Seja Mentor de um Futuro com Esperança

Como Criar um Programa de Mentores na sua IPSS

Julho 2013

Promotor:



Coordenação da Execução:













O Programa Seja Mentor de um Futuro com Esperança passo a passo

Passo 1: Montar o programa

a) Fazer uma lista de necessidades, seleccionando posteriormente aquelas com maior potencial para o programa de *Mentoring*

Nome Idade Principais necessidades Valor (€)

b) Definir os perfis dos Mentores apropriados às necessidades seleccionadas

Passo 2: Accionar o programa

Crie uma fase piloto para o programa:

- Procurando potenciais Mentores nas redes próximas
- Recolhendo opini\u00e3o acerca do verdadeiro potencial destes Mentores junto de informadores
- Entrevistando-os em forma de convite para serem Mentores
- Atribuindo o Mentor certo ao Mentorando certo
- Comunicando da maneira adequada

Passo 3: Gerir o programa

Tenha em conta:

- A gestão (em separado) da relação Mentorando-Mentor
- Os procedimentos-chave de arranque e manutenção do programa
- A comunicação na fase estável
- O impacte que o programa está a ter











Introdução

Objectivo e enquadramento

Este manual foi redigido com base no estudo "As IPSS num Contexto de Crise Económica" publicado em Maio 2012¹, no qual uma das recomendações propostas foi que as IPSS deveriam promover programas de *Mentoring*. Assim sendo, este manual, que se destina aos directores das IPSS, vai explicar como implementar um programa de *Mentoring*, pressupondo as suas vantagens como ferramenta relacional de ajuda e explicando passo a passo quais os factores importantes a considerar quando se implementa o programa.

Aquilo que se pretende com este manual é que as IPSS consigam gerar programas de *Mentoring* bem estruturados, proporcionando deste modo uma boa experiência de *Mentoring* para:

- 1. O Mentor quem dá o apoio, para que consiga sentir-se satisfeito por ajudar e queira continuar a relação com os Mentorandos;
- 2. O Mentorando quem recebe o apoio, para que se sinta bem recebendo o apoio e os conselhos e que mantenha uma relação proactiva com o Mentor;
- A Organização quem está responsável por desenhar e gerir o programa, para que consiga criar um programa eficaz para atingir os pontos de impacte pretendidos.

Definição e tipos de Mentoring

Existe muita literatura académica acerca do tópico *Mentoring* mas esta literatura está mais focada no *Mentoring* como ferramenta de gestão de recursos humanos. Uma das definições mais abrangentes de *Mentoring* existentes na literatura académica é a seguinte:

"O Mentor é alguém que orienta a carreira e o desenvolvimento de outra pessoa, normalmente mais novo, ensinando, aconselhando, dando apoio psicológico, protegendo e por vezes até promovendo ou patrocinando. O Mentor pode realizar algumas ou todas estas funções durante a relação de *Mentoring*" (Zey, 1984²)

Esta definição, além de encerrar em si uma relação benéfica entre o Mentor e o Mentorando, assenta de uma forma basilar na relação entre os dois intervenientes.









¹ "As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica" (2012) – Sousa, Sónia; et al.

² Para ver mais definições de Mentoring, consulte-se Bozeman, Barry and Feeney, Mary K. (2007)



Para além disto, e recorrendo a outras fontes (Bozinelos, 2004; Eby & Allen, 2002; McManus & Russell, 1997) salienta-se que os apoios de cariz financeiro ocupam um lugar eventual na relação, ou seja, o grande enfoque é na componente relacional do programa.

Normalmente, os programas de *Mentoring* pressupõem um estatuto desigual entre as duas partes da relação, dado que uma é a parte que dá e outra é a parte que recebe, embora tal não signifique que a segunda parte seja passiva.

Deixando o contexto empresarial e alargando o alcance do programa de *Mentoring*, vai-se propor neste manual organizar iniciativas de *Mentoring* que encaixem nas cinco categorias seguintes:



Figura 1 – Tipos de Mentoring

Apesar de a documentação acerca do último tipo de programas ser escassa, face ao contexto no qual este manual visa ser implementado – IPSS portuguesas, muitas das quais com valências de apoio à terceira idade – torna-se adequado incluí-lo. É de notar, ainda, que existem ligeiras variantes no que se entende por sénior e júnior (neste caso refere-se ao estatuto profissional).











Abordagem ao desafio

O que se propõe neste manual, é que se utilize uma maneira administrativamente estruturada de:



Figura 2 - Mentoring em três passos

- 1. Montar o seu programa de Mentoring
- 2. Accionar o seu programa
- 3. Gerir a execução do seu programa

Cada um destes passos é abordado de maneira a cobrir variáveis importantes para a implementação e execução deste programa. A abordagem segue o seguinte percurso metodológico:

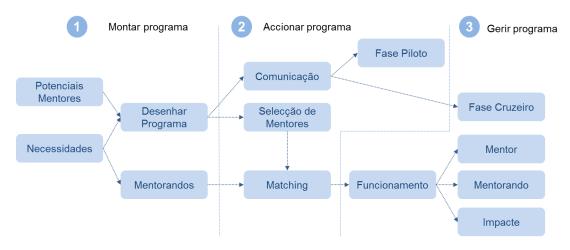


Figura 3 – Percurso metodológico do programa de Mentoring

Todos os passos da Figura 3 são explicados adiante de maneira não exaustiva, sendo que para a sua construção se recorreu a literatura académica sobre o assunto, ainda que adaptada ao contexto de funcionamento de IPSS portuguesas.

Como ponto de partida, aconselha-se que este programa contemple duas fases distintas, a fase piloto, em que se testa e se aprendem as lições importantes do programa, e a fase estável, em que não se prevêm aumentos significativos de pares Mentor-Mentorando. Aconselha-se que a progressão do número de pares Mentor-











Mentorando aconteça da seguinte maneira: Começar com poucos pares e ir fazendo as decisões de crescimento progressivamente.

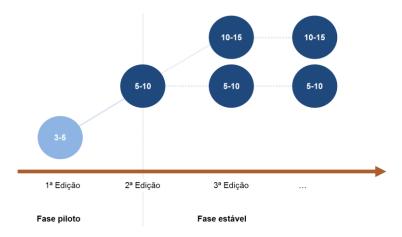


Figura 4 - Via de expansão aconselhada

Pressupostos

Os programas de *Mentoring* a serem implementados pressupõem que as vantagens³ para os intervenientes serão:

Mentorando	Mentor	
Sentir-se apoiado	 Sentir que ajuda alguém (retorno emocional) 	
Ter um exemplo	 Sentir que é exemplo para alguém 	
Ter apoio financeiro	 Sentir-se responsável por alguém 	
 Criar relação de confiança 	 Autodesenvolvimento 	

Figura 5 – Vantagens do programa para Mentorandos e Mentores

Partindo destas vantagens, o programa a ser criado tem que respeitar as expectativas de cada uma das partes da relação que será criada. O sucesso e a continuidade deste programa dependem de quão bem se atingirem estes objectivos.

As vantagens para a organização que desenvolve este programa (partindo do pressuposto que é uma IPSS, e como tal tem uma missão de cariz social) são:

 Aproximar quem quer ajudar de quem precisa de ajuda, cumprindo a sua missão facilitadora e de apoio;









³ Algumas destas vantagens são apresentadas no estudo académico de Ehrich, Lisa & Hansford, Brian (1999). Adaptou-se a lista de vantagens ao funcionamento esperado de um programa de *Mentoring* a ser implementado em IPSS portuguesas



- 2. Aumentar a eficácia da ajuda prestada, por via da melhor inclusão social dos Mentorandos⁴:
- 3. Reduzir custos se o programa desenhado contemplar a componente financeira, ressalvando o que anteriormente foi referido acerca do papel normalmente secundário desta componente para a família do Mentorando ou para a própria IPSS.

Todo o percurso metodológico a ser seguido posteriormente no documento parte destes factores como variáveis a maximizar. Como tal, e acrescentando o facto de se estar a criar um programa para construir relação entre duas pessoas, existem alguns cuidados a considerar aquando do desenho, planeamento e execução do programa.

Pretende-se também com este manual deixar uma metodologia para melhorar e aumentar o seu programa de *Mentoring*, a metodologia "Lean Startup"⁵: Construir, Medir e Aprender.

Esta metodologia é um ciclo ordenado entre as três acções, demonstrado na Figura 6.

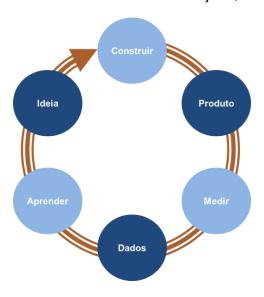


Figura 6 – Ciclo de melhoria do programa

Em vez de assumir um processo fixo e imutável de *Mentoring* (representado pelo "Produto"), este ciclo permitirá ir adaptando o programa às condições únicas da organização e das pessoas com as quais este programa é operacionalizado. Assim, vai-se melhorando o programa inicial, tendo por base as avaliações que são feitas dos resultados e da sua comparação com os objectivos pretendidos, e alterando o que for necessário.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE

⁵ Para mais informação consultar: http://lean.st/principles/build-measure-learn



QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL





⁴ Como exemplo ilustrativo deste impacto, apresenta-se o caso da "*Big Brothers Big Sisters*", uma organização de *Mentoring* comunitário: http://www.bbbsi.org/Mentoring/impact/



Finalizadas as considerações acerca das bases que devem orientar os programas de *Mentoring* a ser desenvolvidos, parte-se para as acções a desenvolver para montar o programa. Estas acções têm um encadeamento lógico de uma sucessão de passos mais pequenos que devem ser sequencialmente cumpridos.











Passo 1: Montar o programa

Procure Mentorandos e as suas necessidades

Para estabelecer o potencial para um programa destes, tem que se ter primeiro uma abordagem realista dos problemas que existem na sua IPSS ou nas proximidades para saber quem serão as pessoas que entrarão neste programa. Para tal, aconselhase que se faça uma lista preliminar destes possíveis Mentorandos.

Esta lista preliminar é apenas interna, e não deve estar disponível para ninguém fora da organização deste programa. Os dados que contém são sensíveis na medida em que correspondem a pessoas concretas e com necessidades, como tal, esta informação não pode ser publicada.

Essa lista pode ter a seguinte estrutura:

Nome	Idade	Principais necessidades	Valor (€)
Joana Simões	20	Ajuda para encontrar emprego	
Mário Miranda	84	Companhia, medicação	€30 / mês
Fernando Silva	13	Ajuda nos estudos	
João Santos	22	Ajuda para encontrar emprego	
Ana Maria Pinto	10	Ajuda nos estudos/ material escolar	€20

Figura 7 – Lista de necessidades existentes na comunidade da IPSS

Depois de completar esta lista deve-se:

- 1. Detectar as necessidades mais frequentes
- 2. Seleccionar entre um a três grupos de necessidades mais frequentes que possam ser ajudadas com um programa de *Mentoring* – tem que se ser realista, não se consegue ajudar toda a gente através destes programas. Os critérios para seleccionar o tipo de necessidades a ser ajudadas são:
 - Ser algo que uma relação saudável com um Mentor possa resolver;
 - No caso de ter contrapartidas financeiras, estas são razoáveis o suficiente pra ser acomodadas por um só Mentor.
- Convidar as pessoas para entrarem no programa de Mentoring faz-se uma tónica na palavra convite. Os Mentorandos devem por um lado entrar de livre vontade, e sem coacção no programa e, por outro, percepcionar este programa como algo muito positivo.

Em termos organizacionais é essencial ter um organizador ou coordenador do programa, e dar ao programa uma identidade diferente, dando-lhe um nome, de preferência original, consoante o tipo de *Mentoring* que está a ser desenvolvido. Esta identidade e este nome vão facilitar muito a comunicação e o posicionamento











independente de que o programa precisa para funcionar. O Mentoring não pode ser visto como uma "tipologia de apoio social", tem que ser visto como um projecto divertido, comprometido e ao mesmo tempo bem gerido. Deixa-se um apelo à criatividade, que é sempre capaz de surpreender.

Pelo parágrafo anterior não se quer dizer que não deva existir a ligação de imagem entre o projecto de *Mentoring* e a IPSS que o leva a cabo, antes pelo contrário, deve existir. Contudo, essa ligação de imagem não deve confundir-se, para facilitar a comunicação.

Perfil tipo dos Mentores

Na Figura 1 são apresentados cinco tipos genéricos de *Mentoring*. Neste passo vai-se decidir qual é o tipo de *Mentoring* que se adequa ao objectivo do programa.

Como os objectivos podem ser tão variados como o número de principais necessidades que sejam pré-seleccionadas, sendo que estas podem variar muito de IPSS para IPSS, a decisão quanto ao tipo de *Mentoring* deve ser tomada a partir da resposta às questões seguintes, relativas ao perfil genérico das pessoas certas para ajudar um determinado tipo de Mentorandos.

Variáveis a considerar para a adequabilidade de perfil face ao Mentorando:

- Exige algum tipo de conhecimento específico ou experiência para aconselhar o Mentorando?
- 2. Exige algum distanciamento etário?
- 3. Exige disponibilidade horária durante algum momento específico do horário laboral?
- 4. Pode existir flexibilidade horária para construir a relação entre Mentor e o Mentorando?
- 5. Exige contribuições monetárias?

Estas perguntas podem levar a que se preferiram alguns tipos genéricos de pessoas em detrimento de outras, e isso vai ter impactes na imagem que se quer construir e na comunicação que se adopta.

Por exemplo, se se detecta que um número significativo de crianças precisa de se

integrar melhor entre as crianças, normalmente é preferível que seja um jovem a fazê-lo, não um adulto ou um idoso. Ou ainda, outro exemplo, se se detecta um número grande de idosos que

Conselho: é preferível angariar os primeiros Mentores através de uma abordagem pessoal, para assegurar que este programa tem casos-piloto nos quais se aprende o que corre melhor ou pior e que mais tarde podem ser utilizados para comunicar e angariar novos Mentores











necessitam de companhia, mas esse acompanhamento só pode ser feito durante o dia. Muito provavelmente, um adulto que trabalhe tem menos flexibilidade horária para o fazer do que um jovem ou uma pessoa reformada.

Uma vez completado este passo, terá já um perfil-tipo genérico para os mentores que procura para desenvolver este programa. Assim sendo, passa-se para o próximo passo para a implementação do programa, que corresponde ao movimento de procurar as pessoas certas nas redes⁶ certas.

⁶ Por rede entende-se grupo de pessoas que conhece e que se conhecem entre elas – é fulcral a proximidade relacional forte com os Mentores para garantir que também estes aconselham o *Mentoring* nas suas redes, e assim começa-se a construir uma imagem do programa com pessoas concretas e casos reais para o exterior











Passo 2: Accionar o programa

Procure Mentores nas redes próximas

Explicando em termos práticos a informação dos anteriores parágrafos, é preferível ter como primeiros mentores pessoas que encaixem no perfil-tipo encontrado e ao mesmo tempo sejam pessoas próximas dos responsáveis pelo programa.

A questão que se levanta neste ponto do progresso é: "Quem é que poderá ser Mentor?". Para responder a esta questão propõe-se uma abordagem de triagem, ou seja, tem que se escolher criteriosamente as pessoas a quem se confia o Mentorando. Esta triagem não deve ser feita com base em interacções de selecção com os potenciais Mentores. O Mentor nunca pode sentir que está a ser avaliado antes de sequer aceitar participar no programa. No entanto esse trabalho tem que ser feito.

Deixa-se então como conselho utilizar o seguinte diagrama para a escolha dos Mentores:



Figura 8 – Diagrama para escolha de Mentores

A busca inicial foi já feita através da identificação de alvos específicos com maior potencial. A "opinião" refere-se ao método utilizado para perceber se uma pessoa específica tem potencial para ser Mentor do programa a levar a cabo. A palavra "motivações" representada na Figura 8 refere-se à fase seguinte do processo em que se ouve as expectativas do potencial Mentor e se detecta o perfil para conseguir continuar o processo.

Com o que foi referido anteriormente não se quer dizer que o Mentor não terá momentos de interacção com a equipa que dirige o projecto. Quer apenas dizer que esses momentos de interacção não são momentos de avaliação (como um processo de recrutamento de uma empresa). Esse momento de interacção terá que chegar na forma de convite em que por um lado, o potencial do Mentor está comprovado e por outro, como vem na forma de convite, predispõe o potencial Mentor a aceitar, portanto, está-se apenas em fase de acertar motivações.

Para garantir a discrição subjacente ao processo identificado na Figura 8, aconselha-se utilizar referências comuns. Utilizar referências não é

Conselho: As perguntas para os informadores têm que ser feitas de modo a não enviesar a resposta. Perspectivam-se sempre as respostas que se têm de acordo com a relação que o informador tem com o potencial Mentor.





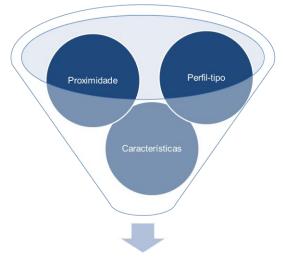






um processo formal nem complicado, basta perguntar a pessoas em quem se confia acerca da pessoa que se pensa ter potencial para ser Mentor (informadores). Este deve ser um processo discreto, ou seja, tem que se explicar claramente às pessoas a quem pede referências que a informação daquela conversa não é veiculada fora dela.

Esse trabalho compete aos responsáveis pelo programa. A visão dos factores que são propostos para avaliar o potencial de Mentor encontra-se representado na Figura 9.



Convite para entrevista

Figura 9 - Critérios de convite para entrevista

Estando os critérios "Perfil-tipo" e "Proximidade" já abordados nos parágrafos anteriores — proximidade refere-se à proximidade do potencial Mentor aos responsáveis pelo programa — é necessário neste ponto explicar o critério que se refere às "Características" da pessoa que desempenhará o papel de Mentor. São estas características que devem ser avaliadas por referências.

Existem características pessoais que devem ser comuns a qualquer Mentor, para conseguir desempenhar o seu papel com sucesso.

Algumas perguntas que podem ser úteis para orientar o processo de decisão são as seguintes:

- 1. É paciente?
- 2. Preocupa-se?
- 3. Interessa-se?
- 4. É honesto(a)?
- 5. É de confiança?
- 6. É responsável?
- 7. É Pró-activo(a)?











- 8. Pode-se contar com o feedback construtivo dessa pessoa?
- 9. Partilha os valores do programa?
- 10. Tem boas capacidades interpessoais e flexibilidade relacional para se relacionar com o tipo de Mentorandos em questão?

No entanto, nalguns casos pode ser necessário acrescentar alguns pontos adicionais de reflexão. Por exemplo, num programa de *Mentoring* de adulto para criança, o Mentor tem que assumir um papel de modelo para a criança se sentir incentivada a estudar. É de facto preciso que o Mentor seja um exemplo e que tenha um comportamento modelo, para se conseguir o impacte pretendido.

O passo seguinte é acertar as motivações com o Mentor. Para se acertar motivações com o Mentor faz-se uma entrevista a seguir a convidá-lo para fazer parte do programa.

Essa entrevista⁷ não é uma formalidade. A entrevista serve para:

- 1. Explicar o programa de Mentoring
 - Qual é o objectivo
 - Quem são as pessoas responsáveis
 - Quais são os processos
- 2. Explicar o que se espera do Mentor
 - Aceitar o Mentorando que lhe seja atribuído
 - Responsabilidade na relação
 - Disponibilidade para o programa
- 3. Ouvir o potencial Mentor
 - Gostos e talentos
 - Pontos fortes e fracos
 - O que é que espera do programa
 - Porque é que quer fazê-lo
 - Auto-avaliação de carácter⁸
 - Dúvidas que possa ter

Conselho: convém que a entrevista seja séria, mas ao mesmo tempo relaxada e jovial – transmite o tom certo do programa. Convém também que estejam presentes dois entrevistadores na entrevista. Permite trocar impressões e fazer balanço.

É-lhe atribuído o papel de Mentor se:

- Tiver as motivações adequadas
- Aceitar as responsabilidades do programa









⁷ Cada IPSS deverá criar livremente o guião de entrevista a usar. No entanto, nos parágrafos seguintes estão as linhas orientadoras

⁸ É importante cruzar a informação que tem de terceiros acerca do potencial Mentor com a informação que este diz de si próprio



Como resultado da entrevista, deve ter-se um pequeno documento que exprima o perfil do Mentor. Esse documento deve conter a informação fornecida por terceiros, fornecida pelo próprio e formulada a partir da entrevista. Este documento facilitará muito o Matching do Mentor com o Mentorando.

No final desta etapa pode acontecer uma de três coisas:

- 1. Ter poucos Mentores nesse caso, começa-se com estes poucos que se tem, fazendo o próximo passo de Matching. Não se pode baixar os padrões de selecção por não existir número de Mentores suficiente. Tem que se procurar melhor noutras redes, com outras pessoas.
- 2. Ter o número exacto nesse caso, avança-se já para o Matching
- 3. Ter mais Mentores do que é necessário nesse caso, guarde-os para quando o programa começar a expandir. A possibilidade de este caso acontecer faz com que seja preciso algum cuidado na abordagem ao Mentor, e este tema é tratado no capítulo comunicação mais adiante no manual.

No início destes processos, convém ter um número considerável de potenciais mentores (diga-se a título de exemplo que por cada Mentorando ter 3 hipóteses de potencial Mentor), e convém também ir aprendendo a fazer o processo – ou seja, analisar criticamente a própria performance do processo em geral e dos entrevistadores identificando o que pode estar a correr melhor ou pior e ir melhorando.

Matching – O Mentor certo para o Mentorando certo

A palavra "Matching" é um anglicismo que significa "correspondência", que neste caso se aplica à escolha dos Mentores aos quais são atribuídos os Mentorandos. Este assunto em programas de Mentoring tem uma importância fulcral, porque um Matching mal feito pode gerar uma má experiência para qualquer um dos lados.

A pergunta que se faz neste ponto é "Para este Mentorando, quem será o Mentor certo?". É de notar que o desafio não é linear e muito menos existe uma solução standard. No entanto, existem alguns factores que podem ajudar aquando da decisão de atribuir Mentores⁹ a Mentorandos. Acima de tudo, para a decisão de atribuição deve imperar o bom senso.

Para facilitar os processos, salvo se se considerar irrelevante para o caso, vai-se sempre assumir Matching do mesmo género, ou seja, para Mentorandos masculinos são atribuídos Mentores masculinos e o mesmo para Mentorandos e Mentores femininos.

⁹ Alguns conselhos estão também visíveis em: http://www.Mentoring.org/downloads/Mentoring 417.pdf







POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir



Personalidades compatíveis

Análise genérica da personalidade do Mentor e do Mentorando, tendo por base aquilo que se sabe de cada um e que deve estar patente no documento elaborado na fase anterior. Dar especial destaque à perseverança e à paciência requerida para um determinado Mentorando. Dando o exemplo de um programa de Jovem para Idoso, em que se tem um Mentorando de 78 anos que por vezes se encontra menos bemdisposto, é preferível atribuir-lhe um Mentor que demonstre maior resistência a estas situações.

Necessidades do Mentorando e capacidades do Mentor

Dando o exemplo de um programa de adulto para criança. Tem-se um rapaz de 7 anos como Mentorando e 2 senhores como possíveis Mentores. Sabe-se que o rapaz Mentorando é enérgico e como tal precisa de alguém que consiga responder a esta característica. Se um dos Mentores tiver claramente mais apetência para brincadeiras que exijam maior resposta motora (por exemplo ter paciência para jogar um pouco à bola), é melhor fazer um *Match* com esse Mentor do que com o outro.

Talentos e gostos como elo de ligação

Deve-se incluir na decisão de *Matching* os talentos de cada um dos lados da relação, pois esse pode ser um ponto de ligação muito forte a partir do qual se pode construir uma relação muito saudável. Imagine-se uma IPSS que está a lançar um programa de *Mentoring* de Sénior para Júnior e um Mentorando júnior de 20 anos que é um rapaz cheio de potencial, líder do grupo, é rebelde, falta às aulas por desrespeito e gosta de tocar guitarra. Se se encontrar um Mentor sénior que toque guitarra, seria bem mais fácil chegar ao rapaz que quem não tenha este elo.

História de vida

Outra forte ponte de ligação poderá ser o percurso de vida – por exemplo, uma Mentoranda de 16 anos que é órfã de pai, provavelmente identifica-se com uma Mentora que também o tenha sido, e existem até histórias de organizações de *Mentoring* que foram fundadas com histórias parecidas com esta¹⁰. São estas histórias de transformação que marcam toda a gente, geram o impacte forte que se pretende e geram conteúdo comunicativo para sustentar o crescimento do programa.

Reforça-se o que foi dito no início do manual acerca da definição de *Mentoring*: a componente financeira não pode ser vista como a variável principal do programa, muito menos pode ser o principal objectivo de impacte. Portanto, não se deve deixar a componente financeira distorcer as decisões de selecção e *Matching* de Mentores, pois isso põe em risco a sustentabilidade do programa.









¹⁰ Como exemplo, ver a organização Mentor Me: http://www.mentorme.org/



Se se considerar todos estes aspectos pode-se chegar a pares Mentor-Mentorando muito interessantes e com um potencial muito forte de manter a relação de amizade, mesmo depois do programa acabar.

Antes de abordar os procedimentos-chave do programa, torna-se relevante abordar ainda a comunicação do programa ao longo das duas fases (fase piloto e fase estável).

Comunicar para conquistar

Este tema está dividido em dois subtemas, cada qual referente à sua fase do programa. Como ponto de partida, considerar-se-á comunicação tudo o que for relativo à imagem visível do programa, incluindo a imagem com que se fica comunicando com os responsáveis do projecto que são a cara do mesmo. Isso dá aos responsáveis pelo programa um sentido de responsabilidade acrescida, pois são a componente visível e pessoal do programa.

Não se pretende com este tema delinear uma estratégia de comunicação nem soluções de comunicação, está-se apenas a elencar alguns pontos importantes a considerar no que concerne à imagem e comunicação do programa às quais os responsáveis devem estar atentos.

Como base comum às duas fases do programa, deve-se sempre manter uma postura transparente, honesta, verdadeira e proactiva perante qualquer pessoa interessada (seja esta interna ou externa ao programa).

Comunicação na fase piloto

Neste tópico aborda-se a comunicação entre os responsáveis do programa, os Mentores e os Mentorandos. Aconselha-se que nesta fase não exista grande ênfase na comunicação externa (ou seja, comunicação com terceiros fora do programa). Como só se tem que comunicar com as pessoas que se querem no projecto deixa-se aqui uma hipótese de abordagem:

- 1. Pessoal isto é, comunicar cara-a-cara com os Mentorandos e com as pessoas que se querem para Mentor
- 2. Ter preparada uma apresentação (seja ela um PowerPoint, Word ou um panfleto) para explicar o programa convém que esta apresentação tenha o conteúdo relevante e ao mesmo tempo seja forte em termos estéticos, pois demonstra o esforço e a qualidade dos responsáveis. Deve ver-se esta apresentação como uma oportunidade de vender a ideia
- Ter sempre presente a informação acerca do programa Tem que se ter toda a informação relevante para responder a qualquer dúvida acerca do programa ou dos processos ou qualquer outro assunto











- 4. Ter sempre um tom seguro e simpático não só porque "se atraem mais moscas com mel do que com vinagre", mas também porque é o tom de relação e de envolvimento que se quer com todos os intervenientes no programa
- Não ser maçador nem expor o programa como se se tratasse de um programa de ajuda à necessidade social. Em vez disso, expô-lo como um projecto divertido com o qual se tem muito a ganhar
- 6. Deixar sempre as pessoas à vontade para perguntar livremente, ouvir e agradecer os comentários

Mesmo não se tratando de uma estratégia comunicativa, é útil aplicar estes conselhos ao discurso que usa aquando do arranque.

Para evitar o problema de ter mais Mentores do que Mentorados, não se deve expor o programa demasiado cedo a muitos potenciais Mentores, pois estes não devem sentir que estão a ser postos "em lista de espera". Deve ser-se cuidadoso a explicar a natureza experimental deste projecto.

Uma vez abordada a comunicação na fase piloto e de os primeiros pares Mentor-Mentorando estarem já a relacionar-se bem, passa-se para a fase estável, em que se recrutam mais Mentorandos e Mentores.











Passo 3: Gerir o programa

Estando já o Matching feito inicia-se o programa e a sua gestão. A gestão da execução acontece sempre contextualizada num ciclo de vida de uma relação entre Mentores e Mentorandos, sendo que cada fase apresenta desafios diferentes.



Figura 10 - Ciclo de vida da relação

A Figura 10 representa o ciclo de vida de uma relação de *Mentoring*, designada por *Mass Mentoring Partnership*. Apesar de este ciclo se dedicar ao *Mentoring* que é feito de adulto para criança nos EUA, é suficientemente genérico para se aplicar a qualquer relação de *Mentoring*. A primeira fase consiste em construir a relação de confiança entre o Mentorando e o Mentor, a segunda é quando esta relação se desenvolve e se vão atingindo os objectivos estabelecidos para a própria relação, que eventualmente dará lugar (por razões diversas) a um fecho. O fecho da relação de *Mentoring* no programa não quer dizer que acabe a relação entre estes, no entanto, acaba a relação ao abrigo do programa. Esta é uma eventualidade normal, e por isso significa que se tem que ter actividades planeadas para o fecho das relações de *Mentoring*.

O que se deixará neste capítulo são actividades e procedimentos-chave a ter em conta aquando da gestão deste programa, assim como métricas de sucesso para avaliação dos resultados obtidos.

Procedimentos-chave

Os procedimentos-chave elencados neste manual correspondem às acitividades a considerar quando se está a iniciar ou a executar o programa. Aconselha-se a que as











actividades que se preparam para o progama sigam a estrutura representada na Figura 11:

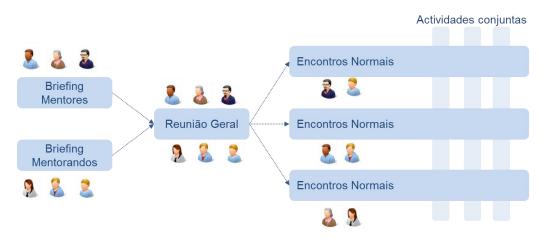


Figura 11 – Procedimentos-chave para gestão do programa

Para além de se dar a devida importância às actividades que são relativas à relação entre os pares Mentor-Mentorando é preciso dar também importância às actividades que enquadram estes pares num programa maior. Estas actividades são importantes para os pares e torna o grupo mais coeso.

Briefings iniciais

O briefing inicial é feito numa reunião e funciona como o ponto de partida para os Mentores e Mentorandos.

Aconselha-se que a reunião de Mentores seja com os mentores todos juntos e a dos Mentorandos seja uma conversa individual. A informação veiculada em cada uma das reuniões não é a mesma:

Conselhos para a reunião de Mentores

- Transmitir o tom certo do programa: Quer-se melhorar a vida dos Mentorandos (sendo que cada Mentorando tem necessidades específicas)
- Garantir que existe um ambiente familiar, descontraído e de partilha entre Mentores – A partilha entre Mentores bem como a partilha de informação com a equipa responsável são fulcrais para melhorar o programa
- 3. Agradecer e valorizar os Mentores têm que se sentir especiais, é importante valorizar o esforço e o facto de terem aceitado entrar no programa
- 4. Clarificar expectativas explicar com clareza o que se espera de todos os mentores:
 - a. Ser proactivo na relação
 - b. Preocupar-se com o Mentorando
 - c. Assiduidade e pontualidade











- d. Ser genuíno
- e. Ocupar o seu lugar na relação
- f. Ouvir o Mentorando
- g. Ser exemplar
- h. Manter o contacto com o Mentorando
- Dar a cada Mentor o nome e alguma informação acerca do Mentorando É
 necessário que os mentores saibam de antemão algumas das características
 do Mentorando para antecipar cuidados que tenham que ter na relação com o
 Mentorando
- Preparar e responsabilizar pelo sucesso da reunião geral transmitir que será essencial que corra bem, explicar como vai estar organizada e explicar a postura que se espera
- 7. Reforçar que existe uma equipa a apoiar e a ajudar para melhorar sempre as relações entre Mentores-Mentorandos, deixando-os à vontade para contactar sempre que necessário

Conselhos para a conversa com os Mentorandos

- 1. Motivá-lo para o programa, reforçando o bom que o programa é
- 2. Dizer que já se lhe atribuiu um Mentor, salientando que é uma pessoa fantástica no entanto é melhor não dizer quem é, deixando assim a surpresa para a reunião geral
- 3. Dizer o que se espera dele para o programa:
 - a. Que seja proactivo em vez de passivo
 - b. Que seja educado
 - c. Que seja simpático e cordial
 - d. Que aceite o Mentor que lhe foi destinado
 - e. Que não deixe de agradecer ao Mentor por estar a ajudá-lo
- 4. Reforçar que existe uma equipa a apoiar e a ajudar para melhorar sempre as relações entre Mentores-Mentorandos, deixando-os à vontade para contactar sempre que necessário (nunca utilizar a palavra "problema" mesmo que possa haver problemas numa relação)

Esta fase inicial é muito importante porque reduz o risco de acontecerem situações inesperadas ou expectativas defraudadas. Assim, os dois lados já sabem o que o programa é.

Reunião geral

A reunião geral é dos momentos mais importantes da relação Mentor-Mentorando, não só porque vai ser o primeiro contacto directo Mentor-Mentorando mas também porque é quando se formam as primeiras imagens das pessoas envolvidas. É essencial que esta reunião corra bem. Aos responsáveis pelo programa compete organizar esta reunião.











Deixam-se alguns conselhos para esta reunião:

- Curta, simples e útil esta reunião não se deve estender por muito tempo, no entanto deve ser produtiva, preservando a simplicidade na relação que se quer para os pares.
- "Quebrar o gelo" O início destas reuniões como é expectável no caso de as pessoas não se conhecerem, pode ser um pouco desconfortável. Para isso, devem-se ter preparadas actividades que aproximem toda a gente¹¹
- 3. Não deixar tempos mortos ter sempre preparado uma actividade ou um assunto acerca do qual se fala
- 4. Ouvir toda a gente planear um momento em que cada um conta ao grupo quem é e o que espera deste programa
- 5. Deixar tempo para que os Mentores e os Mentorandos se conheçam deve-se ter planeada pelo menos uma actividade em que as duas partes falam sobre si mesmas, e conheçam o outro. Uma actividade que pode ser útil é dar aos pares Mentor-Mentorando um tempo (10-15 minutos) para se separarem da reunião e se conhecerem. No final desse tempo, todos se reúnem de novo e cada um apresenta o outro para o grupo com a informação que conseguiu saber durante os 10 minutos
- 6. Apresentar as pessoas responsáveis pelo projecto e referir de novo que estas estão presentes para ajudar toda a gente e ir melhorando o programa
- 7. Apesar de ser secundário, é simpático ter um pequeno lanche ou um snack para descontrair todos os participantes

Acabada a reunião dá-se um pequeno tempo para que o Mentor e o Mentorando marquem os seus primeiros encontros regulares.

Gerir os encontros regulares

Uma vez chegados a esta fase do programa, as relações estão já criadas e o programa de certa forma está dependente de como correm as coisas entre os Mentores e Mentorandos. No entanto, é necessário ir acompanhando e dando feedback.

Aconselha-se a que se façam acompanhamentos mensais, perguntando separadamente ao Mentor e ao Mentorando como é que a relação está a decorrer. Estes acompanhamentos podem ser simples ou complexos, de acordo com grau de precisão desejado.

As perguntas que se fazem devem ser feitas de uma maneira que não pareça controlo mas uma preocupação e cuidado no sentido construtivo.









¹¹ Consulte algumas actividades de quebra-gelo divertidas e escolha a(s) que se adapta(m) em: http://www.lionsclubs.org/PO/common/pdfs/icebreakers.pdf
http://insight.typepad.co.uk/40_icebreakers_for_small_groups.pdf



Deve perguntar-se ao Mentorando se:

- 1. Gosta do Mentor
- 2. Gosta de passar tempo com ele(a)
- 3. O que é que costumam fazer quando se encontram
- 4. Com que frequência se encontram
- 5. O que é que mais gosta de fazer com o Mentor e o que gosta menos
- 6. Mentor é pontual e assíduo
- 7. Gostaria de melhorar alguma coisa nos encontros

Deve perguntar-se ao Mentor se:

- 1. Como é que se sente como Mentor
- 2. Gosta do Mentorando
- 3. Acha que a relação vai no bom caminho
- 4. O que é que costumam fazer
- 5. Falam muito; de que é que costumam falar
- 6. Como descreve o comportamento do Mentorando
- 7. Falam fora das reuniões
- 8. Existe alguma coisa que os responsáveis do projecto deveriam saber
- 9. Pode ajudar nalgum ponto que o Mentor ache importante

Actividades conjuntas

Não se pretende com este capítulo dar uma lista extensiva de todo o tipo de actividades conjuntas Equipa técnica, Mentores e Mentorandos existentes. No entanto, podem dividir-se as actividades conjuntas em:

- Actividades para melhorar relacionamentos podem ir desde uma ida conjunta ao cinema a um pic-nic. Use a criatividade e divirta-se com os Mentores e Mentorandos
- 2. Actividades de avaliação Os momentos de avaliação são fundamentais para que se partilhem experiências e se melhore o programa. No entanto, estas reuniões não têm que se revestir de um cariz formal, deve manter-se sempre a máxima da diversão, mas com o objectivo de falar dos assuntos importantes

Cuidados especiais com menores de idade

No caso de os Mentorandos serem menores, é preciso sempre consentimento dos pais para entrarem no programa e para fazerem as actividades planeadas (individualmente com o Mentor ou as actividades de grupo).

Envolver sempre os pais nas decisões de *Matching*, perguntando-lhes sempre se concordam e controlar os progressos da relação com os pais. Desde que se tenha sempre o cuidado de consultar os pais e de os pôr ao corrente dos desenvolvimentos em todos os processos, o programa tem todas as condições para correr bem.











Para esta fase, a comunicação deverá ser diferente, pois já se começa a ganhar escala e, dependendo do objectivo de longo prazo e da ambição que a IPSS executante tem para este programa, esta comunicação poderá ser também mais ou menos ambiciosa.

Comunicação na fase estável

Se a IPSS que leva este programa a cabo tiver como ambição torná-lo num programa grande e com grande visibilidade, deixam-se de seguida alguns conselhos de comunicação:

- 1. Não alterar a identidade do programa ou seja, manter o posicionamento de um projecto divertido e enriquecedor aconselhado anteriormente
- Levar a comunicação mais além Tendo mais conteúdo e experiência e uma visão mais clara de como concretizar os objectivos de *Mentoring*, deve-se agora:
 - a. Ter um logótipo, um slogan, um símbolo que confirme a identidade própria do projecto
 - b. Assumir uma missão
 - c. Mostrar como é bom para a comunidade
 - d. Mostrar casos de sucesso
 - e. Inspirar pessoas a participar
- 3. Ter um e-mail próprio para o programa para receber e-mails, para contactar, para responder a pedidos de informação. Existindo soluções grátis e muito eficazes para este efeito, esta medida deve ser adoptada
- 4. Pode-se por em prática várias iniciativas comunicacionais, se se achar relevante, como sejam:
 - a. Ter um site
 - b. Ter uma página activa no Facebook ou de outra rede social
 - c. Ter vídeos promocionais
 - d. Ter relatórios de actividades
 - e. Sessões fotográficas
 - f. Vender *merchandising* (t-shirts, porta-chaves, lembranças, etc...)

A comunicação pode ser uma dimensão muito interessante deste programa, e pode não ser levada a cabo pelos responsáveis do programa. Estas actividades podem ser delegadas em voluntários, não perdendo o controlo e o cuidado que a comunicação requer.

Os programas de *Mentoring* mostram sempre caras felizes, de crianças e adultos ou de idosos a divertirem-se. Aconselha-se a seguir esta linha de comunicação por imagens, pois é este tipo de conteúdo que atinge emocionalmente as pessoas que podem vir a ser Mentores e é o tipo de comunicação que legitima o programa — está-se a fazer este programa pelos Mentorandos.











Para finalizar o capítulo da gestão do programa, vai-se abordar a medição de impacte, recorrendo à célebre frase de Peter Druker: "Não se consegue gerir o que não se consegue medir". Este capítulo final trata de indicadores possíveis para se conseguir perceber quão bem está a decorrer o programa.

Medir o impacte do programa

O impacte de qualquer programa é medido pela diferença entre o que aconteceria sem o programa e o que aconteceu com este programa.

Dada a diversidade de tipos de *Mentoring* que são propostos neste manual, o impacte pode ser medido através de variáveis que variam substancialmente de programa para programa. No entanto, existe um factor comum entre todos os programas: o impacte é sempre medido nas variáveis-objectivo do programa.

Existe um encadeamento lógico entre o objectivo, o desenho do programa e a medição de impacte¹²:



Figura 12 - Cadeia de Impacte simplificada do programa

O que se fez até agora foi desenhar um programa com base nas necessidades existentes na comunidade da IPSS. Como tal, o programa foi criado com objectivos específicos para responder a essas necessidades (nem todos os impactes devem ser medidos, só aqueles relacionados com os objectivos). Deixa-se como exemplo como aplicar este encadeamento a um programa em que foram seleccionadas algumas variáveis-objectivo e respectivos impactes.









¹² Esta cadeia de impactes é uma simplificação de uma abordagem Logic, comumente utilizada como instrumento de medição de impacte. Para mais informação ver: http://www.epa.gov/evaluate/pdf/eval-quides/logic-model-development-quide.pdf



Programa de adulto para criança

Necessidade	Objectivo	Impacte pretendido
Acompanhamento escolar	Melhorar notas	Melhorias no aproveitamento
Integração	Integração na comunidade	Melhorias na integração
Material escolar	Ajuda financeira	Melhoria no material escolar
Exemplo de bom comportamento	Melhorar comportamento	Melhorias no comportamento na escola, em casa

Figura 13 – Lista de Necessidades, Objectivos e Impactes pretendidos

Uma vez dado o exemplo do encadeamento entre o objectivo e a medição, o problema que se põe é como medir esses impactes? É de referir que existe muita literatura académica acerca deste tópico. Neste manual deixam-se abordagens de nível empírico e de fácil utilização para que, de uma maneira simples e funcional se consiga compreender as melhorias que de facto ocorreram. Para se conseguir medir o impacte é necessário que se tenha indicadores (podem ser objectivos ou não como será explicado se seguida) simples.

Voltando ao caso estabelecido anteriormente, é necessário que se consigam encontrar variáveis mais específicas dentro de cada objectivo de impacte e não é necessário que sejam variáveis tangíveis. Dando como exemplo algumas variáveis para medir o impacte do programa:













Figura 14 – Lista de Impactes e Métricas por natureza

Em boa verdade, estas variáveis estão relacionadas entre si, contudo no intuito de simplificar assume-se esta divisão. Assim que estas variáveis estejam definidas é necessário pensar como conseguir ter a informação. As informações objectivas são de obtenção fácil, porque são numéricas. As informações subjectivas requerem métodos como inquéritos de opinião ou entrevistas. As avaliações feitas ao programa pelos Mentores e Mentorandos são importantes enquanto fonte de informação.

Assim sendo, os dados podem-se estruturar da seguinte maneira:



Figura 15 – Natureza e Fontes de dados para medição de impacte

Assim consegue-se cruzar informação e melhorar o detalhe da mesma. Para medir o impacte que o programa tem, são necessários pelo menos dois momentos diferentes para medições:











- 1. Momento inicial antes do programa começar
- 2. Momento final situação no final do programa

No entanto, aconselha-se que se acrescentem momentos intermédios, pois acrescentam detalhe e profundidade à análise permitindo conhecer melhor os benefícios do programa e a sua evolução ao longo do próprio programa.

Aplicando o que foi dito no parágrafo anterior ao exemplo. Quer-se medir o impacte na variável "Média das cadeiras", no caso de um rapaz de 17 anos que está a reprovar no 10º ano há já dois anos seguidos, o João:

Figura 16 - Evolução da métrica "Média Geral"

Apesar de o impacte não ter sido imediato, é mais que notório que depois de dois anos de relação com o Mentor as notas do João melhoraram bastante.

Neste caso fez-se um pressuposto, que foi que a média das notas dele sem programa seria em média igual à que tinha sido antes de ter entrado no programa de *Mentoring*.

Aplicando o mesmo método a variáveis subjectivas como por exemplo a agressividade em relação aos colegas. Variáveis subjectivas como esta precisam de uma metodologia mais refinada. Neste caso põe-se a hipótese de ir perguntando a 3 ou 4 dos professores do João se acham que o João é agressivo em relação a eles, dando uma escala de 1 a 7, pedindo que estes classifiquem (7 como muito agressivo, 1 como nada agressivo). Portanto, apesar de "Agressividade" não ser um número como a nota, não quer dizer que não se consiga dar-lhe uma escala.

A opinião de terceiros tem sempre as suas limitações, no entanto é melhor utilizar um indicador com limitações do que não utilizar indicador algum acerca de uma variável de impacte do programa.

Analisando a evolução do João, temos o seguinte gráfico:











Impacte na agressividade do João



Figura 17 – Evolução da métrica "Agressividade"

Também é notória a melhoria neste caso fictício do João e do seu Mentor, fazendo o mesmo pressuposto que anteriormente, ou seja, é expectável que o João mantivesse o mesmo nível de agressividade sem *Mentoring*, o impacte é muito significativo.

Na matéria de sensibilidade de dados, existe um ponto a acordar com todas as pessoas envolvidas que é o método de avaliação e a informação a ser disponibilizada (neste caso, incluem-se pais, professores e Mentores para os por a par do programa).

Para ter os dados agregados basta recolher estes dados de impacte de todos os Mentorandos e comparar evoluções.

Como nota final deixa-se um aviso à monitorização atenta dos objectivos de impacte, pois só assim se consegue perceber como é que se há-de orientar e organizar o esforço conjunto dos envolvidos para conseguir efectivamente cumprir a missão: Melhorar a vida do Mentorando.











Outros recursos

Recursos Académicos

Bozeman, Barry and Feeney, Mary K (2007) – "Toward a useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique"

Bozionelos, N. (2004) – "Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received" – Journal of Vocational Behavior, 64(1), 24-46

Eby, L. T., & Allen, T. D. (2002) – "Further investigation of protégés' negative mentoring experiences: Patterns and outcomes" – Group & Organization Management, 27(4), 456-479

Ehrich, Lisa Catherine and Hansford, Brian (1999) – "Mentoring: Pros and cons for HRM" – Asia Pacific Journal of Human Resources 37(3):92-107

McManus, S. E., & Russell, J. E. A. (1997) – "New directions for mentoring research: An examination of related constructs" – Journal of Vocational Behavior, 51(1), 145-161

Zey, M. G. (1984) – "The mentor connection" – Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Recursos Web

Deixam-se aqui ligações para documentos ou iniciativas de *Mentoring* existentes no em Portugal e no mundo que podem servir de inspiração à implementação deste programa de *Mentoring*.

http://www.Mentoring.org/downloads/Mentoring_417.pdf

http://www.Mentoring.org/

http://mentormeindia.org/

http://getmentorme.com/

http://www.projectotransformers.org/site/quem-somos/t-lisboamentores/

http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/site/custom/template/fceetplgeneric.asp?sspageID=873&lang=1

http://www.novasbe.unl.pt/en/career-development

http://www.viauc.com/projects/hearme/Documents/HEAR%20ME%20guide.pdf

http://givingbackMentoring.org/ARTICLEELDERSCREATECOMMUNITY.pdf.pdf

http://www.middletwp.k12.nj.us/LinkClick.aspx?fileticket=CAWubV6BuD0%3D&tabid=360







