



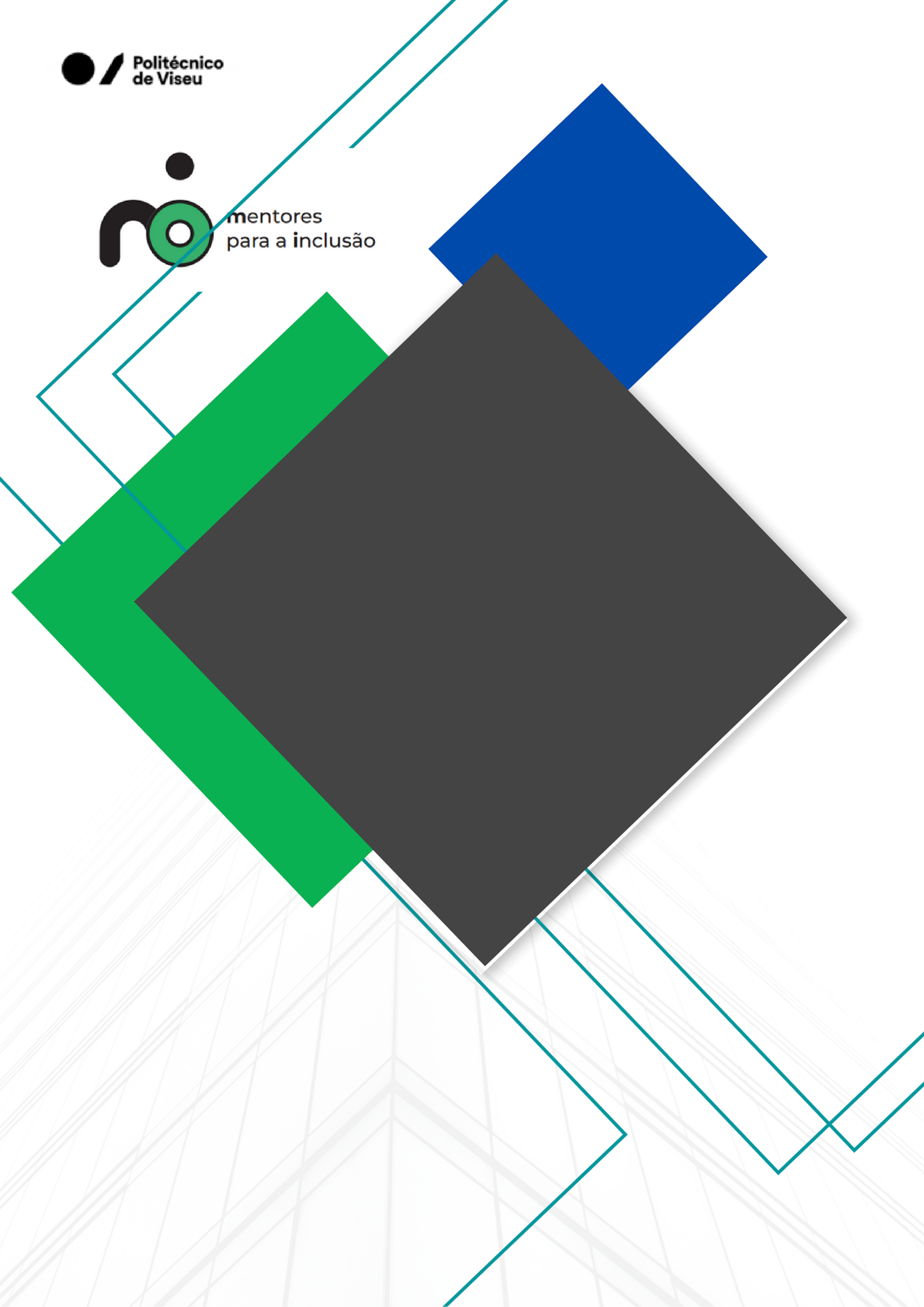
# 7 PASSOS PARA A MENTORIA

## **Um roteiro para o sucesso**

### REFERENCIAL PEDAGÓGICO N° 1

Emília Coutinho  
Diana Vallescar Palanca  
Sofia Campos  
Ana Berta Alves

**2023**





# 7 PASSOS PARA A MENTORIA

## Um roteiro para o sucesso

### REFERENCIAL PEDAGÓGICO N° 1

Emília Coutinho  
Diana Vallescar Palanca  
Sofia Campos  
Ana Berta Alves

**2023**

## FICHA TÉCNICA

<b>Título:</b>	<i>7 Passos para a mentoria: Um roteiro para o sucesso: Referencial pedagógico nº 1.</i>
<b>Autores:</b>	Coutinho, Emília Vallescar-Palanca, Diana Campos, Sofia Alves, Ana Berta
<b>Data:</b>	2023
<b>Conceção Desenho:</b>	Diana Vallescar Palanca
<b>Editora:</b>	Escola Superior de Saúde de Viseu
<b>ISBN:</b>	978-989-54712-8-7
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.34633/978-989-54712-8-7">https://doi.org/10.34633/978-989-54712-8-7</a>
<b>Citação:</b>	Coutinho, E., Vallescar-Palanca, D., Campos, S., Alves, A. B., (2023). <i>7 Passos para a mentoria: Um roteiro para o sucesso: Referencial pedagógico nº 1.</i> Escola Superior de Saúde de Viseu. <a href="https://doi.org/10.34633/978-989-54712-8-7">https://doi.org/10.34633/978-989-54712-8-7</a>

Parecer favorável do Conselho Pedagógico da ESSV, a 16 de outubro de 2023  
Aprovado em Conselho Técnico Científico da ESSV, a 19 de outubro de 2023

## RESUMO

A implementação da mentoria representa uma mais valia para o desenvolvimento pessoal e profissional, em todos os aspetos da vida do mentor e do mentorado. Trata-se de uma relação que envolve a troca de conhecimentos, perspetivas, experiências e estratégias, o que requer um enquadramento, planeamento e compromisso de ambas as partes. Quanto melhor se desenvolver essa relação de confiança, cuidado, respeito..., mais eficaz e produtivo pode ser o processo de mentoria.

O projeto "Mentores para a Inclusão" pretende fornecer, através deste referencial pedagógico, um rápido acesso, e de fácil leitura, aos princípios e orientações e facultar alguns recursos básicos para desenvolver as práticas da mentoria.

*7 Passos para a mentoria: Um percurso para o sucesso: Referencial pedagógico N°1* representa uma resposta e compromisso com a agenda da inclusão, equidade e diversidade, no âmbito do ensino superior, assim como contribui para a criação de uma cultura de mentoria, no contexto académico.

Palavras chave: mentor, mentora, mentorado, mentorada, mentores para a inclusão, diversidade, interculturalidade, desenvolvimento, ferramentas.





Olá!

Sou Emília Coutinho, responsável pelo projeto *Mentores para a Inclusão*, tendo experienciado a mentoria como mentorada, mentora, e coordenadora de vários programas de mentoria. Considero que é uma mais-valia, contar com alguém, na nossa vida, que apoie o nosso caminho de desenvolvimento.

Mentores para a inclusão é um importante projeto de cidadania, inclusão e interculturalidade que promove o acolhimento e acompanhamento das pessoas nos seus projetos de vida pessoal e profissional. Quem tem uma boa mentoria pode avançar de maneira mais rápida e eficaz na concretização dos seus projetos profissionais e nos seus sonhos de vida.

Nos últimos tempos, a mentoria tem tido projeção mais forte, em diferentes tipos de cenários: empresas, organizações de empreendedorismo, instituições de ensino: superior, básico, secundário, instituições de saúde entre outras.

A mentoria pressupõe valores de solidariedade, voluntariado, reconhecimento, partilha, compromisso, assim como uma transferência de conhecimentos e experiências práticas que ajudam ao mentor e ao mentorado a “crescer juntos”.



Tenho muito gosto em apresentar este referencial pedagógico nº1, *7 Passos para a mentoria: Um roteiro para o sucesso*, no qual poderão ser encontrados os tópicos essenciais para compreender e praticar facilmente a mentoria.

Este referencial será complementado com outro referencial pedagógico nº2: *7 ferramentas para a mentoria: Um roteiro para o sucesso*, que ajudará a operacionalizar estes objetivos.

Desejo que faça uma boa viagem pela mentoria!

*Emília Continho*

Mentores para a Inclusão



# CONTEÚDOS



mentores  
para a inclusão

## APRESENTAÇÃO

<b>01</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>//12</b>
<b>02</b>	<b>MENTORIA</b>	<b>//16</b>
<b>03</b>	<b>MENTORIA, DIVERSIDADE E A INCLUSÃO</b>	<b>//24</b>
<b>04</b>	<b>TRANSITAR PARA A MENTORIA EM 7 PASSOS</b>	<b>//29</b>
	<b>RECURSOS</b>	<b>//34</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>//41</b>



# INTRODUÇÃO



# INTRODUÇÃO

---

No mundo atual as mudanças acontecem rapidamente. Procura-se incentivar projetos interessantes e inovadores a todos os níveis.

As pessoas e organizações são desafiadas em múltiplas vertentes...

O desenvolvimento pessoal e profissional é uma opção e uma estratégia para elevar os *standards* pessoais e avançar em direção à criação da obra mestra da própria vida. Mas o que dá mais sentido e valor às nossas vidas não é o que conseguimos, mas aquilo em que nos tornamos e o contributo que damos.

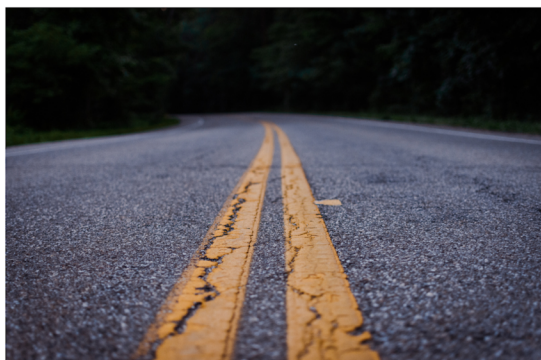
“

A melhor maneira de ser treinado é ser mentorado - ao vivo ou lendo ou vendo vídeos de mestres. Dessa forma começa-se a trabalhar com base em lições dos melhores.

Tony Robbins

”

Ao longo deste guia vamos ajudá-lo a preparar-se para implementar a mentoria, dar-lhe algumas ferramentas básicas para a desenvolver e sugerir algumas dicas e boas práticas para que possa avançar com sucesso.



**"As estradas foram feitas para as viagens, não para os destinos".**

# BENEFÍCIOS DA MENTORIA

---

A mentoria tem demonstrado ser uma das mais valiosas e eficazes oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Eis as principais vantagens da mentoria organizacional que beneficiam todas as partes interessadas.

## MENTORADO

- Desenvolve habilidades e competências
- Melhora a confiança e capacidade de execução
- Aumenta as capacidades de comunicação
- Pratica a aceitação do feedback.
- Envolve-se e compromete-se mais.
- Aprende uma relação profissional colaborativa
- Conhece a cultura atual da organização

## MENTOR

- Reforça a capacidade de escuta ativa
- Aumenta a autovalorização, pela partilha de conhecimentos
- Melhora as próprias capacidades e realização através do ensino
- Adquire um sentido adicional de propósito e responsabilidade pela própria carreira
- Estabelece um canal de retribuição à organização



**A mentoria de grupo cria uma comunidade que motiva, aprecia e valoriza a aprendizagem e o progresso profissional.**

# BENEFÍCIOS DA MENTORIA

---

## ORGANIZAÇÃO

- Ajuda a alcançar os seus objectivos de desenvolvimento de talentos.
- Aproveita o poder de liderança natural
- Promove a diversidade, aumentando a capacidade de empatizar e colaborar eficazmente
- Comunica a toda a organização a disposição de investir nas pessoas e no seu desenvolvimento
- Propicia a retenção das pessoas
- Reduz custos de formação
- A mentoria virtual permite a flexibilidade

## 5 CENÁRIOS DA MENTORIA





# 1º MENTORIA



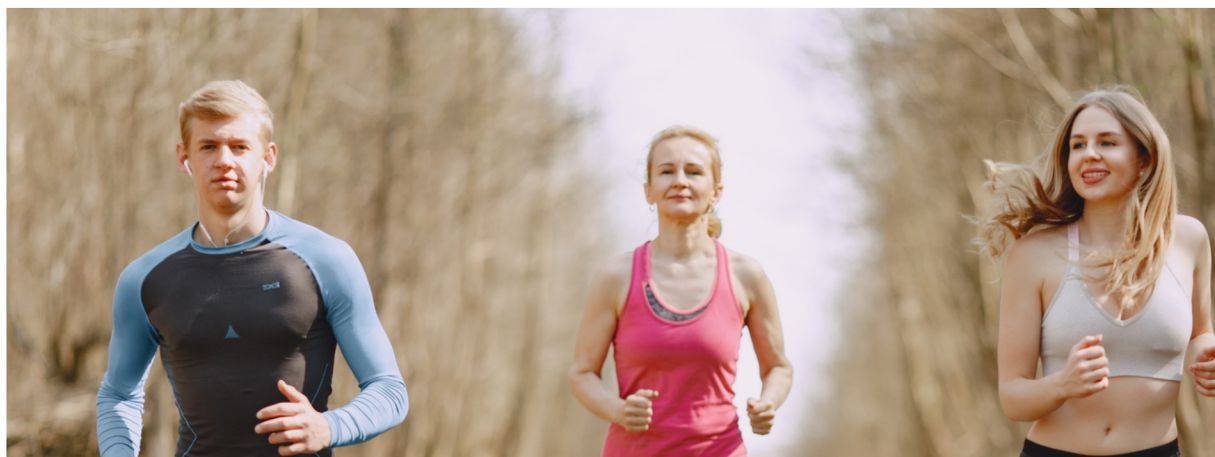
# MENTORIA

---

A mentoria envolve uma pessoa mais conhecedora e experiente (mentor) que partilha o seu saber com alguém, o aprendiz (mentorado), que tem menos experiência, conhecimento ou prática.

Ambos, mentor e mentorado, beneficiam mutuamente com este tipo de relação.

Na vida pessoal e profissional muitas vezes acontecem ações de mentoria.



## PROGRAMA DE MENTORIA

Será importante considerar um programa formal de mentoria pois assim será possível acompanhá-lo e medir o seu alcance, assim como aproveitá-lo para outro tipo de iniciativas.

A mentoria é uma forma eficiente de influenciar as pessoas e de colaborar no seu desenvolvimento, assim como de criar relações de apoio e ambientes saudáveis.

“

**Mentoria é um  
cérebro para colher,  
um ouvido para ouvir,  
e um empurrão  
na direção certa.**

”

**JOHN C. CROSBY**

# ATORES DA MENTORIA

---

Os atores envolvidos num programa de mentoria eficaz são o mentor, o mentorado, o departamento e a organização.

A sua participação gera uma maior consciência das rotinas, cultura, políticas e expectativas do local de trabalho ou ambiente.

O programa de mentoria deve ser consistente e a cultura e o clima organizacionais devem favorecer a aprendizagem e o desenvolvimento. Em suma, um melhor desempenho.

O programa de mentoria ajuda a desenvolver ideias e a debater decisões que comprometem todos os atores da organização.

A criação de um ambiente de apoio tem um efeito direto sobre a relação de mentoria. As pessoas sentem-se livres de exercer um pensamento independente e criativo, ser proativas, trabalhar em redes e contribuir para a organização.



# CONHEÇA O MENTOR

---

## PERFIL



O mentor oferece escuta, apoio, perspectivas, sabedoria e ajuda-o a alcançar os seus objetivos.

O tipo de mentor requerido depende do objetivo específico que tenha o mentorado.

### CARACTERÍSTICAS

- Bom ouvinte
- Flexível
- Capaz de reconhecer a diversidade de perspectivas
- Conhecedor
- Não faz juízos de valor
- Capaz de dar um feedback construtivo
- Honesto e franco
- Capaz de trabalhar em rede e encontrar recursos

# CONHEÇA O MENTORADO

---

## PERFIL



O mentorado terá de escolher a pessoa certa para si, baseado nas características de respeito, fornecimento honesto do feedback e a sua especialização na área.

## CARACTERÍSTICAS

- Aberto
- Proativo
- Empenhado
- Atencioso
- Flexível
- Comprometido
- Curioso por saber
- Partilha com simplicidade
- Aprende com os erros
- Grato

“

Não se pode transmitir  
sabedoria e *insights* a  
outra pessoa.

A semente já lá está.  
Um bom professor toca  
na semente,  
permitindo-lhe  
acordar, brotar e  
crescer.

”

THICH NHAT HANH

# BOAS PRÁTICAS DE MENTORIA

---



A mentoria é uma relação intencional que favorece a confiança e envolve a responsabilidade pelo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Os papéis esclarecidos da participação do mentor e do mentorado associados a um bom conteúdo, treino, modelos e fluxos de trabalho adequados garantem um bom funcionamento do programa de mentoria.

O compromisso temporal e o planeamento das atividades de crescimento são chaves para uma ótima experiência de mentoria.

## 8 BOAS PRÁTICAS

1. Estabelecer uma comunicação aberta, clara, empática
2. Promover uma relação personalizada, construtiva e facilitadora
3. Cultivar a reciprocidade e o compromisso de colaboração
4. Motivar a aprendizagem contínua
5. Incentivar a pesquisa e experimentação
6. Fornecer feedback
7. Comemorar o avanço/sucesso
8. Comportamento atento, facilitador, ético



## 2º MENTORIA PARA A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO



# MENTORIA PARA A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO

---

A mentoria cultural é uma "pedagogia cultural", pela qual o mentor provê apoio e facilitação para a aprendizagem de habilidades, conhecimentos e competências interculturais e para o desenvolvimento pessoal.

Pressupõe o respeito e valorização da diversidade e das diferenças e o compromisso com a agenda da inclusão e igualdade de oportunidades, nos ambientes ou espaços de relacionamento.



## MENTORIA, DIVERSIDADE E A INCLUSÃO

O programa de mentoria para a diversidade e a inclusão é essencial para:

- Expor as pessoas a novas ideias e formas de pensar
- Transferir conhecimentos e habilidades
- Melhorar o desenvolvimento de uma cultura inclusiva que oriente a mentalidade, comportamentos e práticas das pessoas
- Identificar talentos emergentes
- Promover estratégias de mudança organizacionais
- Incentivar programas de atividades de sucesso
- Ampliar as redes de relações
- Apoiar o trabalho independente e o crescimento de competências

**Reduzir todos os tipos de preconceitos em torno da raça, cultura etnia, sexo, género ...**

“

**A diversidade só enriquece quando...**

**Compreendemos que é uma oportunidade para aprender.**

**Assumimos que é um encontro construtivo entre histórias, capacidades, culturas, origens, estilos...**

**Adotamos atitudes de outras formas de relação, conhecimento e sociabilidade...**

**MELVIN AINSCOW**

”

# MENTORIA PARA A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO

---

A mentoria intercultural multifacetada e a inclusão, no âmbito do Ensino Superior e da Internacionalização no espaço Europeu pode ser desenvolvida por funcionários, docentes, estudantes e outras pessoas competentes.

O seu foco são todos os estudantes e de forma especial os de diversas origens: étnico-culturais, estudantes LGBT, alunos do primeiro ano do ensino superior politécnico, estudantes internacionais, para os apoiar na transição para novos ambientes e contextos culturais.



## MENTORIA INTERCULTURAL

A mentoria intercultural é multifacetada e envolve o **contato direto** (presencial/online). Considera as diferenças culturais e incorpora-as no processo de mentoria para promover o **diálogo e encontro** entre as pessoas.

# ORIENTAÇÕES DE TRABALHO

- Criar um ambiente acolhedor, amigável, paciente e compreensivo
- Cultivar uma crescente empatia e apreciação positiva pelas diferenças culturais
- Incentivar a criação de relações significativas
- Refletir e reconhecer a própria cultura e a dos outros
- Fomentar o sentido de pertença
- Abrir redes de relações
- Promover o intercâmbio de conhecimentos entre diferentes culturas, estilos de trabalho e origens



## PALAVRAS CHAVE

Imersão cultural e contacto, conteúdo cultural, aprendizagem cultural, reflexão, intervenções interculturais abrangentes, aprendizagem intercultural durante o ciclo de estada...



## **3º TRANSITAR PARA A MENTORIA EM 7 PASSOS**



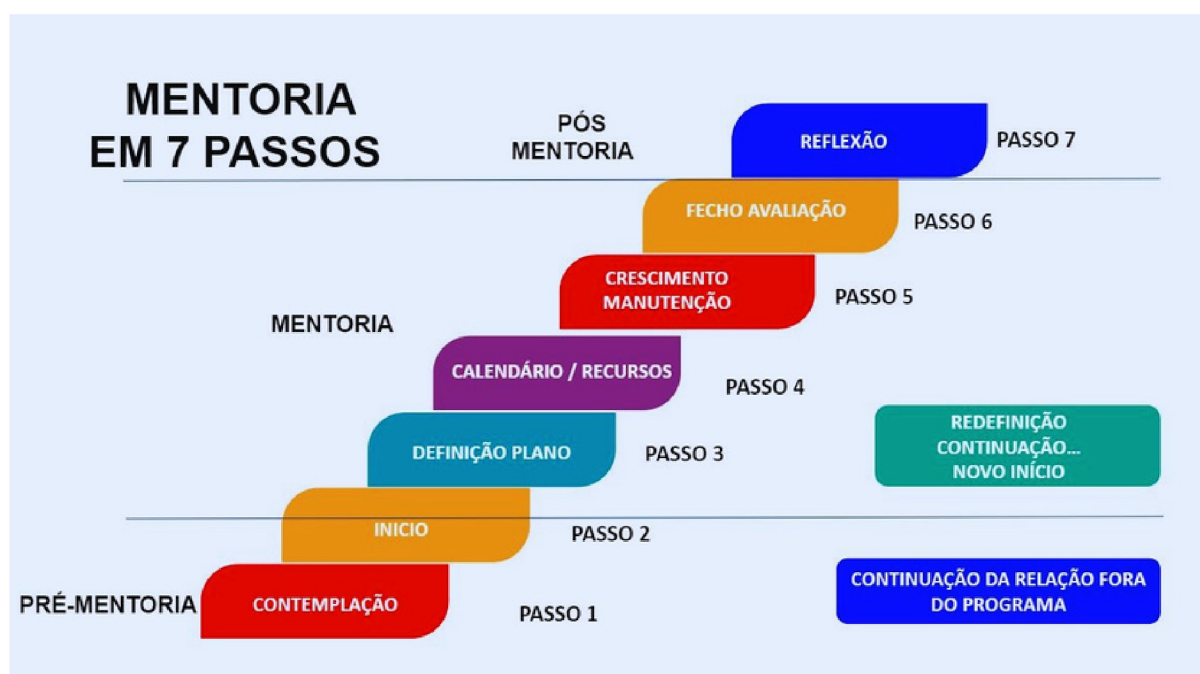
**mentores  
para a inclusão**

# 7 PASSOS PARA A MENTORIA

Um programa de mentoria de excelência pressupõe preparação, negociação, crescimento e encerramento.

Os seus passos constroem-se um após outro e podem variar em duração, dependendo de vários fatores, como o objetivo e perfil das pessoas envolvidas, entre outros.

A sua flexibilidade é essencial para apoiar as diferentes necessidades individuais de mentoria através de objetivos específicos de aprendizagem, preferências e estilo de aprendizagem.



## O QUE PRECISA PARA COMEÇAR

Qualquer programa de mentoria começa com duas questões importantes:

1. Por que motivo está a iniciar um programa de mentoria?
2. O que significa o sucesso para si? e - no caso que se aplique - para a sua organização?

“

**Um passo de cada  
vez, chegará lá...**

”

## CADA PASSO

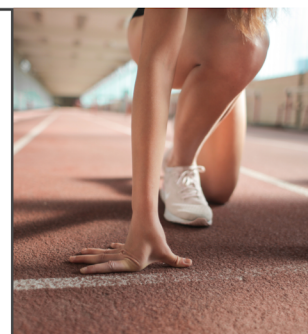
### 0. PRÉ-MENTORIA: CONTEMPLAÇÃO

- Consideração de entrar num programa de mentoria
- Idealização de si como mentor e mentorado
- Submissão de aplicação/filtragem/seleção



### 1º INICIAÇÃO DA MENTORIA

- Informação sobre o treino
- *Matching* de mentores e mentorados
- Reunião inicial (lisonjeio/fantasia)



### 2º DEFINIÇÃO DO PLANO

- Definir objetivos e ideais
- As expectativas da relação
- Os benefícios
- Acertar as formas de atuação, comunicação e limites



### 3º CALENDÁRIO E RECURSOS

- Implementar o treino e os seus recursos online e offline
- Calendarizar os encontros e avaliações



## CADA PASSO

### 4º CRESCIMENTO E MANUTENÇÃO

- A relação amadurece e cresce
- Abertura, conforto, partilha de tópicos mais profundos
- Encontros que se tornam colaborativos
- Apoio regular e supervisão



### 5º DECLÍNIO, AVALIAÇÃO E FECHO

- Avanço no final da relação
- Avaliação e fecho



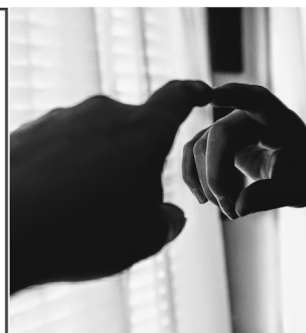
### 6º REFLEXÃO

- Ganhos pessoais
- Avanços, novas competências
- Desafios ultrapassados
- Perspetivas de futuro



### PÓS MENTORIA - OPÇÕES

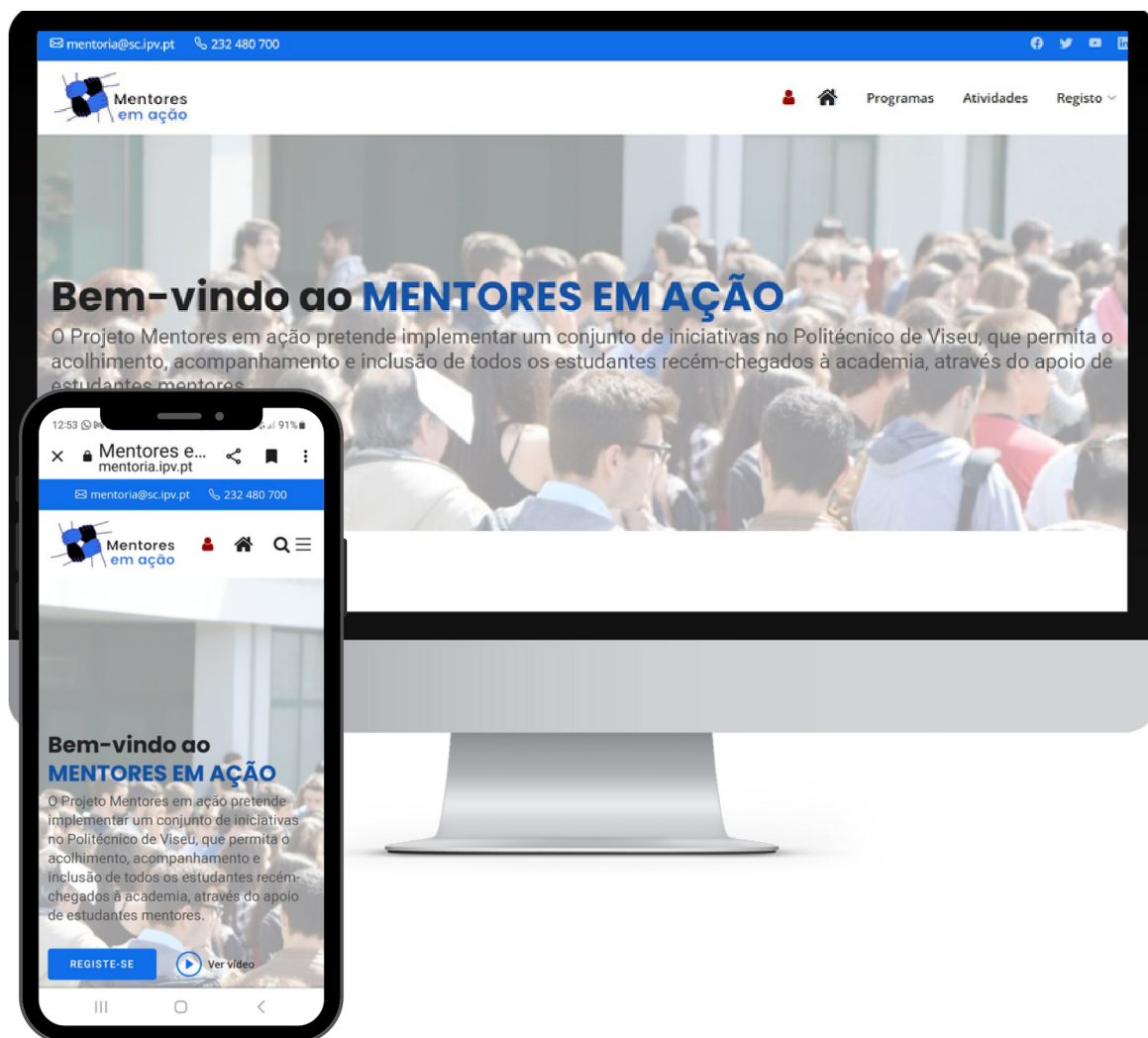
- Continuação da mentoria
- Redefinição da linha da mentoria
- Continuação da relação fora do programa
- Combinar um novo início





# RECURSOS





# MENTORES PARA A INCLUSÃO

A plataforma de **Mentores em Acção**, integra um conjunto de projetos sobre mentoria.

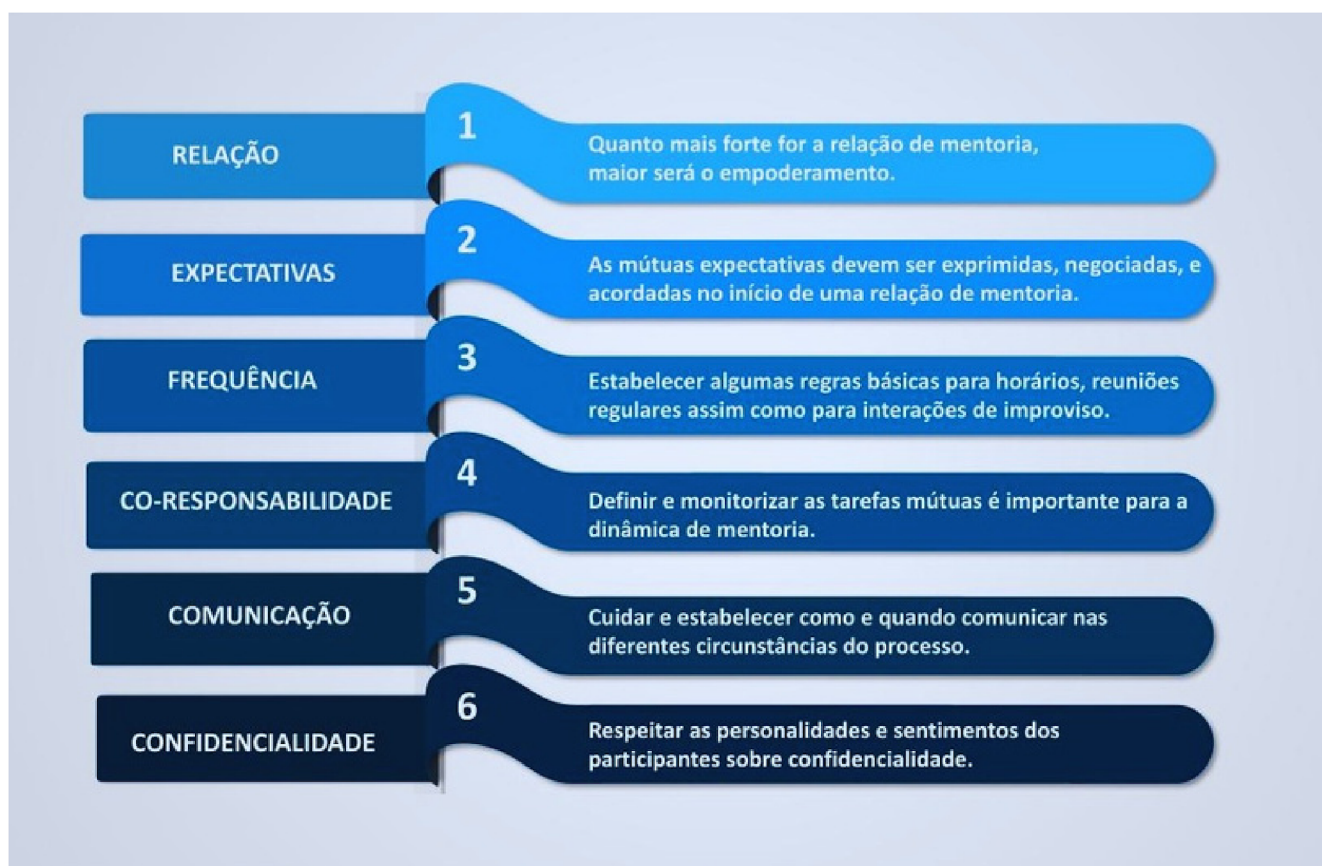
Aqui se encontra: **Mentores para a Inclusão**.

**PLATAFORMA:**

**[HTTPS://MENTORIA.IPV.PT](https://mentoria.ipv.pt)**

# DECÁLOGO DA MENTORIA

## 1A. PARTE



Cf. Paul D. Stanley e Robert Clinton,  
THE 10 COMMANDMENTS OF MENTORING.

# DECÁLOGO DA MENTORIA

## 2A. PARTE

CICLOS DA MENTORIA

7

Estabelecer períodos de tempo razoáveis para o tipo de mentoria e definir a data de encerramento.

AVALIAÇÃO DO MENTOR

8

O mentor utiliza os fatores dinâmicos: atração, capacidade de resposta, responsabilidade e empoderamento na avaliação.

AVALIAÇÃO DO MENTORADO

9

O mentorado deve estabelecer e adequar as suas expetativas à situação real da mentoria.

ENCERRAMENTO

10

"Comece com o final em mente". Ambas as partes poderão avaliar, reconhecer e empoderar-se no processo bem desenvolvido.



Não há erros, mas apenas aprendizagem...



Evitar a acumulação de tarefas, respeitando o ritmo e foco no processo da mentoria.


Cf. Paul D. Stanley e Robert Clinton,  
THE 10 COMMANDMENTS OF MENTORING.

# 7 PERGUNTAS PARA A MENTORIA

---

## PERGUNTAS

---

- 
- 01 O que lhe dá paz, alegria, amor, e diversão na sua vida?
  - 02 Tem objetivos na sua vida pessoal? Quais são?
  - 03 Estabelece objetivos a curto, médio ou longo prazo? Ou não estabelece objetivos?
  - 04 O que se interpõe no caminho do seu crescimento pessoal?
  - 05 O que se interpõe no caminho do seu crescimento profissional ?
  - 06 O que se interpõe no caminho do seu crescimento acadêmico?
  - 07 Está a enfrentar os desafios que lhe permitem ultrapassar os limites e sair da sua zona de conforto?
-



## QUER SABER MAIS?

TEM ALGUMA PERGUNTA OU  
COMENTÁRIO?

QUER SER MENTOR OU MENTORADO?

### CONTACTAR



<https://mentoria.ipv.pt>



[mpi@sc.ipv.pt](mailto:mpi@sc.ipv.pt)



+351 232 480 700

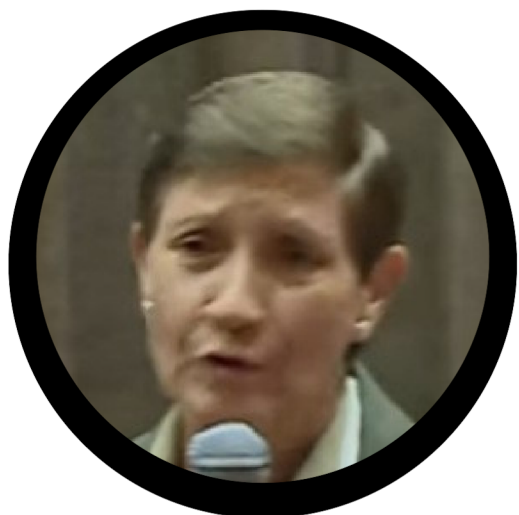
# A NOSSA EQUIPA



**EMÍLIA COUTINHO**  
Enfermeira

## COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

- Professora do Ensino Superior Politécnico
- Doutoramento em Ciências de Enfermagem
- Especialização em Mediação intercultural e Competências para a Interculturalidade
- Coordenadora de projetos no âmbito da mentoria



**DIANA DE VALLESCAR P.**  
Filósofa

## COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

- Professora do Ensino Superior
- Doutoramento em Pensamento Intercultural
- Pós-Doutoramento em Tecnologia Educativa
- Coach, Formadora, Mediadora Intercultural

# A NOSSA EQUIPA



**SOFIA CAMPOS**  
Psicóloga

## COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

- Professora do Ensino Superior Politécnico
- Doutoramento em Ciências da Educação
- Mestre em Território, Identidades e Património
- Formação em Equidade de Género



**ANA BERTA ALVES**  
Psicóloga

## COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

- Professora do Ensino Superior Politécnico
- Especialista em Educação e Trabalho Social
- Mestre em Intervenção Psicossocial com Crianças e Jovens em Risco

# BIBLIOGRAFIA

---

Axelrod, W. (2019). *10 steps to successful mentoring*. Association for Talent Development.

Blanchard, K., & Diaz-Ortiz, C. (2017). *One minute mentoring: How to find and work with a mentor and why you'll benefit from being one*. William Morrow.

Coutinho, E., Vallescar, E., & Palanca, D. (2022). Mediação e comunicação interculturais com profissionais de saúde. In S. Pinto, A. Pereira, G. Moreira, M. C. Gomes, & R. Faneca (Coords.), *Mediação intercultural: Comunicação, cidadania e desenvolvimento: Livro de atas do III Congresso Internacional RESMI 2021* (pp. 29-54). UA Editora, Universidade de Aveiro, Serviços de Documentação, Informação Documental e Museologia. <https://doi.org/https://doi.org/10.48528/3g9y-hd88>

Eby, L. T., Thodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen & L.T. Eby (Eds.), *The blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7-20). Blackwell Publishing.

Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (Eds.). (2012). *Handbook of the psychology of coaching and mentoring*. The Wiley-Blackwell.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. SAGE Publications.

Vallescar-Palanca, D., & Roque, I. (2016). Desafíos de la internacionalización de la enseñanza superior y la interculturalidade. *Entretextos: Revista de Estudios Inteculturalis desde Latinoamérica y el Caribe*, 16(18).  
<http://revistas.uniguajira.edu.co/rev/index.php/entre/issue/view/22>

Zachary, L. J., & Fain, L. Z. (2022). *The mentors guide: Facilitating effective learning relationships* (3rd ed.). John Wiley & Sons Inc.

# **OBRIGADA!**

Iniciativa enquadrada no Projeto IPV Inova e Inlui. IPV I2.  
Referência POCH-02-53I2-FSE-000014.

