudar a identificar e a superar as barreiras ou brechas de comportamento/desempenho, uma vez que apoia seu desenvolvimento pessoal e profissional, ao animá-los a aumentar sua motivação e a lhes estimular para alcançar suas aspirações. Diminuir suas curvas de aprendizagem em relação ao tema que estejam abordando com seus mentores.

Para os Mentores:

A satisfação de servir de guia para outras pessoas, a partir de uma vocação altruísta.

- Aquisição de novos marcos referentes, novas percepções, graças à relação com os Mentorados, em função de sua própria aprendizagem.
- Desenvolvimento de suas próprias destrezas (por exemplo, as de comunicação).

Os Mentores (assim como os mentorados) põem em comum as diferentes bagagens culturais, sociais e econômicas, o qual resulta muito enriquecedor para ambos, além de ser uma

excelente oportunidade para desenvolver suas destrezas comunicativas interculturais.

A mentoria se constitui em um investimento rentável.

Para as Organizações:

- Acrescentam o capital intelectual das organizações, difundindo o conhecimento e transferindo a experiência útil para tomar melhores decisões e produzir resultados estratégicos.
- Aumentam a motivação e o compromisso individual e compartilhado (trabalho em equipe), contribuindo, portanto, à geração de valor.
- Favorecem a transmissão da cultura, valores e seu desenvolvimento.
- Desenvolvem o potencial de liderança e melhoram a qualidade diretiva.
- Diminuem a curva de aprendizagem, facilitando a integração mais rápida e efetiva das novas incorporações e ascensões.
- Incrementam a retenção dos profissionais, evitando a perda de talento e economizando custos de substituição.
- Apoiam as políticas de igualdade e equidade de gênero.
- Criam uma carteira de profissionais para a promoção e sucessão de cargos chave.

Limites da Mentoria:

É importante ser conscientes dos limites da mentoria.

Os Mentores não são tutores, nem formadores, nem professores. Sua função consiste em compartilhar suas experiências com os Mentorados.

Tampouco são orientadores profissionais, sociais ou formativos, e muito menos assessores financeiros.

Não podem ter resposta para tudo. Seu trabalho consiste em conhecer as demais fontes de apoio e ajudar os mentorados a utilizá-las.

Um Mentor deve ser um bom receptor, alguém com quem se possa conversar, mas não é um amigo.

Os Mitos da Mentoria

Mito 1: Uma pessoa tem apenas um Mentor pelo resto de sua vida.

Isso não é realista e é, inclusive, injusto. Não podemos esperar que uma pessoa nos capacite em todas as áreas de nossa vida. São muitas as pessoas valiosas que constroem silenciosamente nossa vida.

Mito 2: Os Mentores têm mais de 60 anos.

Na verdade, não existe limite de idade. Mentores efetivos podem ter 20 anos de idade, se os recursos que eles possuem encaixam com as necessidades de outros.

Mito 3: Pensar que, como Mentor, tenho muito pouco para oferecer a outros.

Não é assim, há jovens plenos de conhecimento, experiência e vida a compartilhar. Solo acreditando em outro Líder e apoiando-o, libera-o com valiosa ajuda e capacitação.

Mito 4: Em algum momento da vida, chegamos a pensar e sentir que poderíamos “fazer tudo por nossa conta e risco”

A verdade é que, teríamos aniquilado tudo bem antes do tempo em meio de tanta pressão, se não tivesse sido pelo entendimento e ajuda recebida dos Mentores, que olharam para nós com compaixão e fluindo vida, deram-nos uma palavra, um abraço ou um entendimento que iluminou o resto do nosso caminho.

Você está preparado para ser Mentor?

Pergunte a si mesmo:

a) Você já esteve observando uma pessoa a quem poderia dar perspectiva e prover sabedoria, apoio, recursos que possam guiá-la ao crescimento e desenvolvimento como a pessoa e líder que ela possa chegar a ser?

b) Você deseja ajudar outros a crescer e alcançar um nível de efetividade que eles sentem que não experimentaram ainda?

c) Deseja profundamente impactar na vida de outros, para que cheguem a ser o que neste mesmo momento eles não captam, mas que você com seus olhos de águia maior já detectou?

Se a resposta a essas três perguntas é SIM, você está preparado para iniciar seu caminho como mentor.

O QUE É O MENTORING?

O que é o Mentoring?

«O verdadeiro mistério não é o invisível, mas aquilo que se pode ver». Oscar Wilde

O mentoring é um modo de atuação profissional, que surge do estado de fluxo e de mudança perpétua nos ambientes e cosmovisões nas quais o ser humano atua.

Este modo de atuação se expressa através do conjunto de processos, métodos e ferramentas de aprendizagem significativa, que fazem possível a atuação do Mentor e do Mentorado, com a pertinência e relevância que substitui as crenças que nos limitam e desumanizam, para ganhar uma vida plena e de

autoempoderamento que convida, em uma dança criativa, a nos inundarmos em processos de crescimento e transformação de destrezas e habilidades, pessoais e organizacionais.

No mais estrito dos significados e dos significantes, o mentoring é um exercício profissional, baseado em uma estratégia de aprendizagem significativa-desenvolvedora-transformadora, fundamentada em problemas e objetivos, mediante a qual o Mentor serve de guia e acompanha seu Mentorado a consolidar seu saber ser – aprendizagem atitudinal – ou a desenvolver um saber-fazer – aprendizagem procedimental – que potencializa do cognitivo, afetivo, comportamental e avaliativo, o desenvolvimento de suas técnicas, habilidades, destrezas e estratégias vitais e trabalhistas, para enfrentar de maneira bem-sucedida e produtiva, diversos aspectos de vida, profissão ou ofício.

QUEM É O MENTOR?

«Se quiser ver, aprenda a trabalhar». Heinz Von Foerster

Cada vez que empreendemos novos caminhos, encontramos-nos com uma série de possibilidades, as quais nos levam a arranques bifásicos, nos quais ocorre uma perfeita simetria entre o interno e o externo. Por isso, muitas vezes, encontramos que nossos modos de atuar resultam disfuncionais, rígidos e redundantes, em relação com a realidade.

O comportamento disfuncional é uma reação que a pessoa acredita ser apropriada para uma situação determinada; assim, “o problema existe precisamente em virtude do que se faz para tentar resolvê-lo”.

A solução tentada, que resultou disfuncional, substituída por uma solução funcional se transforma na chave para estudar as

“armadilhas” – mentais, emotivas, relacionais – nas que incorre o ser humano. Ao mesmo tempo, serve para determinar os estímulos estratégicos da mudança, “conhecer os problemas através de sua solução”.

Tudo isso foi vivido pelo ser humano que decide ser um Mentor. Dessa posição, nasce sua autoridade moral para atuar com o Mentorado.

Portanto:

1. Um Mentor é um ser humano que, a partir da cosmovisão que nasce no paradigma participativo, acredita nos processos de criação da realidade, mais que em realidades fixas e objetivo.
2. Por isso o Mentor, desde sua experiência, extrai aprendizagens do que foi vivido, e as transforma em mapas de territórios para serem visitados e descobertos por outros, a partir das possibilidades ilimitadas que surgem de uma dança coloquial com aqueles com quem compartilha generosamente, se estiverem dispostos a discorrer por esses cenários. O Mentor procura que o Mentorado esteja plenamente presente na exploração de significados e de propósitos, geradores de seu papel participativo na criação de seu próprio futuro, como um fluxo de possibilidades.
3. O Mentor é um farol e um guia que, com mente de principiante, sabe que a realidade se recria, constantemente, a si mesma, em uma dança de movimento inexorável, e por isso, cuida e apoia o Mentorado no processo de desenvolvimento de seu potencial de aprendizagem e no desdobramento de suas habilidades e destrezas, de acordo com seus interesses específicos, mediante uma relação colaborativa, que lhe ajuda a tomar decisões melhor informadas e atuar de maneira proativa e produtiva, para obter objetivos imediatos e futuros.

4. Chamamos de Mentor aquela pessoa que, com base em sua própria experiência, sabe que a mudança é atuante, e que o presente reverte o passado, ao mesmo tempo que o presente aplanar o caminho ao futuro, e por isso, decide ajudar, guiar e iluminar o caminho de outros, do profissional, formativo e pessoal, para alimentar o conhecimento e promover a ação por compreensão.

5. O Mentor é um ser humano que conhece e compreende a estrutura do diálogo estratégico e, desde esta compreensão, guia a seu Mentorado a uma nova maneira de “sentir” em torno da situação problemática, e a mudar suas “reações” descobrindo, desde novas “percepções” seus recursos para atuar com a certeza de que depois de cada mudança ou resultado obtido, faz-se necessário proceder a uma redefinição da própria mudança e da situação em evolução.

O que faz um Mentor?

Partindo da premissa “conhece-se mudando”, podemos estabelecer algumas das ações comportamentais de um Mentor.

1. O Mentor vê as coisas *em*, e *através de*, sua totalidade, por isso, sabe que toda generalização não é mais do que uma armadilha categórica e, por isso, concebe a vida como algo que está em constante desdobramento, isto é, como um processo interminável de transformação.

2. O Mentor assume a perspectiva do incessante acontecer, a partir das revelações e compreensões que surgem de sua própria vida e de seu crescimento psicológico, emocional e espiritual, possibilitando experiências, aplicáveis de maneira concreta, como

oportunidades de aprendizagem para o contexto do Mentorado, e não como modelos teóricos ou exemplos de possíveis ideais conceituais.

3. O Mentor calcula possibilidades e explora com os Mentorados caminhos que tornam possível avançar, a partir do assombro, da fascinação, da surpresa e da emoção, para o desdobramento do próprio ser - sentir - fazer - estar do Mentorado.

4. O Mentor oferece acompanhamento ao Mentorado, mobilizando sua consciência em torno do poder das novas possibilidades, do desenvolvimento de suas habilidades funcionais, transversais ou de integração, e de uma visão e implementação estratégica, que acelerem sua curva de aprendizagem e sua preparação para atuar com sucesso nos contextos que enfrenta.

5. O Mentor dota o Mentorado de recursos que o equipam para levar as rédeas de sua vida, tomar suas próprias decisões e realizar mudanças criativas para uma vida muito mais significativa, relevante e participativa, inundando-se por completo na experiência que supõe estar em transformação constante.

6. O Mentor propicia aos seus Mentorados diversas maneiras de conhecer, tais como a cognitiva, a experiencial, a intuitiva, a espiritual e a transpessoal, para gerar significados compartilhados e de um terreno de entendimento comum contribuir com recursos e chaves para a gestão vital e empresarial com sucesso, nos contextos globais e específicos nos quais estes atuam.

7. O Mentor mobiliza com o Mentorado oportunidades, desafios, portas de projeção e vida, ao integrar o pensar e o sentir, para operar sobre a base de um nível superior de consciência, que honra a sabedoria, ao ser muito mais expansivo, eficaz e coerente, com uma realidade em permanente mudança.

8. Os Mentores, assumindo uma perspectiva estratégica, e utilizando uma lógica nada ordinária de solução de problemas para a situação a ser abordada e para o objetivo a ser alcançado, desafiam os Mentorados a ser conscientes de como foram influenciados para acreditar e sentir do modo em que o fazem, abrindo para eles a possibilidade de uma transformação interior, que estende suas perspectivas. Além do mais, desafiam a desenvolver nova maturidade, modelando hábitos de vida e destrezas de liderança transformacional, que dão as boas-vindas a um sentido de si mesmo em desenvolvimento.

O que é necessário para ser um Mentor?

Partindo da premissa: “Diálogo, um *descobrimento* ao qual se chega em dupla”, podemos deduzir as condições requeridas para ser um Mentor, as quais podemos sintetizar assim:

1. Para ser um Mentor, é preciso ser e estar no mundo como um ser em transformação constante, que sabe que ele percorreu por atalhos que lhe contribuíram uma cosmovisão nascida do fluxo da vida, o qual lhe desdobrou um certo nível de conhecimento relevante e uma experiência significativa, a qual se pode pôr ao serviço de outros e estar disposto a fazê-lo.
2. Para ser um Mentor é imprescindível conectar com a natureza humana e entrar em sintonia com o suceder dos Mentorados e seus entornos, em estado de entrelaçamento dinâmico.
3. Para ser um Mentor, é necessário, com a participação proativa do Mentorado, superar o determinismo que despoja da criatividade e da capacidade de assombro e de maravilha e, portanto, traduzir o conhecimento e a experiência adquiridas do

abraço à incerteza, como fonte geradora de todas as possibilidades.

4. Para ser um Mentor, é indispensável preparar a consciência para exercer a atividade profissional da mentoria, incorporando a metodologia e as ferramentas que se associam a uma estratégia de aprendizagem significativa-desenvolvedora-transformadora, baseada em problemas e objetivos, fonte e razão de ser da mentoria, e do mentoring como estratégia de suporte deste exercício profissional.

5. Para ser um Mentor, é importante o domínio das paráfrases estratégicas que nascem do *de onde* (imagem), *para onde* (sistemas), e *por onde* (energia) são alcançados os resultados (realizações) do Mentorado.

6. O Mentor pode trabalhar na mesma organização, ter experiência no contexto organizativo do Mentorado ou no próprio campo profissional.

Quem é o Mentorado?

O Mentorado é um ser em processo de mudança e transformação que, assumindo um papel participativo na tarefa de remodelar a si mesmo, nos diferentes domínios de sua vida; alguém que centra seus esforços em crescer e se expandir, além da zona que lhe é familiar, e em alcançar todas essas novas possibilidades que se encontram fora dela.

O Mentorado é um ser que abre sua mente e seu coração, dando as boas-vindas à sua evolução e transformação, a partir dos mapas e as rotas que constrói com o mentor, inundando-se de

forma proativa em novas possibilidades, que agiliza a prática do que visualiza e o impacto nos resultados que produz.

O que se espera de um Mentorado?

"A personalidade, privada de um ponto de apoio na profundidade do ser e da vida, em lugar de agir, reage como uma máquina. O que estava destinado a despertar a autoconsciência e a capacidade de exercer o próprio poder criador e transformador, termina potencializando aspectos escassamente interessantes e inclusive deploráveis, como a vaidade ou a ambição em sua manifestação mais negativa". Pedro Víctor Rodríguez Martínez

Sobre a base de seu papel participativo, o que se espera de um Mentorado é que esteja disposto a romper a imagem estática do mundo e de si mesmo e que, a partir da perspectiva do paradigma participativo e em constante fluxo, entenda que a realidade sempre está se desdobrando, e que ele faz parte desse fluxo, no qual existe uma multidão de possibilidades para as quais deve estar disposto a explorar com seu Mentor, para recriar a si mesmo, em uma dança de observação - ação - avaliação - resultado, para alcançar o futuro que deseja.

Em que se beneficia o Mentorado durante o processo da Mentoria?

- Otimiza sua curva de aprendizagem.
- Minimiza sua resistência à mudança.
- Evidencia a implementação progressiva de suas novas destrezas e habilidades.
- Obtém mudanças que podem ser medidas e duradouras.

QUAL É O MODO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO MENTOR?

O modo de atuação do Mentor

A forma como um profissional resolve os problemas do **objeto de seu trabalho**, no **objeto de sua profissão**, é denominada **modo de atuação profissional** e se expressa como “os métodos mais gerais que caracterizam o modo **como o profissional atua**, independentemente do que seja ele trabalha e onde trabalha”.

Assim, **o modo de atuação profissional** através do qual o **Mentor atua é chamado de mentoria**, e isso se refere ao “processo relacional e interativo de um para um, ou entre um Mentor e uma equipe, através do qual o processo é desenvolvido acompanhamento e aprendizagem ativa, com base na premissa de que os participantes - Mentor e Mentorado (s) – terão um contato razoavelmente frequente e levarão tempo suficiente para a interação da mentoria.

Do modo de desempenho profissional:

1. O Mentor é a pessoa que está disposta a interagir em diversos ambientes, estabelecendo uma relação de aprendizagem mútua com o mentorado, que é enriquecida por experiências de vida, as oportunidades de encontro e diálogo reflexivo, que ocorre na interação de mentoria.

2. A atuação profissional do Mentor está associada à gestão, traduzida em experiência de um especialista que acompanha o outro, que, motivado pela vontade de aprender, dela recorre. O Mentor então a estimula e orienta por meio de ações de

orientação e um guia prático, mostrando seus possíveis caminhos, como faria um conhecedor do caminho a seguir.

3. A aprendizagem ativa por modelagem é uma das estratégias básicas da mentoria, uma vez que o mentorado aprende pela observação de seu Mentor, não apenas pela interação deliberada que se estabelece para a aprendizagem.

4. O Mentor ajuda o mentorado a aprender por si próprio, passando praticamente por tudo o que contém as metacognições, como o “conhecimento”, que desenvolve seus próprios processos e produtos, tornando o conhecimento uma referência prática e integradora. Daí a importância de quem assume a função de Mentor estar ciente da importância que isso implica.

5. Assim, a atuação profissional do Mentor se expressa como um processo pelo qual uma pessoa experiente ajuda outra pessoa a atingir seus objetivos e cultivar suas habilidades, por meio de uma série de diálogos estratégicos de caráter pessoal, confidencial, limitado no tempo, e apoiado em múltiplas atividades de aprendizagem, que são ferramentas que facilitam uma abordagem à aprendizagem experiencial, e permitem a geração de vínculos que servem de referência para o crescimento dos mentorados.

Condições básicas de atuação profissional de um Mentor.

*"Muitas palavras nunca são uma indicação de muita sabedoria."
Tales de Mileto.*

As condições básicas de atuação profissional de um Mentor estão associadas às capacidades competências necessárias para integrar conhecimentos, competências, valores, atitudes, aptidões e interesses, através da articulação sistêmica de todos eles não saber ser, saber e saber, que nascem de sua experiência e se

integram de forma reflexiva, dialógica, discursiva e propositiva, na prática que como sujeito exige um contexto específico.

A partir deste quadro de referência, os comportamentos associados ao desempenho profissional do Mentor são, essencialmente, os seguintes:

- 1) Mente de iniciante. (Acredite para criar).
- 2) Despertar da consciência. (De onde, onde, para onde).
- 3) Mobilizador que guia desde o aprendizado até a sabedoria. (Do interno para o externo)
- 4) Autoconsciência.
- 5) Comunicação consciente. (Mudança, transformação, evolução)
- 6) Inteligência intrapessoal (autoconhecimento, auto avaliação, autogestão) e interpessoal (conhecimento do outro, avaliação do outro, gestão com o outro).
- 7) Conhecimento especializado na área de mentoria.
- 8) Capacidade reflexiva, dialógica, discursiva e propositiva, na área da aprendizagem ativa, por modelização do Mentorado.
- 9) Presença que observa e acompanha (nível de atenção e alerta para os objetivos que se movem para a ação que produz resultados, foco nas informações pertinentes, acuidade mental).

1. Mente de iniciante. (Acreditar para criar).

Uma premissa: os principais obstáculos para alcançar nossos objetivos ou projetos, para realizar nossos sonhos e desejos profundos, não vêm de fora, mas do nosso próprio mundo interno. Eles são as nossas percepções, crenças e atitudes mentais, especialmente aquelas que giram em torno de nós mesmos, quem somos, para que somos dotados e o que podemos ou não podemos fazer.

2. Despertador de consciência. (De onde, onde, para onde).

Ninguém pode guiar o outro por um caminho que não percorreu anteriormente e estar presente, para o poder fazer, é a primeira condição para se tornar um Mentor. Não é fácil, às vezes, entrar em contato consigo mesmo e perceber o que realmente nos tornamos. A consciência é a base do Mentor. O “De onde”, porque dele começa a realidade englobada e compreendida.

3. Mobilizador que guia desde o aprendizado até a sabedoria. (Do interno para o externo)

Um Mentor é, em essência, a consciência de um mentorado e um levantador de presença ativo. Dizer consciência, para um Mentor, é dizer estar desperto, o que nada mais é do que captar com calma a realidade interior e o ambiente. Portanto, para se tornar um Mentor, é necessário aprender a olhar, ver, compreender e sentir a realidade, para então agir a partir dela.

4. Autoconsciência

Como Stephen R. Covey expressou com maestria na época, a autoconsciência permite nos distanciarmos e até examinarmos a forma como nos “vemos”: ver o paradigma de nós mesmos é essencial para a eficácia, pois não afeta apenas nossas atitudes e comportamentos, mas também a maneira como vemos as outras pessoas. Assim, a autoconsciência se torna nosso mapa da natureza básica da humanidade.

Enquanto não levarmos em consideração como nos vemos e como vemos os outros, não seremos capazes de compreender como os outros veem e como se sentem sobre si mesmos e seu mundo. Sem consciência, projetaremos nossas próprias intenções

em seu comportamento e, ao mesmo tempo, iremos considerar os objetivos. Isso limita significativamente nosso potencial pessoal e nossa capacidade de relacionamento.

5. Comunicação consciente. (Mudança, transformação, evolução)

Graças à capacidade humana única de autoconsciência, podemos examinar nossos paradigmas para determinar se eles são baseados na realidade ou baseados em condicionamentos, crenças e condições.

O ser humano se torna Mentor ao perceber que, a partir de uma forma de atenção lúcida, de um olhar de liberdade, que torna a vida mais simples para o mentorado, pois ele é aquele que, como bússola, orienta o caminho para os outros, porque ele já viajou sozinho, respondendo mais ao *como* do que ao *porquê* de cada situação.

6. Inteligência interpessoal e intrapessoal.

O Mentor não se preocupa tanto em desenvolver processos discursivos em busca de causas, mas orienta o Mentor para uma observação do que agora está acontecendo nele, em cada um dos domínios de sua vida e em uma situação específica: aqui e agora, neste momento concreto, nesta situação, no suspiro do momento presente.

7. Conhecimento especializado na área de mentoria.

Tornar-se um Mentor requer ser uma figura de autoridade, servindo como um guia. Alguém que caminha ao lado do mentorado e o ajuda a decidir qual o caminho a seguir. Ou seja, é

um companheiro, com vocação para o serviço e orientado para o outro, como um farol.

8. Capacidade reflexiva, dialógica, discursiva e propositiva.

Para se tornar um Mentor, você deve ser um ser humano que, partindo da crença de que criamos nossa realidade, busca coerência em si mesmo, em existir, pensar e agir, cuidar de suas emoções, mente e relacionamentos, para então ser um comunicador consciente, que oferece soluções, sem fugir da realidade presente e viva como um momento único e que não se deve repetir, que pede presença e consciência no que se passa neste preciso momento e lugar.

9. Presença que observa e acompanha

Ser um Mentor requer um aumento da atenção focalizada, o que ajuda o mentorado a ver com clareza, como em um lago de águas lamacentas, deixando suas preocupações repousarem e as impurezas se depositarem no fundo: assim a água fica transparente e o mentorado pode ver o fundo e então agir, a partir de sua liberdade de viver, questionar, mudar, gerar crise, perturbar a ordem confortável e sonolenta que surge do previamente estabelecido.

Em resumo, tornar-se mentor requer maturidade pessoal e integração que nascem de uma profunda ligação com a nossa essência. Quando não há uma conexão profunda com nossa essência, vivemos da carência, do que nos falta, ao invés de viver da abundância do que construímos.

Axiomas que nascem do desempenho profissional do Mentor

Embora possa ser entendido que a mentoria ganha vida no empirismo, isto é, na experiência, na vivência, pode ser útil para os Mentores contar com os seguintes axiomas que surgem das experiências dos Mentores profissionais da RGMentores.

Esses axiomas só podem ser demonstrados a partir da experiência de vida da própria pessoa.

- 1) Um Mentor viveu o suficiente para ampliar sua própria visão, e mostrar os pontos cegos de seu mentorado e apoiá-lo em resolvê-los.
- 2) Um Mentor conhece o território em que seu Mentorado viaja e pode guiá-lo precisamente porque ele o percorreu e conhece o quadro completo.
- 3) Um Mentor economiza tempo e dinheiro para o Mentorado, acelerando a curva de aprendizado, reduzindo o risco de erros graves e disciplinando-os com amor.
- 4) Um Mentor aprendeu com seus sucessos e erros, tornando-se uma fonte valiosa sobre o que seu Mentorado pode e não pode fazer.
- 5) Um Mentor inspira seu Mentorado quando ele hesita em seu processo de avanço, desafia-o a tomar as decisões que tem que tomar e o capacita a assumir o controle do que lhe corresponde.
- 6) Um Mentor capacita seu mentorado para ajustar suas prioridades, regular seus esforços, gerenciar seus recursos e tomar ações táticas na direção certa.
- 7) Um mentor apoia o mentorado na criação de sua estratégia de longo prazo, atua como um antagonista na arte de construir relacionamentos e o disciplina para tornar sua visão realidade.

Desenvolvimento do modo de atuação profissional para se tornar um Mentor

1. Expanda sua própria visão.

Todos os dias as pessoas acumulam experiências valiosas para a vida e para os negócios, porém, de que adianta ter informações atualizadas e um treinamento adequado se não se está disposto a homenagear e dotar os outros dos aprendizados realizados?

Aqueles que renovam sistematicamente o que aprenderam para transformá-los em resultados tangíveis são os que estão na vanguarda; ou seja, quem acumula mais conhecimento não avança melhor, mas quem sabe interpretar e implementar de forma adequada o que viveu.

2. Conheça o território.

Um Mentor extrai o máximo benefício do que viveu e aprende a transferi-lo para abrir as portas do que se denomina aprendizado sem limites, por meio de três aspectos fundamentais:

a. A imitação é útil para orientar aqueles que você está orientando para boas práticas, e sabendo que seu comportamento e métodos serão duplicados, eles cuidarão de seu comportamento e manterão suas metodologias atualizadas.

b. Com intuição, ative sua sabedoria interior e criatividade para promover no Mentorado o discernimento necessário para tomar decisões no momento certo.

c. O ultrapassar de suas experiências permite que você adapte seus conhecimentos ao momento, tempo e lugar em que a pessoa que você está orientando está imersa, abrindo caminho para o aprendizado evolutivo.

As três condições elencadas permitem que quem decide se tornar um Mentor profissional, aproxime-se de sua nova profissão.

3. Acelere a curva de aprendizado.

Um Mentor acelera a curva de aprendizado de seu mentorado, apoiando-o na transformação de planos em ações e sonhos em realidade, e torna isso possível transferindo experiências úteis com as quais ele pode superar obstáculos, medos, crenças e em geral as limitações que possam estar presentes.

4. Aprendizagem significativa e estratégias para uma aprendizagem significativa

Finalmente, se você deseja se desenvolver a partir do modo de atuação profissional do Mentor, deve aprofundar seu treinamento em estratégias de aprendizagem significativas. Para uma aprendizagem significativa, com conteúdo declarativos, procedimentais e atitudinais, que constituem claros diferenciais da mentoria, em relação às demais disciplinas que acompanham os processos de formação, aprendizagem, desenvolvimento e suporte, como coaching, aconselhamento, treinamento vocacional, terapia etc.

Se alguém lhe pediu para se tornar seu mentor, ou se você está interessado em se voluntariar para ser o mentor de alguém, considere as seguintes questões antes de se comprometer com o relacionamento:

- que experiências e aprendizado significativo posso trazer para o relacionamento de mentoria?

- serei capaz de seguir os processos do pupilo, sem ser um juiz, mas agir como um ressonador ou amplificador de suas descobertas?
- acredito plenamente que o Mentorado é capaz de atingir o objetivo que busca?
- estou pronto para não me sentir ameaçado pelo novo ou desconhecido no processo seguido por aqueles que irei acompanhar?
- já fui treinado para ver a riqueza da diferença, para não ser tentado a modelar a minha imagem ou a oferecer minhas soluções como as únicas válidas?
- quais são minhas próprias expectativas para o relacionamento?
- existem obstáculos que podem impedir o desenvolvimento do relacionamento?

Habilidades de mentor

Um Mentor une seu modo de atuação profissional à vocação de ser um canal desenvolvidor para o sucesso dos outros. Ou seja, vão da identidade adquirida (profissão - ocupação - ofício) para a identidade dos seus sonhos (ser fonte de inspiração e apoio para o desenvolvimento dos outros). Portanto, ele se conecta com uma alta vibração emocional de empatia e respeito com seu mentorado e exibe qualidades internas de autenticidade, confiança e transparência que inspiram, enquanto pratica seu poder de conversação para nutrir e agilizar resultados, ao compartilhar conhecimento empírico e intuitivo. E uma vez que um Mentor conhece, vive e desenvolve suas ações profissionais a partir dos axiomas a serem desenvolvidos no processo de mentoria e

reconhece a importância de continuar em seu processo evolutivo pessoal, ele precisa de competências em dois níveis:

- a. Habilidades para capitalizar seu aprendizado vital.
- b. Habilidades para transferir, de forma prática, o que foi aprendido.

Com os primeiros você terá a certeza de aprender com suas experiências e com os segundos encontrará a melhor forma de compartilhar suas experiências.

Quais são as habilidades do Mentor para capitalizar o aprendizado de sua vida?

Não damos respostas categóricas a este respeito, preferimos exortar a sensibilidade, a observação e a experimentação com o que foi aprendido. Entendendo que todo processo deve ter sempre um início bifásico, ou seja, uma simetria entre o interno e o externo, entre o interno e o externo, buscando a jornada interna para ordenar o arcabouço que forma, orienta a energia e foca os sistemas para chegar a produzir resultados.

Quais são as habilidades do Mentor para capitalizar seu aprendizado vital?

Essa é uma etapa essencial que deve ser enfrentada por quem deseja ser Mentor, ou seja, restabelecer o equilíbrio emocional, mental e espiritual em relação ao que vivenciou, de forma a compartilhar seu aprendizado, afastando-se da jactância, da dor ou de qualquer emoção que possa atrapalhar o processo do pupilo.

Para fazer isso, você deve agir com:

- sensibilidade humana,

- auto-observação honesta e abrangente do processo vivido,
- novas opções de ação, nascidas da auto-observação,
- experimentação dessas ações em novos contextos.

1. Sensibilidade Humana:

Ao nos sensibilizarmos, é possível extrair da "experiência emocional ativa", o aprendizado de cada experiência e nos surpreender com as evidências de um solucionador de problemas, disponível para compartilhar com os outros.

2. Auto-observação:

Para que haja uma mudança real no sentimento e no agir, é fundamental que o Mentor viva uma experiência que o faça descobrir algo que transforma à sua maneira de ver as coisas. O reconhecimento de ter adotado um ponto de vista diferente transforma completamente a realidade que está sob sua observação. Daí a importância de um mentor estar disposto à auto-observação, pois é assim que se identificam com honestidade e clareza os percursos e as aprendizagens neles incorporadas, que se transformarão, do funcional ou não, em vivências dos quais conhecimentos úteis surgirão para serem transferidos ao mentorado, que os apropriará e fará bom uso.

3. Novas opções de ação:

As experiências concretas de mudança não são, na maioria dos casos, fruto de raciocínios conscientes e ações responsáveis, mas de acontecimentos não previstos por quem as vive, que criam um efeito de descoberta.

Por esse motivo, o Mentor reconhece que a mudança real ocorre por meio de eventos e experiências do presente, e não por meio de reminiscências e análises do passado.

E assumindo que a mudança é um fenômeno constante em nossa existência, que não pode ser evitado, aceita que estratégias construídas ad hoc, para produzir mudanças específicas, funcionam muito melhor do que abordagens que usam práticas generalizadas e não específicas.

4. Experimentar essas ações em novos contextos:

O grande desafio para um Mentor é romper com contextos antigos e reconhecer que os seres humanos tendem a aplicar esquemas de percepção e reação redundantes às suas vidas, conforme evidenciado pela pesquisa empírico-experimental de intervenção, às situações humanas de que necessitam uma mudança relacional, organizacional ou de estratégias. As soluções adotadas com sucesso mostram que são autênticos roteiros de ação ativados por modalidades redundantes de percepção da realidade, que têm sido chamadas de "sistemas perceptivo-reativos". Funcionam como os sistemas biológicos autopoieticos descobertos por Humberto Maturana, ou seja, aquelas dinâmicas que em um sistema vivo se alimentam, em virtude de seu funcionamento. Ou seja, são formas de perceber a realidade, tanto externa quanto interna, por meio do filtro de um esquema rígido e fechado em si, que ativa respostas psicobiológicas redundantes, não mediadas pela consciência ou acionadas pela vontade, mas determinadas automaticamente.

O Mentor passa então a experimentar em novos contextos e para isso desenvolve uma nova forma de agir, cuja sequência é:

1. Presença e consciência de percepções que desestabilizam a própria homeostase e a do Mentorado.
2. Sensibilidade para identificar reações inconscientes que ativam novas respostas em si mesmo e no Mentorado.
3. Descoberta de modos alternativos de ação e elaboração cognitiva de novas formas de fazer para atingir os objetivos.
4. Conscientização do processo de mudança pessoal.
5. Aquisição e desenvolvimento de uma capacidade consciente para planejar e aplicar as descobertas aprendidas às novas situações do mentorado.

Quais são as habilidades do Mentor para transferir, de forma prática, para o Mentorado?

Quando um Mentor está predisposto a atuar com um Mentorado, as habilidades que devem ser dominadas estão contidas nos cinco pontos essenciais a seguir:

1. Cumprir o Código de Ética da RGMentores.
2. Alcançar relacionamentos maduros e em espaços de confidencialidade.
3. Construa cenários que orientem a alteração do equilíbrio homeostático do mentorado.
4. Ofereça aprendizagem significativa - transformadora para o desenvolvedor, com base em problemas e objetivos,
5. Tenha resultados observáveis e mensuráveis.

1. Respeite o Código de Ética

O termo deontologia profissional refere-se ao conjunto de princípios e normas éticas que regulam e orientam uma atividade profissional. Essas regras determinam as atribuições

minimamente exigidas do profissional no desempenho de sua atividade.

O termo deontologia vem do grego: *deon* (o que é conveniente, o que é devido) e *logia* (conhecimento, estudo); o que significa, em termos gerais, o estudo ou ciência do que é devido. O objeto de estudo da deontologia são os fundamentos do dever e dos padrões morais.

A ética é geradora de ações positivas, práticas e vitais para o comportamento humano e como a mentoria é baseada no relacionamento entre as pessoas, é baseada em um caminho de bom comportamento. A ética também está intimamente relacionada à capacidade de gerenciar emoções e pensamentos que estimulam a tomada de decisão e, em seguida, a ação. Como a mentoria busca transformar pensamentos, emoções e ações, ela precisa de um modelo de princípios, valores e virtudes que apontem o caminho correto no qual o mentor acompanha, orienta e instrui o mentorado. Quando um Mentor adere ao Código de Ética RGMentores, ele se torna a bússola que irá nortear suas ações e demonstrar sua vocação de serviço.

2. Relacionamento maduro e em espaços de sigilo.

As relações humanas são o resultado do encontro de dois ou mais gente e sua qualidade depende do respeito com que se trocam opiniões, histórias, anedotas e experiências.

Por este motivo, o Mentorado confiará que o Mentor o apoia e transfere tudo o que sabe, sem recorrer a comportamentos de superioridade. Além disso, criar uma relação de total confiança entre o Mentor e o Mentorado permitirá atingir os níveis de

satisfação e comprometimento que irão alimentar o processo de aprendizagem.

A empatia é outro ingrediente para salvaguardar a relação Mentor-Mentorado, para que possa entrar no estado de intimidade necessário em que uma comunicação de centro a centro irá emergir.

Então, para cuidar do relacionamento, o Mentor costuma perguntar como o Mentorado está se sentindo nessa parte do processo? Em seguida, você trabalhará para desenvolver sua capacidade de compreender seus sentimentos.

Por tudo isso, o Mentor fomentará o relacionamento perfeito e criará o ambiente ideal para que além das palavras, frases e conselhos, seja construído um espaço de confidencialidade, compreensão e proteção, no qual o Mentor permanece presente e garantindo sempre que seu foco esteja voltado para as necessidades do Mentorado.

3. Método: construção de cenários que orientam a alteração do equilíbrio homeostático do Mentor

Definir o que queremos, colocar em palavras, transforma o caos em ordem e torna a questão de como estar subordinado à questão do porquê.

O equilíbrio homeostático do mentorado é construído pela "Formulários", que constituem as "armadilhas" que o mantêm cativo.

O Universo é exatamente o que todos os dias de nossas vidas nós "ordenamos", através de nossas invocações e a ""realidade"" corresponde ao mapa, de onde cada um viaja.

Sem um mapa, toda jornada está fadada, desde o início, à perda. Assim, no mapa está a lógica secreta que orienta o Mentor, de forma que leva o Mentor a acessar a si mesmo, por meio das chaves, referências e orientações que surgem das conversas entre Mentor e Mentor.

“Cada viagem exigirá um mapa diferente, que nos ensinará e nos dará as chaves, referências e orientações necessárias para que possa nos conduzir em cada uma das estradas que queremos percorrer para alcançar nosso objetivo”.

O que é realmente importante é que construamos cenários que suscitem o pensamento mágico, ou seja, aquele pensamento que se surpreende com a realidade e que mobiliza as ações que a transformam por meio das palavras.

“Quem empreende a Jornada: eles logo aprenderão que as questões mais importantes não são sobre o Caminho, nem mesmo sobre a Jornada. A coisa mais difícil para o Andarilho responder, o que trará as maiores, mais transcendentais, surpreendentes e vibrantes mudanças, e o que detonará a magia mais poderosa ... é o que o Andarilho aprende para se maravilhar sobre o Andarilho”. José Luis Parise

Esclarecido o objetivo e traçado o mapa que conduz a ele, são necessários um sistema e um método que possibilite percorrer as estradas, através das quais o aparentemente impossível se torne possível. Como a eficácia de um método depende do resultado a ser alcançado, o Mentor trabalha desenhando cenários que orientam a alteração do equilíbrio homeostático do Mentorado.

No entanto, sabendo que a fragilidade dos limites se contrapõe à solidez dos métodos, o Mentor trabalha a partir de um relativismo

avaliativo de sistemas e métodos, norteado pelos seguintes referenciais:

- O melhor método é aquele que consegue integrar a maioria dos sistemas.
- O sistema é para um tópico, o método é para o todo.
- O método que atinge os melhores resultados naquilo que você deseja é o melhor método.
- Um método é melhor do que outro quando toma como efeito o que outro método toma como causa.
- Um método é melhor do que outro quando detecta uma causa mais sutil do que a detectada pelo outro método.

4. Aprendizagem significativa - desenvolvedora - transformadora, baseada em problemas e objetivos

Os modelos de aprendizagem construtivos, significativos e evolutivos têm sido demonstrados como métodos estruturados de eficácia, replicabilidade e transmissibilidade. São utilizados para a descrição e interpretação dos fenômenos, a compreensão do seu funcionamento e a prescrição da gestão, orientada para a praticabilidade dos conceitos e a evolução previsível da ação, em diferentes contextos. São tipificados como tipo de aprendizagem em que um pupilo associa novas informações com as que já possui; reajustar e reconstruir ambas as informações neste processo. Ou seja, a estrutura do conhecimento prévio condiciona novos conhecimentos e experiências, e estes, por sua vez, os modificam e reestruturam. Este tipo de aprendizagem ocorre quando uma nova informação é conectada com um conceito relevante já existente na estrutura cognitiva (isso implica que novas ideias, conceitos e proposições podem ser aprendidos

significativamente na medida em que as ideias, conceitos ou proposições relevantes já existam. Existentes na estrutura cognitiva do pupilo são claros e disponíveis, de forma que funcionam como um ponto de ancoragem para o primeiro). Por sua vez, o novo conhecimento modifica a estrutura cognitiva, potencializando os esquemas cognitivos que possibilitam a aquisição de novos conhecimentos.

O Mentor é responsável por estabelecer o conhecimento prévio do Mentorado, e a partir daí ele projeta a estrutura proposicional dos conteúdos a serem desenvolvidos significativamente com o Mentorado, desenvolver um mapa sequencial, no qual as qualidades do conteúdo sejam destacadas como prioridade, o que mobilizará a importância e a evolução nas competências e habilidades do Mentor.

5. Resultados observáveis e mensuráveis

O valor da ação de mentoria é medido pelos resultados observáveis e mensuráveis em torno do que o Mentorado deve idealmente alcançar como consequência do processo. Portanto, é uma questão de especificar o que vai ser medido e como vai ser medido, para refletir o verdadeiro conhecimento do que acontece com os resultados de um processo de mentoria. Para isso, as variáveis, dimensões e indicadores do processo, a partir de sua pertinência e relevância, eficácia interna, impacto, atributos e competências, devem ser estabelecidos previamente ao início do processo. Em seguida, ser capaz de contrastar estes, com os deslocamentos esperados do mentorado, como resultados tangíveis, no final do processo de mentoria.

EM QUE CONSISTE O DIÁLOGO ESTRATÉGICO NA MENTORIA?

Diálogo estratégico

"A maioria dos problemas não se origina das respostas que damos a nós mesmos, mas das perguntas que fazemos a nós mesmos." Emmanuel Kant

Lembremos que o diálogo estratégico começa na busca de como funciona qualquer realidade e o que fazer para administrá-la. Assim, saber utilizar o diálogo estratégico é essencial para a interação do mentor, pois é nesse diálogo que se baseia o modo de atuação profissional do mentor.

Vamos entender com um exemplo:

Eu sou um Mentor agrícola e estou tendo um diálogo estratégico com meu Mentorado.

— Mentor: Como você sabe, na agricultura do país, a plantação e a colheita estão diretamente relacionadas tanto às estações do ano quanto aos períodos de crescimento das lavouras. Você tem certeza de como todas essas safras e colheitas são divididas?

— Mentorado: Acho que são divididos em perenes e anuais ou cíclicos.

— Mentor: Correto. Outra divisão possível seria entre bienais e temporárias, sendo as primeiras aquelas cujo ciclo produtivo se estende por dois anos; ou seja, sua colheita leva dois ciclos. Neste último, a produção das lavouras depende do comportamento das chuvas e da capacidade do solo em captar água.

— Mentorado: a laranja, o abacate e o cacau cairiam na faixa perene ou cíclica?

— Mentor: Pensemos assim: as perenes definem todas as culturas de ciclo longo, ou seja, aquelas em que o período vegetativo se estende além de 12 meses. As anuais são aquelas em que seu período vegetativo é inferior a 12 meses e requerem uma nova semeadura para a obtenção da colheita.

Então: O que você pode concluir?

— Mentorado: Eu colocaria essas lavouras na faixa perene porque geralmente, uma vez que o plantio é estabelecido, várias safras são obtidas. Eles estão concentrados em dois períodos produtivos, primavera - verão e outono - inverno.

— Mentor: Gosto desse raciocínio. Qual a sua necessidade atual no cultivo desta terra?

— Mentorado: Adoraria não ter que fazer rotação de safras e não ficar dependente dos períodos de chuvas, mas também gostaria de ter a possibilidade de plantar e planejar a horta, podendo mudar de safra quando quiser.

— Mentor: Ao percorrer suas terras, você me fez perceber que as condições deste solo são de alta permeabilidade, com boa aeração e sem alta saturação de umidade nos primeiros 40 centímetros de profundidade, portanto, este terreno, para mim, é ideal para o cultivo de abacaxi. Além disso, observe que ele possui altos teores de matéria orgânica, possui baixo teor de sais solúveis e não apresenta excesso de sódio, o que o torna muito adequado para o cultivo de mamão. Que tal experimentar este par de colheitas?

— Mentorado: Já tinha pensado em continuar plantando milho, trigo e feijão, mas a verdade é que estou um pouco cansada de

ficar em rotação frequente, por isso, gosto dessa ideia de explorar com mamão, abacaxi. Eu acrescentaria um pouco de morango a ela, pois tenho uma fração do solo com textura franco-arenosa e bem drenada, na qual já experimentei com sucesso esse cultivo. Assim, estendo a plantação e o cultivo por períodos de dois anos. No entanto, estou um pouco preocupado com a questão do sustento econômico da cultura entre a plantação e a colheita.

— Mentor: conheço alguns dos diretores da associação de produtores de abacaxi - Asopiña - e as linhas de crédito e assessoria que oferecem para iniciar a lavoura em terras como essas. Você estaria interessado em entrar em contato com eles?

— Mentorado: Excelente. Quando marcamos a visita a Asopiña para explorar possibilidades?

Fazer isso influencia suavemente nosso mentorado, sem tentar forçar seus pontos de vista.

Ao responder a questões estratégicas, ou seja, interrogatórios que visam fornecer alternativas na direção do objetivo, o Mentor espontaneamente parte em bases diferentes daquelas que conhece. Descobre, desta forma e aparentemente de forma pessoal, novas possibilidades de percepção das coisas que faz.

"São as perguntas que criam as respostas, em vez das hipóteses que induzem as perguntas."

Nessa perspectiva, é muito útil e necessário tratar sobre como construir corretamente as questões a serem respondidas. Pense no que Einstein disse: "São as nossas teorias que determinam as nossas observações".

Vamos introduzir uma nova distinção, antes de continuar.

Se a mentoria é realizada por meio de um exercício de diálogo estratégico, que envolve falar, é necessária a distinção do falar.

A palavra conversar vem do latim “*conversatio*” e é dividida no prefixo *com* (encontro), o verbo *vertere* (virar, argumentar, mudar) e o sufixo *tio* (ação e efeito de encontro com um sentido). Portanto, conversar é dançar (ouvir-falar, indagar-propor), entrar no caminho que o outro traça e continuar com ele, na linha e no aperfeiçoamento desse caminho, procurando sempre, a partir de um objetivo comum (ideação), buscar acordos (vitalização) para posteriormente coordenar as ações (realização).

Perguntar, explorar e ouvir com empatia é a forma de apoiar o mentorado a se abrir, respeitar e se interessar por si mesmo, pelo seu processo e pela sua aprendizagem e isso torna-o possível através de:

- Indagar com alusão a alternativas.
- Ouça com empatia.
- Valide a diferença.
- Gerar complementaridade.

Indagando com alusão a alternativas

Genialidade nada mais é do que "a capacidade de perceber as coisas de perspectivas não comuns". William James

Esta fase é fundamental no diálogo estratégico e é vital, dada a interdependência entre perguntas e respostas com a práxis, para a construção do conhecimento bidirecional, o surgimento de ideias e o nascimento de novas possibilidades.

A exploração por meio de perguntas com alusão a alternativas permite ao Mentorado se deparar com o vazio fértil que servirá para catapultar a posterior contribuição do mentor.

Descartes ensina que cada um deve fazer suas próprias descobertas, "porque ninguém pode entender algo bem e torná-lo seu quando o aprendeu de outro, em comparação com quando ele próprio o aprendeu".

O Mentor irá ativar os melhores recursos de aprendizagem significativos do mentorado, com questões que o induzam a assumir novas perspectivas e que, portanto, são acompanhadas por:

- Curiosidade.
- Compreensão.
- Contexto.
- Estímulo.
- Desafio.

Na mentoria, por não tentar forçar os pontos de vista do Mentorado, a arte de fazer perguntas abre a porta para a aprendizagem experiencial legítima, para a descoberta de soluções novas e eficazes, e invisíveis até o momento em que a pergunta é feita. Elaborar a pergunta certa no momento certo é algo que vem com sabedoria prática, contanto que você mantenha o foco na intencionalidade e no desejo genuíno de fazer parte da conversa. Questões estratégicas com alusão a alternativas são baseadas em interrogatórios. Em primeiro lugar, mais geral, depois, num processo em espiral, estreitando-se a partir das respostas, estruturando-se em torno das particularidades das situações e evidenciando potenciais pontos críticos. O Mentorado, induzido por suas próprias respostas, vai transformar sua maneira

de gerenciar e perceber as coisas. Trata-se de evocar o potencial de ação da situação, por meio da circunstância construída ad hoc, para mobilizar os recursos do Mentorado. Isso significa que, seja a sequência da mentoria, seja das perguntas, elas não ditam um programa rígido e pré-estabelecido, mas se adaptam, como um terno sob medida, à lógica do Mentorado.

De acordo com esta lógica e com os consequentes pressupostos, constroem-se questões específicas e alternativas de resposta, que deverão conduzir à crise de percepção de que a pessoa tem das coisas, e então redireciona para direções mais funcionais. O processo é uma espécie de "dança" interativa entre perguntas que criam as respostas e respostas que permitem a construção das seguintes perguntas estratégicas. A ponto de o interlocutor declarar ter mudado de posição, graças ao que descobriu no diálogo.

No entanto, é preciso dizer que as questões, com alusão a alternativas, para serem verdadeiros instrumentos e veículos de descoberta, devem incidir sobre aspectos de percepção e reação da pessoa, em relação à sua situação-problema. Devemos focar na interação concreta da pessoa com a realidade do problema, nas tentativas de administrá-la e nas visões que a alimentam. Muitas vezes as pessoas reagem com total espanto, descobrindo que tudo o que pensaram e fizeram até aquele momento para combater a situação-problema é exatamente o que a mantém. Isso representa uma "experiência emocional corretiva" real e verdadeira, com base na qual a pessoa só pode mudar seus scripts mentais e comportamentais anteriores.

Ouça com empatia

O poder da comunicação profunda reside na escuta ativa e empática. Um Mentor o entende e o usa para dar eficácia ao diálogo que abre a conversa. Ouvir inclui compreender e interpretar cada uma das necessidades e interesses do Mentorado, dando sentido às suas palavras, tom, silêncios, gestos e posturas corporais.

Ao ouvir, um Mentor expressa sua neutralidade ao desejo de orientar, aconselhar ou interferir na vida de seu Mentorado e silenciosamente reforça sua intenção de estender a mão.

O Mentor está ciente de que a escuta abre a porta ao respeito, e que esta é a garantia para evitar que a mensagem que vai receber e entregar seja distorcida.

Valide a diferença

O ato de ouvir é baseado no respeito mútuo, entre o Mentor e o Mentorado, reconhecendo que cada um é legitimamente diferente do outro e que é assim que se aceitam.

O Mentor mostra respeito pela diferença ao não usar depoimentos forjados, ao escolher o momento preciso para dar a sua contribuição essencial e de forma transparente, ou seja, sem enfeites que contaminem a mensagem principal.

Respeitar validando a diferença inclui ouvir o que o mentorado disse, como o disse e as ações envolvidas quando o disse. Sem interrupções, sem prevenção, calando, dando atenção total, interessando-se pelo que foi ouvido e depois podendo reconfirmar, somar, negociar, obter acordos; ou seja, estar em posição de agregar valor, por meio do exercício de:

- a. Ouça sem interromper.
- b. Ouça com 100% de atenção.
- c. Ouça além das palavras.
- d. Ouça encorajando o outro a se aprofundar.

Gerar complementaridade

Um Mentor é claro que para ouvir precisa indagar e permitir que o Mentorado fale e se expresse, sobre a sua forma particular de compreender os fatos, situações, resultados e tempos. É assim que garante que suas contribuições sejam reconhecidas como valiosas e ajustadas às preocupações que surgiram na reunião de mentoria.

O Mentorado resistirá consciente ou inconscientemente às contribuições, quando o Mentor negligenciar qualquer uma destas etapas:

- a. Obtenha a permissão do Mentorado.
- b. Construa um objetivo comum com o Mentorado.
- c. Acompanhe o Mentorado em suas ações.
- d. Aprecie os resultados ou evolução do Mentorado.

COMO SE DESENVOLVE UM PROCESSO DE MENTORIA NO MUNDO EMPRESARIAL?

Como se desenvolve um processo de Mentoria?

Sem interesse, não pode haver desenvolvimento mental. O interesse é sine qua non para a atenção e a apreensão. Vocês

podem se esforçar para despertá-lo... Mas, sem interesse, não haverá progresso. Whitehead.

O processo de mentoria está baseado na cosmovisão emergente que recupera o sentido de conexão e entrelaçamento do mentorado com a produção de seus resultados. Para isso, sequênciamos o processo da seguinte maneira:

1. Um processo de mentoria se desenvolve a partir de enfrentar proativamente, com o Mentorado, a premissa que estabelece que "as crenças que temos sobre nós mesmos e sobre os outros reforçam-se, estabelecendo uma incidência recorrente de experiências similares, que se aferram à verdade percebida de quem sou, fazendo com que a nossa capacidade para mudar ou evoluir fique obstruída, porque ficamos presos em um único buraco, o das nossas crenças de autorreferência, que bloqueiam toda oportunidade de crescer e mudar".

2. A partir deste primeiro momento, enfrenta as crenças primárias-limitantes. Mediante o desdobramento das estratégias, metodologias e ferramentas da aprendizagem significativa (orientado ao saber ser -fazer - ter do Mentorado), um processo de mentoria começa a desdobrar o estado potencial do Mentorado e a penetrar, desde seu presente vivo, nos novos territórios que se abrem desde o começo de possibilidade, para criar novas guias de pensamento-sentimento-ação-resultado que fazem possível que a identidade do Mentorado mude e evolua.

3. Para isso, um processo de mentoria, da dimensão integradora e prática, que percebe o mundo na totalidade e através dela, dá volta ao treinamento clássico que recebeu nossa mente e que tem feito que tão solo sejamos capazes de ver pequenos fragmentos de realidade.

A mesma coisa acontece na metodologia da investigação. Destaca-se a necessidade de oscilar de forma complementar entre o contexto do “descobrimento” e o da “justificação”. O segundo nos ocupamos de controlar e verificar a validade do primeiro enquanto, neste, graças à produção de novas ideias a partir dos descobrimentos, podemos nos ocupar de fazer com que os métodos mediante os que se produzem as inovações evoluam. Para realizar esta transição, seguindo um conjunto de fases sucessivas acordadas entre Mentor e Mentorado, baseando-se em metodologias tipo SCAMPER, (**S**ubstituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **P**ropor outros usos, **E**liminar, **R**eorganizar. Por exemplo, durante o processo de mentoria, são desenvolvidos os processos de aprendizagem significativa-desenvolvedora-transformadora, a partir dos quais o Mentorado avança, cria ou modifica esquemas de comportamento ou de desempenho, para avançar em sua vida, profissão ou ofício, realizando exercícios de consciência e presença, que guiam seus mundos de possibilidades e de geração de transformações contínuas.

4. Devido ao fato de que nossas percepções da realidade são muito mais fortes, quantos mais contraste perceptivos experimentamos, o Mentorado constrói suas elaborações cognitivas após *descobrimientos* veiculados pela experiência concreta.

5. São as mudanças experimentadas os que produzem as aprendizagens e não ao contrário. Por isso o Mentorado é um *construtor ativo* de sua própria realidade e não o fruto inevitável de condicionamentos e aprendizagens dirigidas.

6. As primeiras fases deste tipo de aprendizagem, constructo que, como já foi dito, constitui propriamente o fundamento

metodológico da mentoria, estão centradas na motivação do Mentorado e na busca de sua efetividade, mediante o contato pragmático com os *insights* (discernir), efeito da mudança que vai sendo produzida no processo.

7. Baseado no uso de estratégias que ignoram a lógica linear, o Mentor procura para produzir *efeitos descobrimento*, isto é, autênticas experiências emocionais ativas capazes de obter que o mentorado transforme suas percepções e reações disfuncionais em respostas funcionais aos problemas que lhe são apresentados.

8. Para isso, o Mentor estrutura seus próprios processos metacognitivos partindo de processamentos simples, para

9. transformá-los em estruturas e processos cognitivos, situados cultural, histórica e institucionalmente, transferíveis ao Mentorado, que, por sua vez, poderá transformá-los ou não em processos complexos, a partir de suas inferências, analogias e elaborações conceituais, mediante a hierarquização, o uso de categorias, redes semânticas e mapas conceituais, que possibilitam o seguimento de pistas e a busca direta de uma prática significativa.

10. O Mentorado, através de progressivas aquisições de conduta que logo se tornam cognitivas, desenvolve a capacidade de se transformar para resolver seus problemas ou alcançar seus objetivos. A mudança é, por conseguinte, fruto da aprendizagem significativa.

11. A atenção plena (*mindfulness*), a aceitação (*acceptance*) e a compaixão (*compassion*), jogam um papel preponderante no processo, dado que se transformaram no ponto central da mudança psicofisiológica dos seres humanos.

Da aprendizagem de conduta, passou-se ao mental, centrado na consciência e na gestão das próprias funções psicofisiológicas.

Texto e contexto para um processo de mentoria

“Um bom começo é a metade da obra”. Pitágoras

Um Mentorado, por regra geral, está procurando um solucionador de problemas, e um Mentor, desde sua elevada autoestima, é quem pretende envolver-se como guia desse Mentorado, expondo-se à rigorosa comprovação de sua capacidade para desempenhar a função.

O fato de que a resistência à mudança seja um fenômeno inevitável e constante, leva a Mentor a assumir que, se um Mentorado quer realizar o passo de um estado a outro, necessariamente deverá enfrentar-se a suas próprias resistências naturais, por muito intensamente que possa desejar a mudança.

Isso significa que a vontade e a exigência de mudar têm que ser enfrentadas, e a resistência que o Mentorado apresentará frente a algo que pretenda alterar seu estado de equilíbrio ou homeostasia deve ser superada.

Por isso, o desenvolvimento do Mentorado é obtido de forma estratégica, fazendo com que ele, a partir de "eventos casuais planejados" parta de seu ponto de vista e adote perspectivas alternativas que podem ser evocadas, durante os diálogos com seu Mentor, ou experimentadas mediante prescrições sugestivas que terá que atender entre uma sessão de mentoria e outra.

“Por mais longa que possa ser uma viagem, ela sempre começa pelo primeiro passo”. Lao Tse.

Alguns momentos chave podem ser expressos em forma de fatores sequenciais que, ao serem conjugados, contribuem com o sucesso de um processo de mentoria:

A. **Sistema:** na hora de planejar a interação de mentoria, é importante saber reconhecer o tipo de sistema sobre o qual o Mentorado atua e quais são suas necessidades adaptativas.

B. **Situação problema:** definir a área objeto das interações de mentoria como uma situação problema, acordar o objetivo e analisar avaliativamente o estado de situação do Mentorado são ações fundamentais para a boa largada do processo.

C. **Clima:** em cada uma das interações, é importante a criação de um clima cálido e agradável, o qual se transmite tanto pelos canais verbais como não verbais.

D. **Input:** cada interação inicia com uma busca de informação relevante sobre a necessidade de desenvolvimento de habilidades y destrezas do Mentorado e o tempo de dedicação a seu desdobramento será definido mediante a aplicação de tempo e esforço.

E. **Desenvolvimento das interações:** baseando-se em técnicas capazes de provocar a experiência emocional ativa, para sortear ou derrubar as resistências à mudança, o Mentor dança coloquialmente com o Mentorado para intervir a situação objeto de mentoria, criando conjuntamente soluções alternativas à situação problema.

Evidências psicodinâmicas, saltos dialéticos ou diálogos ilustrativos podem resultar úteis nesta fase do processo. O importante é que desde o começo sejam observadas mudanças, embora pequenas, na percepção e na atuação do Mentorado.

F. **Oportunidade de resposta:** criação de oportunidades e contribuições que ajudam a reformular as ações do Mentorado em função dos resultados, sabendo que a mudança obtida apenas se estabiliza uma nova homeostasia for produzida no Mentorado.

G. **Feedback:** pró-alimentação à medida que vão sendo realizados avanços e se têm evidência de resultados no processo. Ajustar a atuação progressivamente é um bom caminho, considerando a ambivalência e o fato de que as mudanças evolutivas de crescimento pessoal exigem flexibilidade e adaptação constantes e, por conseguinte, uma certa instabilidade do sistema.

H. **Fechamento do processo:** concluído o trabalho empírico-experimental sobre o terreno, baseado no princípio de que terá que transformar uma realidade para de fato conhecê-la, prévio o cumprimento dos acordos entre Mentor e Mentorado, evidencia-se, a modo de fechamento do processo, a capacidade do mentorado para enfrentar seus diversos ecossistemas, da elaboração de novos modelos lógicos de atuação, que possibilitam a resolução da situação problema, objeto da interação de mentoria.

Exigências fundamentais para que o Mentor possa exercer de maneira adequada a Mentoria

O Universo atribui a cada pessoa uma maneira de alcançar sua missão na vida e lhe dá a genuína oportunidade de se doar a outros como uma oportunidade para fazer uma conexão, gerar um

impacto ou propiciar um acompanhamento que permite nutrir e ser canal de conquista para outras vidas.

Se simplificarmos todas as definições dadas até este momento, procurando encontrar o essencial, encontraremos que são duas as variáveis nas quais o exercício profissional do Mentor está fundamentado.

Uma é o “conhecimento empírico” que o mentor possui por ter percorrido um caminho, com todas as aprendizagens que isso traz; e a outra é a predisposição a “compartilhar” esse conhecimento com aquelas pessoas que o requisitam, para percorrer os territórios.

Desse ponto, podemos concluir que um bom Mentor se ocupa de vitalizar em si mesmo tais variáveis. Isso significa:

1) Sistematizar as aprendizagens que nascem dos ensinamentos que a vida nos dá a partir dos acontecimentos vividos, nutrindo o conhecimento e o entendimento, até transformá-lo em mapas que, de um novo referente de presença e consciência, servem para orientar a ação do Mentorado.

Não é porque vivemos mais que temos maior conhecimento empírico. Este depende de nossa capacidade de refletir sobre os eventos de nossa vida e da vida de quem nos rodeia, sistematizando uma prática que possibilite transformar a ação para intervir na realidade e produzir resultados de maneira mais efetiva.

Inteligente é quem aprende de suas experiências, mas sábio é quem aprende de suas experiências e das experiências dos outros para gerar uma nova realidade.

2) Se sentirmos, pensarmos e agirmos na premissa de que “compartilhar” significa crescimento para quem dá e quem recebe, seremos mais efetivos na comunicação da essência e do conteúdo que compartilhamos, sabendo que o mapa não é o território e que a realidade é volátil. Também nos esforçaremos por melhorar os elementos que tornam a nossa comunicação, nossa interação, e nossa ação de “compartilhar” possíveis, reconhecendo que o primeiro fator e o mais essencial é conectar com o “propósito” de servir de farol e guia.

Então, surgem duas exigências fundamentais para exercer a mentoria: maximizar o conhecimento empírico e maximizar a vocação de compartilhar.

Maximizar o conhecimento empírico:

O conhecimento empírico é aquele adquirido com a experiência. Este conhecimento propõe que todas as características que estruturam o pensamento são dadas pelos elementos que o passar do tempo e as situações vividas vão deixando como contribuição.

O conhecimento empírico é adquirido pelo contato direto com a realidade e pela percepção que se faz dela. Sabemos que as coisas são assim porque assim se tornaram, não porque alguém lhe disse que era essa a forma correta e que assim deveriam funcionar. Um bebê sabe que a luz de uma vela queima porque colocou o dedo nela, não porque seus pais disseram (nessa idade, experiências de outras pessoas ainda não podem ser transmitidas).

O conhecimento empírico é particular e contingente ao mesmo tempo.

Particular: quando não é possível garantir que o conhecido seja sempre cumprido, em todas as situações, como ocorre no conhecimento. “No outono, as árvores perdem suas folhas”.

Contingente: é possível que o objeto ao que atribuímos uma propriedade ou característica não a tenha. “Inclusive, se até agora as árvores sempre perderam suas folhas no outono, é possível que em um futuro essas folhas não caiam.”

“... Agora, faz-se necessário ver a trama futura como um tear que tece e desmancha. Não só é preciso ver o entrelaçar, como também as dinâmicas reconfigurantes do contexto, com suas emergências, eventos, acontecimentos, etc., e sua retroação sobre a observação, com a finalidade de fazer frente tanto à dificuldade de aprendizagem e compreensão como à entropia do sentido, e assim favorecer o entendimento da necessidade” ...

Edgar Morín

Um Mentor sabe que na realidade organizacional é imposto um mundo que vai além da simples interação de variáveis independentes (sistemas A, B, C), que se manipulam em relação linear da competência individual das pessoas que se vinculam à organização. Também compreende que grande parte do sucesso é obtido aleatoriamente, logo após inúmeras tentativas cotidianas. Pelo conhecimento empírico ser ametódico e assistemático, o Mentor se ocupa de maximizá-lo, pois reconhece que este permite ao ser humano conduzir-se na vida diária, no trabalho, no trato com os amigos e dirigir, em geral, os assuntos de rotina. Por isso lhe interessa a utilidade que possa emprestar antes que decifrar a realidade.

Maximizar a Vocação de Compartilhar

"As instruções e os ensinamentos não nos transformam se não tocarem nossa experiência ou nossa alma. Para isso, quem ensina deve ter uma presença sustentadora, que alimenta e nutre, e leva o outro a um horizonte mais amplo. Com sua presença, amplia o olhar de quem lhe escuta para que perceba o que há além dos limites que o mantêm nesse determinado lugar". M. Subirana.

Há maravilhosos seres com talento e carisma, isso é indiscutível, mas muitos deles estão presos nesse talento e carisma. Percebemos isso porque notamos como eles soam. Sua presença pode até ser impactante, mas não é transformadora, porque é apenas uma presença, de certo modo, vazia: só estão presentes com uma parte de seu ser, de seu intelecto.

As pessoas os admiram e pode até ser que intelectualmente cheguem a aprender, mas não crescem. E frequentemente geram uma dependência com relação a eles. A verdade é que, nas etapas mais precoces da vida, isso é quase inevitável, mas como adultos, isso não nos ajuda muito.

Quando falamos com a mente, conectamo-nos com a mente do outro. Quando falamos com o coração, conectam-nos com o coração daqueles que nos escutam. Quando falamos com presença, as palavras encontram a brecha para penetrar ainda mais profundamente.

Uma presença que nutre é diferente da pura presença carismática. Podem até ocorrer juntas, mas não necessariamente. O carisma vem do talento e das habilidades. Ambos

impressionam, mas não necessariamente nutrem. Podem, inclusive, gerar ciúmes e inveja.

Para que nossa presença nutra o outro e, mais do que apenas impressioná-lo, chegue a inspirar e transformá-lo, devemos exercitar nosso carisma e nossas habilidades de desapego, sempre com essa qualidade interna tão desestimada, que é a humildade.

Devemos lembrar que o que nós transmitimos “não é pessoal”, mas algo que nos foi dado. Devemos ter isso sempre presente, porque temos a tendência de esquecer.

Claro que é inteligente cultivar e melhorar nossos talentos, mas se nos apropriarmos deles, se não nos apegarmos e nos tornemos donos deles, estaremos nos distanciando do outro, porque haverá um “seu” e um “meu”. Talvez consigamos fazer com que o outro nos admire, mas não haverá descoberto seu caminho, desenvolvido seu próprio talento ou encontrado as respostas que procurava.

De fato, irá se comparar ao Mentor e, provavelmente, terminará se sentindo inferior. Em nossa mensagem, temos que deixar muito claro o ânimo que faça com que o outro atue: “você consegue”.

O Mentor contribui com seu testemunho, não com seu doutorado, para acompanhar ao mentorado na resolução de forma prática e, dessa maneira, poder fechar as brechas de comportamento ou de desempenho.

Nesse contexto, encontramos todo o sentido na ação da mentoria e na existência de um Mentor profissional.

Sintetizando: Qual é a estrutura básica de um processo de Mentoria?

Sabendo que, como afirma José Luis Parise, “a realidade corresponde ao mapa onde transitamos e que, sem um mapa, toda viagem está destinada, deste o começo, ao fracasso”, para estabelecer a estrutura básica de um programa de mentoria de qualquer tipo, é necessário:

1. Estabelecer o paradigma a partir do qual atuamos. Isto é, aprender a ver o idêntico no diferente para, a partir daí, incrementar o poder criativo dos mentorados, apoiando-os em aprender a criar realidades próprias, sabendo que a energia/motivação é amplificada a partir de que eu energizo o que quero. A mudança é individual antes que cultural.
2. Quando o paradigma é compreendido, um mapa de mentoria deverá dar as chaves, orientações e referências, cuja lógica secreta é **guiar o mentorado para aprender sobre si mesmo**. Isto é, “que o caminhante aprenda a se perguntar sobre o caminhante”, a partir de sua ontogenia (sua história) e de sua filogenia (a história de toda a espécie), antes de começar a viagem, sabendo que o caminho está aí e que precisa apenas de sua decisão de iniciá-lo, para começar a descobrir os paradigmas, modelos e mitos, que em qualidade de cosmovisões, fenômenos invisíveis e sutis, determinaram sua forma de agir nos fenômenos visíveis e manifestos, que se expressam como seus resultados.
3. Conseqüentemente, a estrutura básica de um programa de mentoria passa pelo seguinte:

- 3.1. O começo sempre será bifásico: isso significa a simetria entre o interno e o externo, entre o que está dentro e o que está fora.
- 3.2. Estabelecer o ponto de partida. Claridade na ideia e na imagem.
- 3.3. Deixar claro o *para onde* nos dirigimos. Isso significa marcar claramente os sistemas a serem interpostos e transformados, a partir dos claros resultados a serem alcançados.
- 3.4. Entrar em um acordo sobre *por onde* vamos caminhar. O que significa responder à pergunta: onde vamos pôr nossa energia?
- 3.5. Iniciar a viagem interior, para ordenar o vigamento do mundo exterior, estando atentos aos sinais do caminho e aos “acazos”.
- 3.6. Enfrentar os obstáculos como “mestres” do caminho.
- 3.7. Concluir, com prévia avaliação da realização alcançada.

COMO A MENTORIA É DESENVOLVIDA NO MUNDO EMPRESARIAL?

O ponto de partida para a reflexão da Mentoria empresarial:

Como dizia Edgar Morín: *“As mudanças registradas constantemente no mundo, os cenários de comercialização econômica mundial, abrem rapidamente brechas significativas de grandes contrastes, que atomizam e fragmentam as sociedades e, ao mesmo tempo, as globaliza. Agora, é necessário ver a trama no futuro como um tear que tece e desmancha. Não apenas o entrelaçado, mas as dinâmicas reconfigurantes do contexto, com suas emergências, eventos, acontecimentos etc., e sua retroação*

sobre a observação, com a finalidade de fazer frente tanto à dificuldade de aprendizagem e a compreensão como à entropia do sentido, e assim, favorecer o entendimento da necessidade de sua permanente recreação”.

A emergência da ordem e da aleatoriedade, ao mesmo tempo que dão origem à complexidade, reclamam um esforço por parte da direção das empresas, como Instituições Empresariais e Sociais - IS, para enlaçar e religar a dispersão dos mesmos, em função de desenvolver com pertinência seu sentido de missão, emoldurado em sua cultura, suas estratégias e seus processos.

E é nesse contexto que encontramos todo o sentido à ação da mentoria e à profissão do Mentor no mundo da empresa.

A empresa e o mundo da complexidade

A empresa está constituída sobre um mundo de complexidade. Suas fontes inspiradoras, entre outras muitas, são: a Teoria de Sistemas, a Teoria da Informação, a Cibernética e o conceito de Auto-organização.

Graças às contribuições de Edgar Morín, o conceito de complexidade se liberou do sentido banal de confusão e complicação, para reunir ordem, desordem e organização, e em seu seio, o único e o diverso.

O Instituto Internacional para o Pensamento Complexo (IIPC) guia a fundamentação de tal pensamento e da complexidade da seguinte maneira: de um ponto de vista etimológico, a palavra complexidade é de origem latina, provém de *complectere*, cuja raiz *plectere* significa “trançar”, “enlaçar”. Remete ao trabalho de

construção de cestas, que consiste em traçar um círculo unindo o princípio com o final dos ramos. A união do prefixo *com-* acrescenta o sentido da dualidade de dois elementos opostos, que se enlaçam intimamente, sem anular sua individualidade. Por isso, *complectere* se utiliza tanto para se referir ao combate entre dois guerreiros como ao entrelaçamento de dois amantes.

Em português, *complexo* vem do latim *complexus*, que significa “que abrange”, particípio do verbo *complector*, que significa “eu abranjo”, “abraço”. De *complexo* se deriva complexidade e compleição. Por outro lado, esta última palavra provém do latim *complexio*, que significa “ensambladura” ou “conjunto”, isto é, tecer em conjunto.

A complexidade é, à primeira vista, uma malha de constituintes heterogêneos inseparavelmente unidos, que apresentam a paradoxal relação do uno e do múltiplo.

A complexidade é, efetivamente, a malha de eventos, ações, interações, retroações, determinações e sortes que constituem nosso mundo fenomênico.

A complexidade se apresenta com as características perturbadoras da perplexidade, ou seja, do complicado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade e da incerteza.

A complexidade não é complicação, é um processo que permite ver as multidimensões em uma forma ordenada, mas exigente, devido às múltiplas variáveis em observância.

O próprio observador é uma variável complexa. É uma complexidade observando outra complexidade que, mediante uma circularidade implícita, implica todas as variáveis que querem conversar quando o observador dialoga discursiva e

interpretativamente com elas. É um diálogo entre a consciência da realidade e a consistência da realidade.

O pensamento complexo realiza a rearticulação dos conhecimentos mediante a aplicação de seus critérios ou princípios generativos e estratégicos de seu método. Estes princípios são:

- sistêmico ou organizacional
- hologramático
- de retroatividade
- de recursividade
- de autonomia/dependência
- de diálogo estratégico
- de reintrodução do cognoscente em todo conhecimento.

Pensamento complexo e mentoria empresarial

Para entender, em perspectiva de pensamento complexo, a atuação do Mentor e da mentoria empresarial, vamos nos valer de conceitos e imagens que possibilitem a conceitualização do *ser* e do *dever ser* da mentoria e de seus atores, os Mentores e os Mentorados na empresa.

Para um Mentor empresarial, as mudanças que o mundo registra constantemente, os cenários de comercialização econômica mundial, abrem velozmente brechas significativas de grandes contrastes que atomizam e fragmentam as sociedades, ao mesmo tempo em que as globalizam. Agora, é preciso ver a trama a futuro como um tear que tece e desmancha.

A Lambdoma

A Lambdoma se constitui em um sistema de significantes que torna possível para nós entender e compreender a ação da mentoria e, a partir dela, o sentido da missão do Mentor, ou seja, o *para quê* da mentoria e do profissional que a exerce na empresa.

Apoiamo-nos, inicialmente, na letra grega *lamda*, dado que sua forma física nos possibilita visualizar o percurso de integração de duas variáveis (o Mentor e o Mentorado, ao serviço da instituição à qual servem), e da palavra *domio* (o que guia ao domínio, ao conhecimento integrador) para construir a figura que denominaremos o lambdoma, que integra os dois indivíduos com a instituição.

Os diálogos estratégicos no mundo da empresa.

Uma série de diálogos, em uma cadeia operante, que faz surgir a necessidade de mentores na empresa, estabelecem-se a partir de três níveis de diálogo estratégico (o global, o estado e a organização), os quais se constituem no marco filosófico e prático para contextualizar a mentoria, em direta relação com o seu compromisso missionário (compromissos de suas missões), como podemos visualizar no seguinte gráfico.

[INSERIR GRÁFICO]

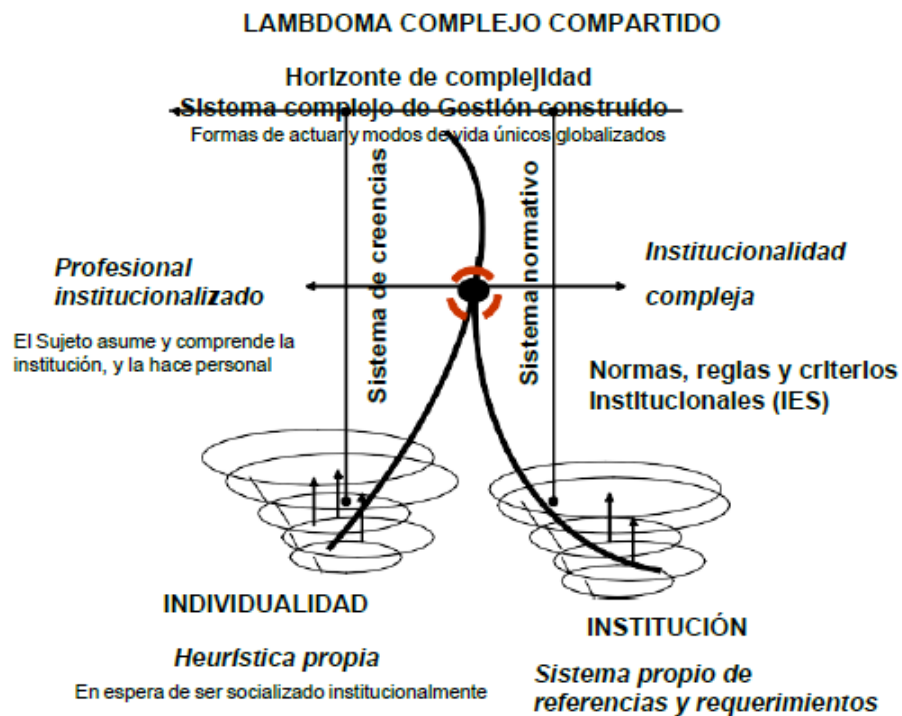
Os indivíduos, as empresas e a sociedade em busca de soluções, perfilam-se como o grupo com interesse social na ação da mentoria.

Os indivíduos, como sujeitos ativos (os Mentorados), participam, dialogam e constroem, com o mundo global e com o estado, dando lugar à articulação de suas competências como indivíduo, com heurística própria, à socialização institucional, isto é, à conversão em sujeitos de uma organização que, por sua vez, possui um sistema próprio de referências e de requerimentos.

A Lambdoma Compartilhada: Mentor - Mentorado - Instituição.

Basicamente, partimos de que o indivíduo, a quem chamaremos de O Mentorado, e a organização à qual ele serve como profissional (indivíduo com competência em uma profissão ou ofício), discorrem em uma continuidade complexa comum, mediante um encontro que vai fazendo do indivíduo um *sujeito institucionalizado* e da organização uma *instituição*, que finalmente confluem em uma lambdoma, que denominamos lambdoma complexa compartilhada, a qual se ilustra assim:

LAMBDOMA COMPLEXA COMPARTILHADA



Horizonte de complexidade

Sistema complexo de Gestão construído

Formas de atuar e modos de vida únicos globalizados

Profissional institucionalizado

O sujeito assume e compreende a instituição e a torna pessoal

SISTEMA DE CRENÇAS

SISTEMA NORMATIVO

Institucionalidade Complexa

Normas, regras e critérios institucionais (IES)

INDIVIDUALIDADE

Heurística própria

Em espera de ser socializado institucionalmente

INSTITUIÇÃO

Sistema próprio de referências e requerimentos

Portanto, o indivíduo (com seus princípios e valores), ao vincular-se à organização, vem como *sujeito* de uma organização (que a sua vez possui um sistema próprio de referências e de requerimentos, como sistema normativo), que a sua vez se institucionaliza, o qual dá lugar a uma figura similar a uma *lambdoma*. Pode ser visto como um sistema complexo compartilhado pelo indivíduo e a organização na qual este atua, o qual significa que a tarefa do Mentor consiste em apoiar ao Mentorado e à organização, para que um e outro avancem para a confluência das competências individuais com as competências organizacionais.

Assim, fica claro que não se trata de eliminar a competência individual do Mentorado com a sua própria geometria e heurística. Trata-se de desenvolver um sujeito institucionalizado, que se unifica com o sistema próprio de referências e requerimentos da organização a qual serve, do relacional, o sistêmico e o complexo, ao serviço de alguns modos de vida que são, ao mesmo tempo, únicos e globalizados, em uma intervenção problemática que nasce da consciência da realidade institucional e da missão da organização.

O Modo de atuação profissional do Mentor Empresarial

Recordemos que o conceito “modo de atuação” se refere aos métodos mais gerais que caracterizam *como se atua* um trabalho ou ofício, com independência de *com o que trabalha* e *onde trabalha*, isto é, a maneira como resolvem os problemas do objeto do trabalho, no objeto da profissão.

Com fundamento no postulado do parágrafo anterior, a mentoria empresarial surge como resposta à complexidade, contida nos próprios “modos de atuação organizacional” da empresa, os quais exigem:

- a) Dos Mentorados, um "dever ser" institucionalizado, isto é, que passem de "indivíduos" com competências individuais a "sujeitos" com competências complexas, ao serviço da organização à qual servem.
- b) De um Mentor, que ajude nesse processo.

Ante as mudanças globais e a emergência de sistemas onde a ordem e a aleatoriedade se dão ao mesmo tempo, reclama-se um esforço por parte de quem atua como Mentores, para enlaçar e religar a dispersão dos processos, em função de desenvolver com pertinência a articulação da gestão individual com a gestão organizacional.

Em um contexto organizacional, quem cumpre com o perfil para atuar como um Mentor?

Quando nos centramos no âmbito organizacional, os Mentores devem ser pessoas com reconhecido prestígio dentro da companhia, muito valoradas internamente por sua experiência, capacidade e maturidade pessoal. Devem ser pessoas com um

bom nível de influência para impulsionar a carreira profissional de outros, pois:

- A. Desde claros compromissos com a missão, o Mentor, sendo símbolo de coerência e consistência, obtém um vínculo poderoso que lhe permite influenciar positivamente, inspirar e motivar à excelência dos resultados empresariais
- B. O Mentor está capacitado para transmitir suas experiências, em função da produção de resultados organizacionais
- C. O Mentor acompanha seu Mentorado para que ele possa alcançar, na organização, o desenvolvimento de seu máximo talento e potencial

São os líderes organizacionais; são, por excelência, os chamados a exercer o papel de Mentores, para os assuntos associados às competências comportamentais que a empresa requer para o desenvolvimento de sua missão. São os profissionais e técnicos e os chamados a exercer a mentoria para o desenvolvimento das destrezas e habilidades funcionais, transversais e de integração, que tornam possíveis os resultados organizacionais.

O Mentor e sua missão transformadora - do conhecimento acadêmico à prática trabalhista

Para a empresa, a mentoria se constitui em uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos. Nesta estratégia, o papel de Mentor toma um giro de importante significado, se ele ficar ao serviço da transição entre a formação acadêmica do Mentorado e a prática empresarial.

O Mentor passa a ser uma fórmula eficaz para o Mentorado, pois, através da mentoria, este poderá ser integrado ao mundo trabalhista de mãos dadas com o Mentor, que é o especialista que, por ter percorrido o caminho, possibilita ao Mentorado transferir os conceitos aprendidos na academia, à produção de resultados tangíveis na organização, mesclando a humildade e a confiança, mediante um enfoque humanístico, para a conversão dos conhecimentos, em habilidades na empresa, e assim desenvolver talentos de alto nível e conseguir melhores resultados organizacionais.

Programas da Mentoria dentro de uma empresa

O que é um Programa da Mentoria Empresarial?

Temos que relembrar que, por princípio hologramático, a mentoria, como uma estratégia de desenvolvimento e de aprendizagem significativa, está fundamentada no mentoring, como um modo de atuação profissional. Por isso, da genética organizacional, um programa de mentoria empresarial é a resposta, em tempo real, às necessidades de transformação prática da cultura, as estratégias ou os processos, dentro de uma organização, por meio de ações de Mentores orientados ao impulso das carreiras das pessoas - mentorados - com alto potencial na organização.

Um programa de mentoria empresarial, também pode ser uma estratégia de desenvolvimento organizacional, a qual demanda promover processos de crescimento pessoal-trabalhista, mediante o fechamento de brechas de comportamento ou de desempenho, dos integrantes das equipes de trabalho, no marco de uma cultura

que promove a orientação ao lucro, do desenvolvimento de novas destrezas e habilidades nos mesmos.

Em ambos os casos, a exigência é a seguinte:

- a) O compromisso da direção geral da empresa, para garantir que este método é reconhecido por ela como legítimo e capaz de contribuir ao desenvolvimento socioempresarial.
- b) A participação de um diretor do programa, que planeja e monitora o desenvolvimento do programa de mentoria empresarial, em conformidade com as necessidades de transformação prática da cultura, as estratégias ou processos, uma vez que coordena a seleção os Mentores e os Mentorados e garante os sistemas de apoio ao processo.
- c) A participação do líder do Mentorado, com o propósito de estabelecer com ele as brechas de comportamento e/ou de desempenho, assim como realizar o apoio e o seguimento a seu desenvolvimento durante o processo.
- d) A participação dos Mentorados com suas prioridades, compromissos e responsabilidades no processo.
- e) A participação dos Mentores, como integrantes vitais da rede de apoio ao Mentorado e à organização.

Todos em conjunção perfeita, ao serviço dos objetivos e metas organizacionais.

Por que desenvolver Programas da Mentoria nas empresas?

As seguintes são as mais poderosas razões para empreender processos de mentoria nas organizações:

1. As empresas estão enfrentando ritmos de trabalho, pressões e exigências que não lhes permitem estancar-se em complexas formações, nem em lentas capacitações. O desafio é transformar, de maneira pragmática e objetiva, o saber-saber em um saber-fazer, para obter resultados tangíveis.
2. Partindo da premissa “Pessoas que crescem, organizações que se desenvolvem”, torna-se necessário treinar e desenvolver os potenciais e os talentos dos integrantes da equipe, em tempo real (durante o caminho), ou seja, pessoas, equipes e organizações.
3. Uma empresa prospera quando sua equipe humana evolui com ela. Assim, quando chega o momento de tomar distância de processos formativos lentos e descontextualizados, os Mentores empresariais se constituem em uma das melhores e mais úteis opções.
4. A implementação de programas de mentoria empresarial contribui à aprendizagem significativa, à incorporação de destrezas e habilidades, ao fortalecimento de valores e ao adequado relacionamento entre as pessoas da equipe.
5. Quando uma organização desenha seu programa de mentoria, propaga-se favoravelmente uma mensagem carregada de otimismo, na qual se destaca a interação entre Mentores e Mentorados e favorece o clima de colaboração, trabalho em equipe, espírito de cooperação e crescimento.
6. Empreender programas de mentoria empresarial é fomentar, além disso, as relações humanas, a confiança e o auspício da flexibilidade, enquanto se impulsiona as pessoas a desenvolverem a atitude e as competências desejáveis em uma equipe de trabalho.

7. Os programas de mentoria empresarial têm como objetivo final construir capacidade nos Mentorados, até conseguir sua máxima autonomia, ao mesmo tempo que acelera a implementação de ideias novas ou transformadoras que perpassa de toda a organização.

Fatores chave de sucesso em um programa da Mentoria Empresarial

O sucesso de um programa de mentoria empresarial está associado ao fato de que tal programa esteja em linha com a cultura, a estratégia e as políticas organizacionais, que apoiam a construção de um modelo de transferência de conhecimento tácito e desenvolvedor de habilidades e destrezas nos mentorados, como coluna vertebral de seu plano de carreira, ou de abordagem e solução de problemas complexos.

Adicionalmente, para que seja bem-sucedido, um programa de mentoria empresarial deve considerar:

- a) Uma clara razão e propósito que devem acontecer no processo de relação mentoria-resultados organizacionais.
- b) Estrutura organizativa e gestão eficaz: a criação de redes (networking) de informação e influência, que deem origem e fim à sequência do programa de mentoria.
- c) Competência do Mentor e capacidade do Mentorado para a conquista dos objetivos do processo, no prazo estipulado.
- d) Clara criação de objetivos a serem alcançados pelo Mentorado e apoios organizacionais com os quais contará durante todo o processo de mentoria.

e) É necessário que o programa inclua, além de um Código Deontológico, um programa de formação de Mentores internos, uma estrutura operacional completamente definida e critérios de medição dos parágrafos anteriores.

Como selecionar Mentores internos?

Comumente, tem-se dito que é preferível que o Mentor não esteja hierarquicamente relacionado ao Mentorado, mas na RGMentores consideramos que esta situação, mais que um impedimento, é uma variável a favor, dado que este fator se constitui em um novo perfil da liderança humanamente efetivo.

É ideal incluir novos Mentores na medida em que o programa se posicione dentro da empresa, pois isso garante a adequada evolução deste.

Algumas questões a se pensar são:

- A. Quem pode guiá-lo para que desenvolva seu nível estratégico?
- B. Quem pode modelá-lo para que melhore sua capacidade relacional?
- C. Quem pode orientá-lo para que potencialize seu comportamento tático?
- D. Quem pode empoderará-lo para que enfrente as decisões que lhes correspondem segundo seu cargo?
- E. Quem pode instruí-lo para que assuma com diligência seu novo cargo?

Como escolher um Mentor externo?

Escolher um Mentor externo é optar por quem saberá mentorar melhor que os potenciais Mentores internos, e quem pode demonstrar com resultados as premissas dispostas, tendo grato reconhecimento de quem tem seguido seus processos de mentoria. Ao escolher um Mentor externo, é preciso focar-se em realizar o melhor investimento humano e financeiro.

Também é preciso optar pela pessoa com quem o Mentorado se sinta o suficientemente confortável para entrar no emocionante mundo do crescimento, da evolução, da aprendizagem significativa e dos bons resultados.

Além disso, devido ao alcance esperado pela mentoria, é útil formular-se perguntas como:

- A. Por que preferir a um Mentor externo em vez dos nossos mentores internos?
- B. Quais devem ser as condições que um Mentor externo deve reunir?
- C. Em que casos é apropriada a combinação de Mentores internos e externos?

Tanto para escolher Mentores internos como externos, as condições básicas são:

1. Os Mentores escolhidos devem desfrutar do desenvolvimento das pessoas e, especificamente, cumprir os requisitos e competências aos que nos referimos neste manual.
2. Cada Mentor estará alinhado com a cultura organizacional e será, para seu Mentorado, um bom referente da gestão pessoal, da contribuição para o clima trabalhista favorável e da cultura organizacional orientada aos resultados.

3. Cada Mentor assumirá seu papel sem interferir nas funções do Mentorado ou nas de seus superiores.

Um Mentorado poderá ter mais de um Mentor quando tiver necessidade de apoio em diferentes áreas e quando um único mentor não reúna experiência em todas elas.

Pautas para a implementação de um Programa de Mentoria Empresarial

Para implementar um programa de mentoria empresarial, é necessário considerar algumas pautas:

- A. Ter um líder da direção geral, de talento humano e de cada líder visível
- B. Possuir um alinhamento simples: filosofia, alcances, limitações
- C. Identificar quem poderiam ser Mentores internos
- d. Formar os Mentores internos
- E. Identificar os potenciais Mentorados
- F. Prepará-los para assumir o papel de Mentorados
- G. Empoderar Mentores e Mentorados
- H. Apresentar o modelo aos Mentores e Mentorados
- I. Expressar visão clara do alcance do programa
- J. Explicar funções e responsabilidades claras da liderança do projeto
- K. Avaliar e selecionar participantes no programa: Mentorados e Mentores
- L. Criar o programa e critérios de desempenho de Mentorados e Mentores
- M. Criar desenvolvimento do processo
- N. Avaliar e fechar o processo

Sobre as pautas anteriores:

1. Quais são os benefícios para a empresa?

- Protege as experiências acumuladas, mantém as melhores práticas e melhora as metodologias.
- Diminui tempos de aprendizagem.
- Minimiza erros ao passar da teoria à prática.
- Reduz os custos por vazios de conhecimentos práticos.
- Diminui a ansiedade e equilibra a contribuição ao trabalho.
- Acelera a adaptação dos trabalhadores de outros países, áreas, regiões.

2. Quais são os benefícios para os Mentores Internos?

- Satisfação pessoal
- Reputação e reconhecimento
- Aprendizagem e renovação ao estar em contato com novos pontos de vista

3. Quais são os benefícios para os Mentorados?

- Assimilação oportuna da cultura organizacional.
- Entendimento pertinente das políticas.
- Conhecimento de seu entorno trabalhista e localização no sistema organizativo.
- Conexão real com as competências de seu papel.

Como fazer o lançamento de um Programa da Mentoria empresarial?

Há quatro passos úteis:

1. Atrair:

Propor algo diferente para cativar as pessoas e transmitir a elas o quanto é conveniente o programa de mentoring para todos na organização.

2. Comunicar:

Conectar as pessoas e compartilhar com elas de maneira amável e direta sobre o que faz o programa de mentoria.

3. Aceitação:

Identificar os possíveis inconvenientes ou obstáculos para o sucesso do programa de mentoria.

4. Visibilidade:

Mostrar os benefícios do programa de mentoria, os atributos com os que as pessoas se sentirão confortáveis e a forma como as suas expectativas serão satisfeitas.

Comunidade em função do Programa da Mentoria Empresarial

1. Como criá-la?

Para criar, fomentar e manter a comunidade, é importante avivar a lealdade ao programa de mentoria e esta se constrói sobre sua própria filosofia e pelo alto nível de participação das pessoas.

2. Como promover o compromisso das pessoas da comunidade?

- Apresentar como uma ideia original para unir as pessoas na organização.
- Mostrar como uma ideia atual e interessante.
- Mostrar como uma tendência em auge que reativará a paixão, o orgulho e o melhor de cada pessoa.

Formalizando o Processo da Mentoria na empresa

Os passos para formalizar um processo de mentoria empresarial passam por temáticas como:

1. O Mentor explora e enfatiza as conquistas desejadas pela organização ou pelo contratante de seus serviços.
2. O Mentor estabelece com a empresa os limites de suas responsabilidades e as do Mentorado.
3. O Mentor estabelece um contrato formal de mentoria com a organização contratante de seus serviços.
4. O Mentor estabelece um clima de confiança e confiabilidade com a organização contratante de seus serviços e com o mentorado.
5. O Mentor proporciona frequente alimentação direta (feedforward) oral e escrita, segundo o acordo, ao realizar o contrato de prestação de serviços de mentoria.

6. O Mentor estabelece um plano estruturado com o Mentorado para incorporar as novas destrezas e habilidades.
7. O Mentor ilustra as destrezas e habilidades com exemplos poderosos de sucesso pessoal.
8. O Mentor respeita o ritmo de aprendizagem de seu Mentorado.
9. O Mentor avalia o progresso da relação Mentor-Mentorado.
10. O Mentor reconhece quando é necessário fazer mudanças ou dar por terminado o contrato de mentoria.

Como avaliar cada Processo de Mentoria Empresarial?

Nos processos de mentoria empresarial não se valoriza o quanto gostou do processo, nem são aplicadas provas de compreensão. Para avaliar os avanços dos Mentorados, observa-se a melhoria dos indicadores existentes no desenvolvimento e alcance das responsabilidades do Mentorado, como consequência do desdobramento de novas habilidades e destrezas nascidas do processo de mentoria.

Os componentes de um programa de formação de Mentores Internos:

1. Seleção:

Segundo o que foi descrito anteriormente neste guia.

2. Formação:

Deve conter pelo menos os seguintes módulos:

- A. Bases, influências e fundamentos da mentoria
- B. Competências do Mentor para capitalizar sua aprendizagem
- C. Competências do Mentor para transferir a aprendizagem
- D. Modelo integral de mentoria (prática observada e com pré-alimentação)
- E. Assinatura do Código Deontológico do Mentor interno. Pode ser criado tomando como base o da RGMentores, que encontrará neste guia.
- F. Monitoramento dos primeiros processos: nas primeiras sessões o novo Mentor Júnior é acompanhado por seu Mentor Senior.

O Mentor impactará em cada Mentorado, desenvolvendo suas destrezas e habilidades sociais, táticas ou estratégicas com o claro propósito de obter melhores resultados empresariais.

Um processo de mentoria empresarial se considera valioso quando contribui positivamente aos aspectos que a empresa espera impactar e que podem surgir de uma lista, como a que encontramos a seguir:

1. Áreas Funcionais:

Empresa e entorno global; gestão empresarial de sucesso:

- Economia
- Direito empresarial
- Contabilidade
- Marketing

2. Áreas Transversais:

A empresa, comunidade de pessoas produzindo resultados:

- Mentalidade gerencial
- Operações
- Produtividade e competitividade empresarial
- Finanças
- Sistemas de informação

3. Áreas integradoras:

- Visão e implementação estratégica
- Missão e concentração nos grupos de interesse
- Responsabilidade pessoal
- Estratégia corporativa
- *Entrepreneurship* ou Empreendimento
- *Corporate Citizenship* ou Cidadania corporativa
- *Leadership*. Liderança fator chave de sucesso. Mudança e transformação.

CÓDIGO DEONTOLÓGICO RGMentores

Parte 1 - Definições aprovadas pela RGMentores

1. CÓDIGO DEONTOLÓGICO:

Um código deontológico é um documento que inclui um conjunto, mais ou menos amplo, de critérios baseados na deontologia, com normas e valores que formulam e assumem quem realiza corretamente uma atividade profissional.

Não devemos confundir a deontologia com os códigos deontológicos. A deontologia tem um caráter mais amplo e pode incluir normas que não façam parte de nenhum código particular. O código deontológico é a aplicação da deontologia a um campo concreto.

A ética profissional ou deontologia profissional (do grego δέον 'devido' + λόγος 'tratado') é o ramo da ética aplicada cujo propósito é estabelecer os deveres de quem exerce uma profissão.

A ética ou deontologia não impõe sanções legais ou normativas. Entretanto, a ética profissional pode estar, de certa forma, nos códigos legais que regulam uma atividade profissional. A deontologia também faz parte do que conhecemos como ética normativa e apresenta uma série de princípios e regras de cumprimento obrigatório.

Nosso Código Deontológico se ocupa dos aspectos éticos do exercício da mentoria. Por isso, é um instrumento que reúne as normas, condutas, comportamentos e valores éticos, que regulam a disciplina da mentoria e que os membros da RGMentores assumem ao exercer a profissão de Mentores.

2. CÓDIGO DE HONRA IMPLÍCITA

É o conjunto de normas, princípios e regras básicas que são requisitos para proteger as relações dentro da RGMentores e, dessa forma, manter um sistema honorável, apoiado na confiança, na integridade e no virtuosismo ético de seus membros.

3. COMPROMISSOS ÉTICOS

Todos os membros do RGMentores se comprometem a atuar do modo de atuação profissional contido neste guia funcional do Mentor, a praticar o presente Código Deontológico, a elevar permanentemente suas competências como Mentores e a submeter-se aos regulamentos e procedimentos estabelecidos pela cúpula diretiva da RGMentores; seu descumprimento dará como resultado da aplicação de sanções, até a expulsão como integrante da Rede.

Adicionalmente, com sua solicitação para integrar a RGMentores, afirmará seu compromisso ético da seguinte maneira:

Como integrante da RGMentores, assumo os seguintes compromissos com a rede:

1. Contribuirei com a documentação fidedigna, acadêmica e prática, para credenciar minha filiação à RGMentores e para solicitar minha hierarquização dentro desta.
2. Assumirei o comportamento de acordo com o Código Deontológico da RGMentores em toda atividade de mentoria que exercer.
3. Participarei da RGMentores, do mais profundo respeito pela diversidade e a inclusão, sem impor paradigmas filosóficos, religiosos, políticos ou sociológicos a outros integrantes da Rede.
4. É meu compromisso ser um integrante ativo da Rede, por isso, contribuirei ao progresso da profissão, continuando as investigações correspondentes à disciplina da mentoria e comunicando meu saber como Mentor. Assim, contribuirei com sistemas e instrumentos de trabalho, ferramentas

autodiagnósticas, protocolos e guias de processo, documentos, escritos, artigos, análise de casos, vídeos e investigações, que contribuam com conhecimento empírico à Rede e a todos seus integrantes.

5. Respeitarei o *copirraite*, as marcas registradas, os direitos de propriedade intelectual e acatarei as respectivas leis de cada país onde atuar como mentor.

6. Realizarei as pesquisas que contribuam para com a profissão e seus respectivos escritos, de acordo com as normas científicas e diretrizes aplicáveis a cada caso, com honestidade, competência e responsabilidade.

7. Reconhecerei e respeitarei os esforços e as contribuições de outros integrantes da RGMentores e não os assumirei como próprios. Ao citá-los, farei menção do autor e onde pode ser encontrada tal contribuição.

8. Não desacreditarei perspectivas ou enfoques de mentoria diferentes aos expostos neste guia do Mentor, tampouco a colegas ou a outros profissionais, que trabalham com meus mesmos ou diferentes métodos, e falarei com respeito das escolas de meus colegas, e dos tipos de intervenção propostos pelas perspectivas europeias e norte-americana de mentoring, que têm credibilidade científica e profissional.

9. Manterei vigente minha competência profissional, a solidez da fundamentação objetiva e científica de minhas intervenções, das exigências do modo de atuação profissional como Mentor.

10. Terei como compromisso me abster de aceitar condições de retribuição econômica que claramente signifiquem desvalorização da profissão ou competência desleal com meus colegas. Este

valor se ajusta diretamente com a média estipulada no país e com um mínimo referente à hora docente universitária de graduação.

11. Estarei sempre ciente de que constitui grave violação da deontologia profissional atribuir a mim mesmo, em qualquer meio, anúncios, placas, cartões de visita, programas, um título que não possuo, assim como utilizar carimbos de aval da RGMentores que possam facilmente induzir a erros ou confusões, e, igualmente, favorecer a credibilidade do público a propósito de meu papel como mentor ou como membro da RGMentores.

12. Caso seja chamado a serviço da RGMentores, em sua cúpula diretiva ou em seus comitês especiais, atuarei na busca do bem comum, como correspondente da promoção e do fortalecimento da profissão, da integridade da Rede e de seus integrantes, baseado no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e guiado pelas diretrizes estabelecidas na Convenção das Nações Unidas contra a corrupção (UNCAC).

13. Honrarei, impecável e coerentemente, a profissão da mentoria, respeitarei outros enfoques ou disciplinas e me submeterei à legislação e às normas aplicáveis em cada país e na RGMentores.

Parte 2 - Normas Éticas nas Etapas da Mentoria

Como proponente e ator nos Processos da Mentoria:

I. Condições gerais:

1. Ajustarei minha atividade profissional como Mentor às leis e regulamentos de cada país, abstendo-me de convencer meus clientes de que atuo em nome da RGMentores, embora possa utilizar como argumento minhas certificações como Mentor profissional, Mentor especialista etc. ou o aval de minha instituição ou programas expedidos por parte da RGMentores.
2. Declaro que minha autoridade profissional se fundamenta em minha capacitação e qualificação para as tarefas que desempenho.
3. Não realizarei declarações enganosas sobre meus serviços e informarei fielmente sobre minhas qualificações, especializações, experiência, certificados, credenciamentos e resultados reais de meus processos como mentor.
4. Minhas interações de mentoria e minha atuação como Mentor se constituem a partir de um princípio de independência e autonomia profissional, qualquer que seja a posição hierárquica que em uma determinada organização ocupe, respeito a outros profissionais e autoridades superiores.
5. Dado que o exercício profissional da mentoria não deveria se misturar, nem na prática, nem em sua apresentação pública, com outros procedimentos e práticas alheios ao fundamento empírico da mentoria, sem prejuízo da legítima diversidade de teorias, escolas e métodos, não utilizarei outras modalidades de acompanhamento, diferentes ao mentoring, sem estar preparado nelas e sem deixar expresso ao Mentorado sobre mudança nos processos de interação.
6. Por nenhum motivo me colocarei em situações confusas, nas quais meu papel, funções e tarefas como Mentor sejam equívocos ou ambíguos.

7. Quando ao realizar uma interação de mentoria descubra a necessidade de estreitas relações com outras áreas disciplinar e competências profissionais, para um melhor e mais adequado atendimento do Mentorado, me certificarei fazer com que ele conheça as correspondentes conexões, indicando-lhe e orientando-o para que possa tomar decisões melhor informadas e qualificadas entorno à sua situação e a melhor maneira de enfrentá-la para solucioná-la.

II. Relações com meus Cientes e Mentorados:

1. Elaborarei contratos claros, os quais respeitarei, e antes de iniciar um processo de mentoria, explicarei a natureza, os limites, os acordos, a confidencialidade, os compromissos financeiros e qualquer outro detalhe incorporado no processo.

2. Toda a informação que recolher no exercício de minha profissão, seja em manifestações verbais expressas de meus clientes, seja em medições ou em outras observações profissionais praticadas, estará sujeita a meu dever e ao direito de meu Mentorado do segredo profissional, do qual, só poderei ser eximido pelo consentimento rápido de meu cliente. Da mesma forma, zelarei para que meus eventuais colaboradores se atenham a esse segredo profissional.

3. Estabelecerei um acordo claro sobre o intercâmbio de informações de mentoria entre Mentor, Mentorado e empresa cliente quando for o caso. Os relatórios realizados a pedido de instituições ou organizações, em geral, estarão submetidos ao dever e direito general de confidencialidade antes estabelecido,

ficando tanto eu quanto a instância solicitante obrigados a não realizar difusão fora do marco estabelecido.

4. No exercício de minha profissão, mostrarei um respeito escrupuloso do direito de meu cliente à sua própria intimidade. Apenas solicitarei informações estritamente necessária para o desempenho das tarefas para as que fui requerido, e sempre com a autorização de meu cliente.

5. Manterei confidencialidade com a informação de meu Mentorado (pessoa ou comunidade) e da parte contratante, a menos que seja requerido por lei.

6. Evitarei conflitos de interesses e, caso existam, serei responsável por expor abertamente e propor a minha retirada do processo de mentoria.

7. Serei diligente e íntegro ao facilitar todo o conhecimento empírico disponível em meu haver, sem omitir conscientemente informação relevante, que possa apoiar o Mentorado.

8. Assistirei, com competência e responsabilidade, as minhas empresas clientes e os Mentorados, segundo as normas da comunidade em que se desenvolvam.

9. Comprometo-me em me abster de mentorar pessoas ou organizações ilegais ou não éticas.

10. Aceitarei mentorar apenas pessoas ou organizações que acreditem fervorosamente que podem obter os resultados propostos.

11. Aceitarei o intercâmbio de serviços, bens ou outra retribuição não monetária unicamente quando isso não prejudicar a relação de mentoria.

12. Não manterei relações sexuais com nenhum de meus clientes, nem explorarei intencionalmente nenhum aspecto da relação

Mentor - Mentorado para benefício pessoal, profissional ou econômico.

13. Identificarei e informarei sobre os inconvenientes pessoais ou profissionais que possam afetar um processo de mentoria, inclusive o suspenderei, e quando os fatos o requeiram procurarei a ajuda profissional idônea.

14. Se acredito que meu Mentorado pode receber um melhor serviço de outro Mentor, ou profissional de outras disciplinas, comprometo-me em aconselhar que realize a mudança, sempre quando seja necessário e oportuno.

Parte 3 - Normas Éticas para Rescindir o Contrato da Mentoria.

1. Respeitarei o direito de meu Mentorado de concluir o contrato de mentoria quando desejar ou quando deixar de se beneficiar de nossa relação de mentoria.

2. Eliminarei os registros criados durante cada processo de mentoria, de modo a não afetar a confidencialidade, a segurança e a privacidade de meus Mentorados.

Parte 4 - Formação Contínua

Assumirei a responsabilidade de meu crescimento pessoal e profissional através de processos de formação contínua, procurando que minha hierarquização na RGMentores esteja exatamente de acordo com tudo aquilo que posso oferecer.

Parte 5 - Imagem Profissional

1. Utilizarei a informação de contato de colegas e clientes de maneira profissional e respeitosa.
2. Quando identificar alguém atuando contra este Código Deontológico e contra a profissão de Mentor, notificarei à cúpula diretiva da RGMentores.
3. Não participarei de atividades que desacreditem a profissão, nem emitirei julgamentos adversos sobre a atuação profissional de outro mentor apenas pelo fato de não concordar com seu enfoque.

Parte 6 - Formação de Mentores

1. Apenas quando estiver devidamente certificado pela RGMentores, em qualidade de Mentor de Mentores, ou com aval de um programa específico ou aval como Centro de Formação, assumirei o compromisso de formar Mentores.
2. Ao formar Mentores, explicarei a cada um e me comprometerei claramente com cada um dos parágrafos contidos neste Código Deontológico.

Parte 7 - Juramento Ético Profissional do Mentor

Como Mentor, reconheço e aceito respeitar minhas obrigações éticas e legais ante meus clientes, patrocinadores, colegas, público e grupos de interesse.

Prometo acatar o Código Deontológico e aplicar estas normas em meus serviços de mentoria.

Se infringir este juramento de ética profissional ou qualquer parte do Código Deontológico, aceito todas as responsabilidades do caso.

Aceito, além do mais, que a responsabilidade por meu descumprimento suporte sanções como a perda de minhas certificações e/ou meus avais institucionais ou de programas.

Após lido e analisado, assino o presente documento como sinal de aceitação.

Assinatura: _____

Nome e Sobrenome: _____

Documento de Identidade: _____

Data: _____

APÊNDICE 1

MENTORING E TIPOLOGIA DOS CONHECIMENTOS

Tipologias dos Conhecimentos

Um Mentor trabalha essencialmente a partir de conhecimentos empíricos, por isso, é imprescindível que seja muito claro quanto à tipologia do conhecimento, suas características, valor, relevância e competências que cada tipo de conhecimento possibilita, para que possam diferenciar o seu trabalho profissional do que promovem as demais áreas do conhecimento. Especificar a

tipologia do conhecimento, permite diferenciar claramente o papel de um Mentor de outros profissionais que possam ser semelhantes. Um exercício de síntese conceitual, elaborado pelo engenheiro Roberto Carlos Zepeda Rojas, nos leva a entender que existem quatro tipos de saberes de vital importância para entender o papel que pode ser desempenhado, a partir do conhecimento, na assistência a outra pessoa, e a partir disto seremos capazes de compreender as diferentes modalidades do conhecimento necessário, nos diferentes modos de atuação profissional.

Vejamos as características, valor e relevância, e as competências que cada tipo de conhecimento permite desenvolver:

Conhecimento científico:

Características:

- a. Observe a natureza e a realidade social, analise-a, contextualize-a e experimente com ela para tentar modificá-la.
- b. Ela produz tecnologia, desenvolve modelos e experiências aplicadas que permitem o desenvolvimento social e o crescimento da cultura.

Valor e relevância:

- a. A ciência se expressa por meio de modelos, teorias e formas de experimentação.
- b. Caracteriza-se acima de tudo por ter uma série de objetos de estudo, métodos e técnicas de valores.
- c. Eles são produzidos de forma sistemática e constituem, talvez, o tipo mais importante de conhecimento da humanidade.

Competências que permitem desenvolver:

- a. Ele explica de forma ordenada e lógica o mundo ao nosso redor.
- b. Desenvolve observação e experimentação para produzir conhecimento.
- c. Ele incentiva a imaginação e a concepção de maneiras interessantes de perceber a realidade e transformá-la.
- d. Explicar o mundo e oferecer soluções reais.

O conhecimento empírico:**Características:**

- a. Pode-se demonstrar porque é baseado na experiência do mundo.
- b. Concedido por realizar uma ação por repetição ou perceber um objeto várias vezes.
- c. É produzido através dos sentidos, quando experimentando sensações sobre a realidade com a qual interage.

Valor e relevância:

- a. Este conhecimento tem a qualidade de ser particular, porque ele é conhecido através da experiência e percepção.
- b. Este conhecimento permite uma conexão imediata com a realidade, mesmo quando apenas uma parte de tudo o que nos rodeia é conhecido.

Competências que permitem desenvolver:

- a. Como o conhecimento empírico não é geral, permite-nos identificar que cada experiência é diferente, uma vez que cada indivíduo sente a vida de forma diferente.
- b. O momento de vivenciar sensações face ao que nos rodeia, permite-nos sentir outros tipos de emoções e valorizar a natureza de diferentes formas.
- c. Permite resolver de forma prática os problemas que surgem.

Conhecimento intuitivo:**Características:**

- a. Ele permite que o ser humano para funcionar de forma eficaz no mundo e saber o que é relevante.
- b. Não requer verificação a ser considerada verdadeira, uma vez que é alimentada pela experiência cotidiana.
- c. Refere-se ao conhecimento que se experimenta diante das coisas, objetos e fenômenos do mundo, como são e como se apresentam.

Valor e relevância:

A este conhecimento, por vezes, é dada pouca importância quando comparado com a ciência, no entanto, deve-se considerar que através do conhecimento intuitivo a maioria dos problemas, obstáculos ou circunstâncias são resolvidos.

Competências que permitem desenvolver:

- a. Ele permite que você decida em quais situações da vida cotidiana ele deve ser usado.

b. Permite-nos pensar e sentir nossas próprias experiências ou alguns novos problemas ou o que geralmente surge.

Conhecimento Teológico:

Características:

a. É baseado na tradição escrita ou oral e é normativo:

Produz regras, normas e valores que não são questionados.

b. É gerado por meio de rituais e ações que remetem a um ser sagrado.

c. Eles possuem uma riqueza de conhecimentos sagrados e inquestionáveis.

d. Produz crenças e confiança, uma vez que não precisa ser demonstrada

Valor e relevância:

Parte desse tipo de conhecimento nos permite explicar os acontecimentos da vida para ordenar, harmonizar e agir no mundo a partir de uma visão sagrada e confiável.

Competências que permitem desenvolver:

Ele permite questionar e distinguir factos verificáveis a partir de aqueles que não são, bem como a avaliação de certas práticas que são baseadas em crenças.

APÊNDICE 2

MENTORIA E ECOSSISTEMA DE DISCIPLINAS E MODALIDADES COMPLEMENTARES DE ACOMPANHAMENTO

Disciplinas de ecossistema e modalidades de apoio complementares

“Ter pessoas em quem podemos confiar e conversar, pessoas que podem nos oferecer conforto, ajuda e conselhos, nos protege do impacto letal do trauma e contratempos da vida. ” Daniel Goleman.

O objetivo deste apêndice é observar cada uma das disciplinas e modalidades de acompanhamento, que contribuem para o desenvolvimento do outro, resgatando seus pontos fortes e marcando suas diferenças, para que cada leitor possa discernir o papel que está desempenhando no acompanhamento de outra pessoa, sabendo que cada profissional de desenvolvimento humano pode tender a se comportar como Mentor, em outros momentos como coach, outros como professor, ou como Consultor, e por muito tempo etc. Apesar do fato de que às vezes é funcional para atuar a partir de mais de uma disciplina do conhecimento, para ajudar alguém de acordo com suas necessidades e circunstâncias de crescimento e desenvolvimento em particular, não é muito funcional não reconhecer as particularidades de cada disciplina.

Aproximando-nos dessa atualização conceitual, podemos estruturar uma breve síntese, enfatizando especialmente os encontros e desacordos entre mentoria e coaching.

1. Mentoria e Coaching;

1.1. MENTORIA E DIÁLOGO ESTRATÉGICO

Conforme já mencionado nos primeiros capítulos deste Guia, a mentoria tem sua origem histórica na mitologia grega, século VIII a.C., partindo do princípio de que os humanos aprendem habilidades, cultura e valores, diretamente de outras pessoas que respeitam e admiram.

Lembramos que Mentor é um sábio experiente que dirige e aconselha Telêmaco, para que desenvolva e valorize seus comportamentos, habilidades e talentos, para que cresça e se desenvolva não só como indivíduo, mas como líder, pois Telêmaco é o príncipe e será o futuro Rei de Ítaca.

É imprescindível não perder de vista que **mentoria** não é coaching, aconselhamento ou consultoria, pois é uma metodologia de desenvolvimento, apoiada na estratégia de aprendizagem significativa-desenvolvedor-transformadora, baseada em problemas e objetivos, que busca, por meio uma relação de confiança e compreensão, baseada no diálogo estratégico, produz mudanças e desenvolvimento nos níveis cognitivo, comportamental e de habilidade do Mentor, com o objetivo de facilitar o seu crescimento pessoal e profissional. A **mentoria** é a forma de atuação profissional, que se expressa através do conjunto de processos, métodos e ferramentas que identificam as ações do mentor e do mentorado na sua relação profissional.

Qual é o papel do Mentor?

Segundo a **Rede Global de Mentores**, um Mentor é um ser humano que, a partir de seu conhecimento, compreensão e trajetória de vida, nutre outro ser humano, o Mentor com reflexão,

experiência e conhecimento, orientando-o e acompanhando-o em uma experiência de aprendizagem experiencial, desenvolver comportamentos e habilidades que levem a um desempenho e resultados superiores nos diferentes ecossistemas em que atua. O Mentor, alicerçado nos princípios e fundamentos do diálogo estratégico, torna-se um protagonista necessário para a gestão pessoal e organizacional, visto que, desde a sua elevada moralidade e ética, promove através dos seus Mentorados a divulgação de conhecimentos e boas práticas, para acelerar as curvas de aprendizagem-ação.

A Mentoria é um processo pelo qual o Mentor conta com uma pessoa que avançou muito em algum aspecto importante de sua vida (habilidades, conhecimentos, consciência), e os toma como um modelo digno de imitação e seguimento, dependendo de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Por sua vez, o Mentor compartilha generosamente sua sabedoria e incentiva o Mentorado a buscar seus recursos mais profundos.

Diálogo Mentor e Mentorado a partir dos quadros estabelecidos para diálogos estratégicos produtivos, orientados para o desenvolvimento de competências e habilidades, que contribuam para a aprendizagem, transformação e ação em e a partir de papéis, funções e tarefas, específicas do trabalho e da vida.

1.2. COACHING E DIÁLOGO SOCRÁTICO

O termo Coach tem origem nos séculos XV e XVI, quando a cidade húngara de Kocs, localizada entre Viena e Pest, começou a se tornar muito popular. Kocs, tornou-se parada obrigatória para viagens entre essas duas capitais. Lá tornou-se comum um

transporte chamado “carruagem”, equipado com sistema de suspensão, o que tornava mais confortável para essas viagens. Assim começou a falar das carruagens de Kocs, como um símbolo de excelência. O termo Kocs, passou ao alemão como Kutsche e ao espanhol como carro. A palavra treinador deriva de carro, que cumpre a função de transportar pessoas de um local para outro. O coaching de alguma forma também transporta as pessoas de onde elas estão, para onde elas querem ir, e o Coachee é quem define o curso.

Atualmente Coach é o profissional que “ajuda as pessoas a irem de um lugar para outro”, indagando sobre o motivo de suas ações, as crenças que os acompanham, as opções que têm, o que é melhor para eles alcançarem resultados e como alcançar e manter a motivação. A palavra coach hoje é amplamente utilizada no esporte, para definir uma pessoa que auxilia um atleta em seu treinamento e aperfeiçoamento. Daí a ideia se espalhar para todos os aspectos da vida.

Segundo a International Coaching Federation (ICF), coaching é um processo de acompanhamento e apoio na relação facilitadora entre o Coach e outra pessoa, organização ou equipe (também chamada de cliente ou Coachee), que integra ferramentas linguísticas, emocionais e corporais, cuja combinação produz uma comunicação eficaz, que se baseia em dois princípios básicos:

1. O "senso de propósito" ou sempre tendo "um fim em mente",

2. "Ação" como um conjunto de atos tendentes a obter mais e melhores resultados na vida das pessoas, na profissão, na empresa ou nos negócios.

"O Coaching consiste numa relação profissional, contínua e limitada no tempo pelos critérios acordados entre o Coach e o Coachee, com o objetivo de acelerar o progresso no cumprimento dos objetivos traçados pelo Coachee, proporcionando uma abordagem diferenciada e maior consciência de suas escolhas. "

Para o coaching " o encontro da verdade de cada pessoa pertence à sua interioridade ", pois o diálogo socrático serve de suporte e guia para a profissão de Coach. E talvez aqui esteja a diferença mais relevante entre coaching e mentoria. O **Coach** é um estudioso no manejo da maiêutica socrática.

" O objetivo do diálogo socrático é desenvolver o pensamento do interlocutor, a partir de seu campo fenomenal, dos dados que o interessam, com o intuito de que ele possa chegar a uma definição muito bem elaborada das coisas, tendo assim como princípio que saber sobre algo é provado pela definição dada "

O questionamento socrático é uma questão de tentar entender exatamente por que as crenças são mantidas. Em essência, é uma questão de perguntar respeitosamente, a si mesmo ou aos outros: "Por que as crenças são mantidas e os outros não?"

A função do Coach é questionar e refletir sobre seu Coachee, com o objetivo de orientá-lo a traçar melhores objetivos e alcançá-los.

Qual é o papel de um coach?

Um Coach toma como ponto de partida a situação atual do Coachee e foca nos objetivos que ele está disposto a trabalhar, a chegar, de onde está para onde gostaria de estar no futuro,

estando ciente de que todos os resultados dependem das intenções, escolhas e ações seguidas pelo Coachee. Em cada sessão, o Coachee escolhe o tema da conversa enquanto o Coach ouve e contribui com insights e perguntas.

Um Coach gera diálogos, através do método socrático, que levam o Coachee a se colocar as perguntas que lhe permitem encontrar as respostas de que precisa e que o estimulam a criar a vida que deseja, estimulando-o e preparando-o para a ação.

1.3. As distinções metodológicas básicas:

Partir do princípio de que todo Mentor pode ser Coach, mas nem todo Coach é Mentor, seria um bom ponto de partida para fazer distinções entre essas duas disciplinas profissionais.

Mentoria e coaching são duas metodologias de desenvolvimento humano muito poderosas, tanto para indivíduos quanto para organizações. Ambos compartilham a missão de promover o desenvolvimento pessoal e profissional, têm pilares filosóficos semelhantes e exigem habilidades pessoais e interpessoais avançadas, tanto do Mentor quanto do Coach.

A diferença fundamental reside no grau de experiência e formação na ação que o Mentor deve ter e nos tipos de diálogos que estão na base de ambas as profissões. O Coach não precisa ser um especialista na área de trabalho de seu cliente.

Quanto a um Coach externo, você realmente não precisa conhecer o negócio do seu cliente ou trabalhar a fundo para ajudá-lo a maximizar seu potencial. Mesmo no coaching de vida, o coach ajudará a pessoa a esclarecer quais são seus desejos e

objetivos pessoais na vida e a colocar em prática um plano de ação para alcançá-los. Você não precisa ter experiência para fazer a transferência.

Ao contrário do Coach, o Mentor deve ser uma figura de referência para a transferência, deve ter experiência na área de mentoria, ter experiência na empresa ou na área em que pretende progredir, ter um percurso de vida e valores humanos para transmitir, associado à sua necessidade.

Além disso, os Mentores têm outros recursos para apoiar o crescimento pessoal e profissional de seus alunos, como sua lista de contatos e sua própria influência pessoal. A influência do mentor geralmente tem uma projeção de longo prazo, em vez de se concentrar em alcançar objetivos e realizar tarefas atuais.

1.4. Como diferenciar a relação do Mentor com o Mentor, e do Coach com o Coachee?

Ambas as relações são profissionais e transitórias, porém, os processos têm projeções distintas do objetivo substancial e do alcance temporal de cada um deles.

a. Objetivos substanciais:

- **O objetivo substancial das ações do Mentor é a aptidão.** O Mentor traz o futuro ao presente, então projeta o longo prazo no presente e foca em ensinar a pensar e agir sobre conteúdos significativos e contextualizados de saber ser - fazer - ter, promovendo processos de auto estruturação no Mentor, por meio de uma recepção significativa e transformadora, relacionando a nova informação com a informação existente na sua estrutura cognitiva, de forma substantiva e não aleatória, para que avance

na consciência e na presença, até incorporar novas habilidades e competências, na sua estrutura cognitivo-ativa, orientada por intencionalidade estruturante, que mobiliza significados e processos reais e psicológicos, por meio de conteúdos para procedimentos e atitudes.

- **O objetivo substancial de ações do coach é de atitude.** O Coach foca na realidade presente do Coachee e nas suas aspirações, orientando-o, desde o método mapeêutico, à descoberta significativa do que deve ser, sob os princípios da causalidade - possibilidade, cujo significado é potencial e lógico, para mobilizar processos motivacionais e afetivos, através processos declarativos.

b. Temporalidade da ação:

- Um processo de mentoria dura o tempo necessário para que o Mentorado desenvolva, através da aprendizagem procedimental e atitudinal, o know-how que está em jogo nesse processo.
- Um processo de coaching dura em média entre cinco e dez sessões de uma hora cada sessão.

Em um contexto organizacional, em quais casos é mais favorável aplicar a Mentoria e em que Coaching?

- A mentoria deve ser sempre aplicada no processo de eliminação de lacunas de desempenho em funções, funções e tarefas, que requerem o desenvolvimento de competências e aptidões, e no desenvolvimento de planos de sucessão e de carreira.
- Coaching no processo de fechamento de lacunas comportamentais e no desenvolvimento de projetos de vida.

Como os resultados esperados da Mentoria diferem daqueles do Coaching Organizacional?

Se lembrarmos que a mentoria é um processo que visa desenvolver o talento e o potencial das pessoas, empresas e organizações, baseado na transferência de competências e habilidades, por meio de aprendizagens significativas, que convertem experiência em conhecimento qualificado, tudo dentro de um processo predominantemente pragmático, em que se estabelece uma relação causal, pessoal e de confiança entre um Mentor que orienta, estimula, desafia e encoraja os outros de acordo com as suas necessidades, a desenvolver e dar o melhor de si e de suas organizações, no trabalho, nível pessoal e profissional, podemos concluir que a mentoria, nas organizações, ajuda da seguinte forma:

- a). Melhora o desempenho e a produtividade do Mentorado.
- b). Favorece o clima organizacional.
- c). Formar competências técnicas e gerenciais no Mentor.
- d). Desenvolver futuros líderes.
- e). Recrutar e reter pessoas com alto potencial e altos níveis de competência.
- f). Reduz a rotatividade de pessoal.
- g) A curva de aprendizado dos Mentores aumenta, sobre os clientes e o negócio, a empresa, a política e filosofia da organização e o know-how.

Por outro lado, quando tomamos consciência de que, através do processo de coaching, o Coachee quando se auto questionar e aprofundar seu autoconhecimento, e a partir disso aumenta seu nível de competência emocional e melhora sua qualidade de vida, então podemos concluir que o coaching:

- a). Ao promover a conscientização de objetivos comuns, você tornará as equipes mais conscientes de si mesmas e de suas responsabilidades individuais e compartilhadas como equipes.
- b). Ao servir de ajuda e apoio às equipes, no seu próprio desenvolvimento, irá acelerar o progresso dos seus objetivos para a empresa, ao conduzir os membros da equipe na procura de opções e na tomada das melhores decisões.
- c) por meio de conversas de desempenho, você alcançará um método interativo, que cria transparência e motiva os Coaxes a agirem.
- d). Irá gerar maior foco e consciência de suas escolhas e, portanto, induzirá melhores resultados.

Muitas vezes a conclusão do processo de coaching é que o Coach requer um Mentor.

Como descrever a influência exercida por um Mentor e aquela exercida por um Coach?

As influências básicas de um Mentor se concentram em:

- Consolidar de forma rápida e eficiente novas promoções ou mudanças na atribuição de funções, funções ou tarefas na organização.
- Promover a fidelização de talentos internos.
- Integrar uma metodologia que multiplique as capacidades e competências das pessoas.
- Inovar em processos ou modelos de gestão.
- Impulsione os resultados dos negócios.

As influências básicas de um Coach são:

- Descubra, esclareça e defina o que o cliente deseja alcançar.
- Estimular a autodescoberta do cliente.
- Levantar soluções e estratégias geradas pelo próprio cliente.
- Manter uma atitude responsável e consistente com o cliente.

Quais são os requisitos em termos de formação acadêmica e experiência deve a Mentor conhecer e o que o treinador?

Mentor e Coach são dois profissionais de qualquer disciplina do conhecimento, acadêmico ou prático, que se diferenciam de maneira que o Mentor percorre o caminho que agora compartilha com seu Mentorado, o que, não necessariamente, acontece com o Coach.

Ambos devem conhecer "seu ofício" e "técnicas específicas de intervenção", a partir das respectivas disciplinas de mentoria e coaching.

O Mentor é um ser que conhece, a partir da sua própria prática, do ser e deve ser do que fala, sabe e sabe fazer, por isso acompanha no processo de desenvolvimento das competências e aptidões do seu pupilo.

O Coach é um especialista no método socrático e a partir dele orienta o Coachee a se perguntar e responder às perguntas que o levem a realizá-lo, para que então possa assumir o comando por meio de atos responsáveis por fechar suas lacunas de comportamento e desempenho.

Em resumo: por que mentoria é frequentemente confundida com coaching?

Conforme já mencionado neste guia, o Mentor também pode ser um Coach, mas nem todo Coach é um Mentor; quando esse princípio é desconhecido, as duas disciplinas se confundem.

Tanto o Mentor quanto o Coach trabalham confrontando as auto percepções, que induzem mentalidades fixas, para conduzi-los ao desenvolvimento de mentalidades de crescimento, desde a "mentalidade" (a mentalidade) ou a atitude de sucesso. Eles apoiam o desenvolvimento humano, trabalham no hábito do aqui e agora, motivam e ouvem, desafiam o comprometimento, trabalham nas disciplinas de execução (foco no que é crucialmente importante - agir em medidas preditivas - manter um placar - criar uma cadência de prestação de contas) e se mobilizam a partir da arte do possível, e a partir daí são muito semelhantes.

As duas profissões contam com estratégias e modelos de ação do tipo "GROW", cuja tradução do inglês é crescer, sigla cujas siglas marcam o processo a seguir: **G**oal (meta), **R**eality (realidade), **O**ptions (opções) e **W**ill (vontade / compromisso).

As diferenças começam quando se trata de nutrir o relacionamento e transmitir a experiência, orientadora e desafiadora, pois na mentoria as funções profissionais do Mentor envolvem patrocínio, treinamento, proteção, exposição e desafio, tornando o escopo da mentoria muito maior que a do coaching, ao orientar não só as competências e aptidões do Mentor, que o

orientam a aprender a demonstrar, mas também a ele como pessoa integral e o avanço da sua carreira profissional.

O Mentor orienta, a partir de uma experiência superior, o Mentorado. Por isso, apoia o Mentorado para que possa desempenhar sua função, funções e tarefas, de forma mais adequada e produtiva.

O mentor deve ter mais tempo disponível para se dedicar ao seu mentorado. Você deve oferecer conhecimento de uma forma altruísta. Você precisa ter muita energia para derramar, nutrir e manter esse relacionamento.

O Mentor é a pessoa que, com base na própria experiência, sabe-se que o presente volta ao passado e o presente abre caminho para o futuro e por isso decide ajudar, orientar e iluminar o caminho dos outros, desde o profissional, formativo e a equipe deve nutrir e promover a ação por meio da compreensão, ao mesmo tempo que fornece ferramentas, suporte e estrutura para que o Mentorado alcance mais.

O Coaching é um método que, a partir da recuperação da arte perdida de ouvir, passa a ser um mobilizador de atitudes de mudança, que consiste em acompanhar, desde a ação maiêutica, uma pessoa ou um grupo delas, com o objetivo de que podem desenvolver uma mentalidade que induz comportamentos, tendendo a atingir e cumprir objetivos específicos, trazendo à tona o que já existe no Coachee.

O diálogo socrático se constitui, para o coach, em todo um estilo de conversa e acompanhamento; é uma forma de ser e de se relacionar com pessoas em busca de apoio ou aprendizagem, sendo, portanto, fácil e difícil ao mesmo tempo; fácil porque consiste simplesmente em aceitar humildemente que a “verdade” não se conhece e ter o desejo profundo de investigá-la com autêntica curiosidade e grande amor por acompanhar as pessoas nas suas buscas. Mas difícil. Implica aceitar humildemente que a “verdade” não é conhecida e ter a disposição amorosa de acompanhar o outro em sua busca, sem ser o protagonista, mas um simples companheiro de viagem.

O Coach fornece impulso motivacional para obter resultados mais rápidos.

Mentoria e outras disciplinas de acompanhamento que aparecem como semelhantes.

Dada a relação de conversação que existe entre o Mentor e o Mentee, o Mentor também foi identificado como um conselheiro, guia ou conselheiro e, em alguns casos, como um Coach ou Treinador. Mas é interessante aprender a diferenciar os modos de atuação profissional de um e de outro, para evitar confusões.

1.3. Treinador

Um treinador é aquele que desenvolve competências e habilidades com exercícios repetitivos. São conhecidos na área militar ou esportiva que se preocupam em desenvolver

movimentos musculares que servem de base para alguma atividade específica.

1.4. Assessor

Um consultor tem conhecimento acadêmico específico, como marketing, finanças, jurídico, vendas, RH, qualidade, registro de marca, gestão e outros tópicos. O consultor pode ou não ter conhecimento empírico para aconselhar sobre sua vertical.

1.5. Professor

Um professor tem conhecimento acadêmico e passa esse conhecimento de professor para aluno. O professor sabe algo que o aluno tem que aprender porque é indicado por um plano acadêmico, um programa que foi gerado para a informação e formação de um grupo de alunos.

1.6. Terapeuta

Um terapeuta trabalha com o cliente buscando alívio dos sintomas psicológicos ou físicos. O cliente deseja cura emocional e alívio da dor mental. A terapia trata da saúde mental do cliente. O motivo do cliente para iniciar uma terapia ou aconselhamento é geralmente para se livrar da dor ou desconforto, em vez de seguir em direção aos objetivos desejados.

1.7. Consultor

Um consultor fornece experiência e resolve problemas de negócios ou desenvolve um negócio como um todo. Um consultor lida com a organização geral ou partes específicas dela e não com

indivíduos dentro dela. Os consultores afetam apenas indiretamente os indivíduos

1.8. Investidor inteligente (smart money)

É a fusão de um investidor e um Mentor. É muito comum que o investidor só se dedique a investir nas áreas em que se sente seguro, que tem experiência. São assim denominados e são muito apropriados porque não só contribuem com dinheiro, mas também orientam o crescimento e sobretudo contribuem com as suas redes de contatos.

Resumindo, com base nas definições fornecidas, podemos dizer que um Mentor possui um conhecimento transversal com o qual pode auxiliar nas diferentes especialidades da área que tem experiência e apenas nessa área.

Um orientador tem um conhecimento acadêmico e em casos empíricos verticais e poderá atender perfeitamente em qualquer área, mas sempre dentro de sua especialidade.

Da mesma forma, um coach poderá intervir no desenvolvimento de todas as competências e habilidades das pessoas que se desenvolvem na sua área de especialidade.

APÊNDICE 3 TRANSFORMANDO A APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA DO DESENVOLVEDOR, COM BASE EM PROBLEMAS E OBJETIVOS

Aprendizagem baseada em problemas

"Não é necessário violar a natureza, mas persuadi-la." **Epicuro**

A aprendizagem baseada em problemas pressupõe a realização de atividades que, através de processos de busca individual e grupal, privilegiem a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos Mentorados e valorizem o produto dessas competências e habilidades, que não devem necessariamente se cristalizar imediato, principalmente se for um projeto de vida.

A aprendizagem em que o problema é o ponto de partida de seus processos pressupõe a interdisciplinaridade, a exemplaridade, a relação entre teoria e prática e a aprendizagem. Portanto, uma vez que no objeto da mentoria estão em jogo as competências para o modo de atuação do Mentor, é necessário construir previamente interesses comuns entre Mentor e Mentorado. De forma a permitir estabelecer o quadro de competências necessárias à formação, transcender as fórmulas abstratas e que os projetos de formação se desdobrem em objetivos alcançáveis, que se traduzem na formação de competências para a resolução de problemas específicos. Ao mesmo tempo, assinala-se que estas competências permitem responder aos problemas transversais que o Mentorado procura resolver.

A aprendizagem ocorre quando o relacionamento permite que o mentorado se sinta vulnerável a seu mentor e, em troca, recebe compreensão e novas diretrizes para a ação. Isso permite ao

Mentorado descobrir algo que já conhecia, ou ficar cara a cara com seu vazio. Aqui nos deparamos com duas oportunidades de aprendizagem e conscientização e o Mentorado pode reagir com algo parecido; e se eu sabia, por que não fiz nada a respeito? Ou agora que sei que não sei, incorporarei o aprendizado para seguir em frente! Diante dessas ou outras posições do Mentorado, o Mentor assumirá uma atitude compreensiva e desafiadora em relação ao Mentorado.

Pode-se dizer que a responsabilidade de ensinar pertence ao Mentor e a responsabilidade de aprender pertence ao Mentorado, mas os componentes do processo de mentoria incluem o compromisso individual e a responsabilidade compartilhada.

Eles dividem a fase em que o Mentorado apresenta seu problema, entre os dois eles aprofundam sua natureza e posteriormente o Mentor contribui com suas experiências diante da situação apresentada pelo Mentorado.

Aprendizagem de desenvolvimento, rítmica e com objetivos:

Mentoria é uma estratégia de aprendizagem significativa em que cada um dos problemas / limite do Mentorado é um objetivo de aprendizagem direto. Para abordá-lo de forma adequada, é necessário compreender a realidade, as oportunidades e o ritmo do mentorado. Para isso, o Mentor trabalha inicialmente com o Mentorado desde a vanguarda do treinamento de assertividade, orientando-o a aprender e a discriminar asserção-submissão-agressão. Em seguida, orientando-o nos processos de aprendizagem para organizar o comportamento para performance ao vivo, movendo-o nos critérios de melhoria, manutenção e

generalização de resultados, até que seja potencializado nos comportamentos e estratégias de autogestão, auto reforço e auto avaliação.

Resultados esperados da ação Mentoria na resolução de problemas.

Embora o resultado seja específico para cada processo, em termos muito gerais, um resultado desejado para um processo de mentoria pode ser expresso sob uma premissa como esta: “Que o mentorado faça mais mudanças em sua forma de pensar, agir e agir. Relacionar, produzir resultados vitais tangíveis, daqueles que seriam alcançados com outro modelo de acompanhamento”.

Para que esta premissa seja cumprida, o Mentor irá inspirar um grande senso de realização no mentorado, capacitá-lo com diretrizes de ação concretas e exigirá esforço para atingir seus objetivos. Embora um Mentor deseje o melhor para o seu mentorado, ele é claro sobre a diferença entre apoiar e ajudar, e sabe que ajudando o seu mentorado interfere na ação autônoma que corresponde exclusivamente ao mentorado.

A distinção entre esses dois termos é:

- a. Apoio: dar apoio ao mentorado para que ele, com autonomia, decida, aja e resolva.
- b. Ajuda: faça algo para facilitar o trabalho do mentorado.

O Mentor apoia o mentorado, e o Mentor ajuda a si mesmo, transformando-se em sua própria maestria, tornando-se um engenheiro de pontes, que permite que suas necessidades

ressoem dentro dele para parar de construir paredes e começar a construir pontes, desenvolvendo as habilidades de um engenheiro de ponte, que podem ser resumidas da seguinte forma:

Ele arrisca: pula barreiras, não as transforma em desculpas, cujo substrato é o medo da novidade e da mudança.

Aceitar - reconhecer que erros, contratempos e decepções fazem parte do crescimento e da evolução. Em vez de condená-los ou temê-los, observe-os e decifre sua mensagem. Tudo tem seu sentido e sua razão de ser.

É saudável abandonar a dramatização e se colocar na perspectiva adequada.

Soltar: destrua tudo que for inútil, destrutivo e descartável. Abandonar exige coragem, capacidade de perdoar, confiança e compaixão. É a possibilidade de ser realmente livre, porque cria pensamentos e sentimentos desnecessários do passado e preocupações irreais com o futuro. Envolve dizer "não" à negatividade e deixar a vida ir desse ponto em diante.

Jogar: entenda as regras do jogo e decida jogá-lo bem. Um bom jogador é calmo, tolerante e flexível, não fica muito tempo preso a uma jogada, a uma jogada ou a outro jogador. Respeite os outros jogadores e ouça cada jogada, mas continue. Um bom jogador faz sua parte no jogo e não tenta fazer a dos outros.

Ele é paciente: lida com condicionamentos e programações para dar respostas imediatas, o que impede a espera e facilmente produz impaciência. Assim, ele não perde tantas vezes as coisas

boas da vida, nem por ficar zangado ou ressentido até que a insatisfação e o descontentamento o invadam.

Discernir: O poder de discernimento ajuda você a distinguir a verdade real da verdade aparente, o realmente valioso do supérfluo, reconhecendo as armadilhas da ilusão, não importa quão lindamente decoradas e atraentes possam ser. Discernir é a arte de ver; veja o que é verdadeiro e o que é falso. Para discernir e entender o que realmente está acontecendo, dê um passo para trás e distancie-se, para que a nova perspectiva permita que você entenda com mais clareza. Curiosamente, esse passo para trás funciona como uma lupa: combinando distanciamento e foco, você vê toda a cena, e todas as suas partes também, e pode entender a verdade do momento.

O momento de abordar o Mentorado e seu quadro de necessidades.

O problema / possibilidade do Mentor, seus paradigmas e conceitualizações, suas dimensões vitais e as faixas de respostas em cada um deles, a eficácia de seu comportamento e suas dicotomias e déficits de habilidades ou inibições ao responder, seus sistemas verbais cognitivos e seus modelos de integração de habilidades sociais geralmente são pontos de partida para o Mentor ao buscar o apoio de um Mentor. Aqui é onde o Mentor pode “cair na armadilha”, acreditando-se na posição de atuar como educador, psicoterapeuta, coach, orientador ou qualquer outra coisa, e intervir a partir de modalidades de atuação profissional que não são típicas da mentoria.

Consequentemente, ao se aproximar do mentorado, o Mentor deve trazer à consciência seu papel essencial, extrair aprendizados do que foi vivido e transformá-los em mapas de territórios a serem percorridos e descobertos por outros. Então é preciso lembrar que a mentoria expressa o processo de aprendizagem ativa pela modelagem de um Mentor, a partir do exercício relacional-profissional com um Mentor e que neste exercício, mediado pelas metodologias dos processos de mentoria, o Mentor mostra uma relação profissional orientado para o desenvolvimento do mentorado para orientar, orientar e acompanhar, nos seus processos de desenvolvimento de competências e competências, com sentido de utilidade para as suas atividades contextualizadas na sua vida.

Assim, o Mentor pode realmente ser e atuar como um farol e um guia que, com uma mente de iniciante, cuida e apoia um mentorando no processo de desenvolver seu potencial de aprendizagem e desenvolver suas habilidades e conhecimentos, de acordo com seus interesses específicos. Por meio desse relacionamento colaborativo, ajuda você a tomar decisões mais bem informadas e a se envolver em atividades com maiores habilidades e capacidades, para atingir seus objetivos imediatos e futuros. É muito importante conectar o processo de mentoria com o processo educacional / treinador / desenvolvedor e, a partir daí, vale lembrar que uma sessão de mentoria é uma sessão de aprendizagem significativa para o Mentor.

De acordo com o teórico americano David Ausubel, a aprendizagem significativa é um tipo de aprendizagem por meio da qual “um aluno associa novas informações às que já possui;

reajustar e reconstruir ambas as informações neste processo ". Ou seja, a estrutura do conhecimento anterior condiciona novos conhecimentos e experiências, e estes, por sua vez, os modificam e reestruturam. Este conceito e esta teoria estão situados dentro da estrutura da psicologia construtivista.

"A aprendizagem significativa ocorre quando novas informações são conectadas a um conceito relevante já existente na estrutura cognitiva (isso implica que novas ideias, conceitos e proposições podem ser aprendidos significativamente na medida em que as, conceitos ou proposições relevantes já existentes na estrutura cognitiva do aprendiz são claras e disponíveis, de forma que funcionam como um ponto de ancoragem para as primeiras). Por sua vez, o novo conhecimento modifica a estrutura cognitiva, potencializando os esquemas cognitivos que possibilitam a aquisição de novos conhecimentos. A aprendizagem significativa consiste na combinação dos conhecimentos prévios que o indivíduo possui com os novos conhecimentos que está adquirindo. Estes dois, quando relacionados, formam uma conexão ".

O modelo a seguir inclui cinco componentes que contribuem para o processo de abordagem do Mentor no processo de mentoria. Esses elementos fornecem sequência, progressão e ritmo para uma sessão de mentoria. Para compreender estes componentes, recordemos que desde a essência do processo se trata de partilhar de coração a coração e de encontrar valores comuns, e que desde a forma é necessária uma estrutura de intervenção-participação.

Tópico e propósito da sessão

No início da sessão e de forma a centrar o processo nas necessidades do mentorado, é necessário que esta escolha do tema, finalidade ou conteúdo em que incidirá a interação e a aprendizagem. Ou seja, a estrutura da missão do processo deve ser clara, específica e mensurável. E este é o espaço para estabelecer também o enquadramento da relação e a declaração da “verdade” do mentorando como seu princípio de realidade.

Objetivo

Em consonância com o tema, o Mentor definirá o objetivo de aprendizagem que será fonte de motivação e antecipação dos resultados esperados, como expressão do princípio da intencionalidade.

Consciência e Consciência

Tomar consciência é apreender a realidade a partir de suas condições objetivas e objetiváveis. Tomar consciência é elevar o autoconhecimento, é perceber algo, discerni-lo e conseqüentemente modificar o comportamento.

Ações e contribuições

Nada pode ser porque sim, tudo tem uma razão de ser. Cada coisa, a partir da sua identidade, torna-se visível, mas não apenas como sistema, mas também como modelo e por isso se decompõe para ser analisada em suas partes. O resultado é fruto do processo, e surge da aplicação do método da auto eficácia e assertividade, associado ao que se espera que o

Mentorado obtenha como aprendizagem prática e incorporado no seu contexto real.

A ação será evidente porque o Mentorado estará aprendendo e desenvolvendo novas competências e habilidades que irão mudar sua situação atual e isso será consequência da contribuição e ação deliberativa / construtiva com o seu Mentor, que contrastam as antigas e as novas competências, a partir do observação de modelos e discriminação de seus componentes, para gerar um processo de construção / construção, precedido pela auto-observação da causalidade, e continuado pelo enfrentamento acionário que gera intencionalidade, reconhecimento, aceitação e auto reforço.

Resultados

A realidade não é composta por partes, é uma totalidade, portanto, pelo princípio do holograma, cada célula contém o engrama genético (rede) de todo o ser, que se apresenta um tipo insuspeitado de organização, com ordenação harmoniosa do processamento da informação (Logo), vida (Bio) e relacionamentos (Ethos), o que exige, nos resultados da relação profissional associada à mentoria, evidências oriundas da linguagem de vinculação da complexidade:

A realidade é movimento, mudança, transformação.

Bibliografía

At&T School Of Business. The Supervisor: Coaching For Success.

At&T - School Of Business. 1995.

Brockbank, A. And McGill, I. Aprendizaje Reflexivo En La Educación Superior. Capítulo XIV. La Actuación Del Mentor.

Madri: Ed. Morata.

Center For Health Leadership & Practice; Guía de Mentoria; Oakland; Public Health Institute.

Covey, Stephen; Los Siete Hábitos De Las Personas Altamente Efectivas; - Kidsave Internacional; Manual Del Buen Mentor; Qualificar Ltda.

Giorgio Nardone & Alessandro Salvini. El diálogo estratégico.

Ed. Herder

Murray. M.; Más Allá De Los Mitos y La Magia De La Mentoria: Cómo Facilitar Un Proceso De Mentoria Efectivo; San Francisco; Jossey-Bass.

Ensher Ellen Y Murphy Susan. Power Mentoring. Jossey Bass

Soler, M. R.; Mentoring. Estrategia De Desarrollo De Recursos Humanos; Barcelona; Epis

50 Actividades Para Desarrollar Destrezas de Coaching y Mentoring Para Directivos, Donna Berry.

Conflict Mentoring: Cómo Afrontar Y Resolver Conflictos, Luis Casado Y Tino Prat. Amazon.Es Coaching Y Mentoring, Aa.Vv. Amazon.Es

Desarrollo De Competencias En Mentoring Y Coaching, Beatriz Valderrama. Amazon.Es

El Arte De Ser Un Mentor, Darlene Zschech. Amazon.Es

El Mentor: Cómo Encontrar Un Mentor Y Ser Uno, Bobb Biehl.

Amazon.Es

La Práctica Del Mentoring En La Empresa, Estibaliz Ortiz.

Amazon.Es

Mentor 101: Lo Que Todo Líder Necesita Saber, John C. Maxwell.

Amazon.Es

Mentoring, Norman H. Cohen. Amazon.Es

Mentoring: Hacer Crecer A Sus Colaboradores, Chip R. Bell.

Amazon.Es

Mentoring: Estrategia De Desarrollo De Recursos Humanos,

María Rosa Soler. Casa Del Libro

El principio de posibilidad, Mel Schawartz. Sirio Editorial