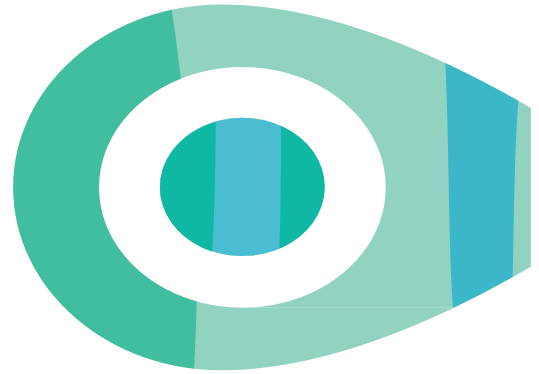
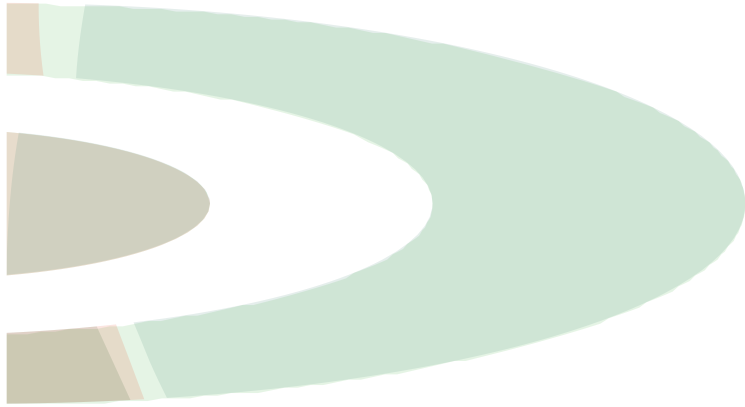




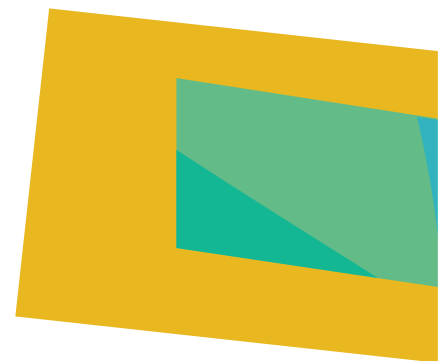
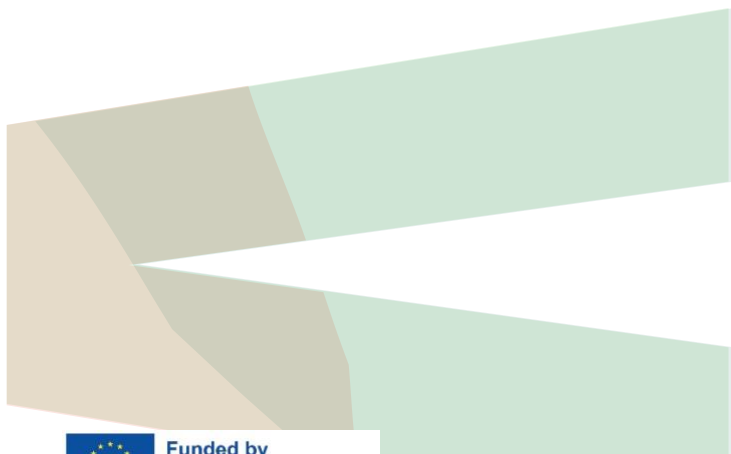
Est. 2006

IME GSEVEE

Small Enterprises Institute
of GSEVEE



TourX



Funded by
the European Union

Ação 3.4.2.1

Desenvolvimento de um mecanismo de formação em mentoria entre pares através da utilização de ferramentas de e-learning

Table of Contents

Índice

Resumo	4
Introdução – Objetivos do Programa Tour-X.....	5
Parte A: O conceito de mentoria	7
1. Etimologia	7
2. Definições — O que é a mentoria:	7
3. O papel do mentor.....	8
4. Mentoria – Coaching – Aconselhamento: semelhanças e diferenças	8
5. Áreas de aplicação e condições principais	9
6. A mentoria como forma de aconselhamento educativo em programas de aprendizagem ao longo da vida e de formação	9
7. Formadores em mentoria educativa.....	10
8. As vantagens da orientação educativa	11
9. Tipos e formas de mentoria.....	11
Parte B: O quadro de referência da mentoria, de acordo com a descrição e os requisitos do WP 3.4.2.....	13
10. Objeto da mentoria no Tour-X – setores e competências:.....	13
11. Tipo de mentoria no Tour-X:	15
12. Partes envolvidas – funções – interações:	15
12.1 O Empregador	15
12.2 O mentor.....	16
12.3 O Colaborador – Mentorado.....	16
13. Os meios / ferramentas / material	17
14. Os procedimentos	18
14.1 Sensibilização, material informativo e comunicação:	19
14.1.1 Sensibilização para o projeto	19
14.1.2 Informação sobre as ferramentas.....	19
14.2 A seleção do mentor.....	19
14.2.1 Critérios de seleção do mentor.....	20
14.2.1.1 Características especiais	20
14.2.1.2 Características gerais do mentor	20
14.2.1.3 Critérios adicionais — Avaliação das competências e aptidões do mentor	21

Parte C: Orientações para a mentoria educativa entre pares.....	22
15. A formação do mentor:.....	22
15.1 Formação sobre as ferramentas.....	22
15.2 Formação sobre a metodologia de mentoria	22
15.2.1 O papel do mentor.....	23
15.2.2 Princípios para a realização de sessões individuais de aconselhamento educativo e mentoria.....	24
15.2.2.1 <i>Dicas para reuniões produtivas</i>	24
15.2.2.2 <i>A primeira reunião</i>	24
15.2.3 A relação entre o mentor e o mentorado.....	26
15.2.3.1 <i>Fases da relação de mentoria</i>	27
15.2.3.2 <i>Obstáculos – O que evitar</i>	28
15.2.4 O «acordo de educação cooperativa»	30
15.2.5 A importância da «escuta ativa» durante as sessões individuais.....	30
15.2.6 Princípios para formular perguntas eficazes	30
15.2.7 Outras ferramentas úteis para mentores.....	32
15.2.7.1 <i>O Código de Ética para mentores</i>	32
15.2.7.2 <i>A Ferramenta de Autoavaliação para mentores</i>	32
15.2.7.3 <i>Modelos de monitorização e relatórios</i>	32

Este produto final refere-se à Ação 3.4.2 do Programa
Erasmus+ da EACEA.A – «**CoVEs para a Indústria do Turismo**

- **TOUR-X**» e foi desenvolvido pelo parceiro

INSTITOUTO MIKRON EPICHIRISEON GENIKIS SYNOMOSPONDIAΣ EPAGGELMATION
BIOTECHNON EMPORON ELLADOS (IMEGSEVEE),

em conformidade com os termos e requisitos do Acordo de Subvenção do Projeto n.º
101056184.

Atenas, fevereiro de 2025

WP3.4.2 Desenvolvimento de um mecanismo de formação em mentoria entre pares através da utilização de ferramentas de e-learning.

Resumo

O produto final **«Desenvolvimento de um mecanismo de formação em mentoria entre pares através da utilização de ferramentas de e-learning»** constitui o principal Manual de Formação do **«WP3 - Conceção de uma caixa de ferramentas TourX “Hospitality Labs” para a excelência»**, nomeadamente o **«T3.4 - Caixa de apoio às PME do setor do turismo no desenvolvimento do capital humano, através da melhoria e requalificação personalizadas das competências do capital humano»**, e refere-se à conceção e ao desenvolvimento de um sistema de apoio intraorganizacional para o reforço das competências dos colaboradores dentro da organização, implementado pelos parceiros do IME GSEVEE, juntamente com a AKMI SA, a ITALCHAMBER, a SIAV, a VRTD, a ASOFER, a EHE, a DEHOGA, a AVT, CEA-PME e CHENGDU. Vários colaboradores-mentores, após terem concluído o programa de formação, terão a oportunidade de apoiar e orientar os seus colegas para aumentar o nível das suas competências digitais, ecológicas e interculturais.

Introdução – Programa Tour-X Objetivos

De acordo com a proposta, «o objetivo geral do projeto é o desenvolvimento de uma abordagem de baixo para cima para a excelência no setor do turismo, em que as instituições de ensino parceiras (formação profissional, instituições de ensino superior) aumentam a sua capacidade de adaptar rapidamente a oferta de competências às necessidades económicas e sociais em constante evolução. Para alcançar os seus objetivos específicos, e em particular o aumento: a) da antecipação das competências na indústria do turismo e da empregabilidade setorial e b) dos investimentos em recursos humanos relacionados com o turismo, é necessário implementar a conceção de uma «caixa de ferramentas» Tour-X «Hospitality Labs», entre outras atividades».

O pacote de apoio às PME do setor do turismo inclui a conceção de uma ferramenta autónoma de autoavaliação para a identificação de lacunas de competências, bem como o **desenvolvimento de um mecanismo de formação em mentoria entre pares**. De acordo com este, um colaborador será formado para poder identificar potenciais lacunas em termos de competências e aptidões dos restantes colaboradores através do questionário mencionado (ferramenta de autoavaliação). Em seguida, esse colaborador passará a formar os seus colegas, orientando-os e apoiando-os na utilização de ferramentas digitais com vista à melhoria das suas competências. Tal como referido anteriormente, o mecanismo de autoaprendizagem será utilizado por um colaborador para dar resposta às suas necessidades pessoais em termos de aptidões e competências. Desta forma, a pessoa poderá aceder às ferramentas digitais do Tour-X para suprir por si própria as necessidades identificadas pelo questionário. Isto conduzirá a um pacote personalizado de acordo com as necessidades de cada colaborador da empresa de turismo, com o objetivo final de satisfazer as suas necessidades pessoais, mas também setoriais. O resultado do questionário será a identificação da lacuna de competências ao nível das microempresas e PME, proporcionando um conjunto claro de resultados de aprendizagem para a melhoria das competências dos colaboradores da empresa.

Desta forma, será aplicado um mecanismo de formação por mentoria entre pares no seio da empresa, o que reduzirá os custos e aumentará a sua eficiência.

As atividades acima referidas constituirão um mecanismo de autoaprendizagem para as PME. Nesse sentido, o presente produto consiste no seguinte:

- ✓ a definição, os diferentes tipos e as formas de mentoria,
- ✓ os objetivos da mentoria,
- ✓ a sua relação com áreas científicas relevantes,
- ✓ o papel do mentor,
- ✓ o sistema de mentoria a seguir, tal como a organização de sessões individuais sobre

as ferramentas correspondentes.

✓ a sua implementação no programa específico Tour-X e a descrição dos seus procedimentos de implementação,

O «**Desenvolvimento de um mecanismo de formação em mentoria entre pares através da utilização de ferramentas de e-learning**» divide-se em três partes:

A *primeira parte* consiste numa breve visão geral do desenvolvimento da mentoria nas sociedades modernas, das suas várias definições, do papel do mentor e das principais características de um bom mentor. Além disso, procura-se identificar semelhanças e diferenças entre a mentoria, o coaching e o aconselhamento, bem como esclarecer o funcionamento da mentoria enquanto forma de aconselhamento educativo.

A *segunda parte* centra-se na metodologia e nas etapas de implementação do mecanismo de formação em mentoria entre pares no projeto Tour-X. Em particular, inclui a descrição do quadro de implementação, das partes envolvidas, das ferramentas/meios e dos procedimentos.

Na terceira e última parte, apresentaremos o **Guia dos Mentores para o Programa de Mentoria Educativa entre Pares**. Este inclui os princípios fundamentais para a condução das sessões, tais como as diferentes fases descritas em pormenor, bem como conselhos e técnicas relativas à abordagem, com o objetivo de ajudar os mentores entre pares numa série de questões práticas relacionadas com a organização e implementação do programa.

Parte A: O conceito de mentoria:

1. Etimologia

Na mitologia grega, um homem chamado Mentor era o amigo leal de Ulisses. Durante o tempo em que Ulisses esteve ausente na guerra, Mentor, sob a orientação de Atena, deusa da sabedoria, assumiu a responsabilidade de orientar, cuidar e aconselhar Telêmaco, o filho de Ulisses. Neste mito antigo, a figura de Mentor reúne experiência, sabedoria, confiança, interesse, generosidade e orientação — componentes da prática educativa.

2. Definições - O que é a mentoria :

Nos tempos modernos, a mentoria, enquanto orientação/aconselhamento, é aplicada em muitos domínios: científico, profissional e educativo. O objetivo da mentoria é ajudar pessoas e/ou grupos a gerir o seu processo de aprendizagem pessoal, de modo a maximizar as perspetivas e oportunidades oferecidas, a desenvolver e aperfeiçoar as suas aptidões e a melhorar as suas competências. Embora não exista uma definição amplamente aceite para a mentoria, é comumente aceite que se trata de um processo coletivo, no qual os participantes se aperfeiçoam e obtêm benefícios (tanto práticos como simbólicos). Apresentam-se aqui algumas definições:

- A mentoria é a relação entre uma pessoa experiente/mais experiente, o mentor/guia, e uma pessoa menos experiente (aconselhada/guiada); o objetivo final é, através do apoio e da orientação, o desenvolvimento pessoal, educativo e profissional desta última.
- Assim, a mentoria é uma relação colaborativa entre duas (ou mais) pessoas; através da troca de experiências, pontos de vista, informações e conselhos práticos para um setor específico da educação, profissão ou atividade, num contexto de confiança e respeito, visa reforçar as competências profissionais, educativas e pessoais dos participantes.
- A mentoria consiste numa relação de longo prazo centrada no apoio ao crescimento e desenvolvimento do mentorado. O mentor torna-se uma fonte de sabedoria, ensinamento e apoio, mas não alguém que observa e aconselha sobre ações específicas ou mudanças comportamentais no trabalho quotidiano.

O que a mentoria **NÃO** é

No entanto, a mentoria **não é** uma relação de amizade centrada no desenvolvimento pessoal de uma ou de outra parte, dependendo das circunstâncias, **nem é** uma relação formador-formando que visa o desenvolvimento de competências e técnicas de ensino, **em que o mentor detém o controlo sobre o processo.**

- O mentorado tem sempre o controlo sobre o seu próprio processo de aprendizagem.
- A mentoria não impõe opiniões nem soluções. Identifica e propõe de forma colaborativa!
- A mentoria não avalia, não compara nem educa.

3. O papel de « » do mentor

A mentoria parece contribuir para a melhoria do capital humano, sendo o papel do mentor de importância crucial. A maioria das abordagens parece aceitar que o mentor é uma pessoa «confiável e sábia» que dá conselhos, disposta a ajudar de forma significativa e a evitar erros fatais. O mentor não é um consultor profissional, mas sim um indivíduo com experiência e integridade, conhecido pela sua disponibilidade para partilhar competências e conhecimentos. Por esta razão, o mentor deve estabelecer uma relação de confiança e colaboração, permitindo sempre que o mentorado «tome a decisão final».

Do exposto, fica claro que a mentoria abrange muitas funções, tais como:

- Ensino
- Aconselhamento
- Supervisão
- Orientação

No entanto, trata-se, acima de tudo, de um processo de aprendizagem no qual o mentorado desempenha um papel ativo, sendo que o mentor oferece, essencialmente, uma «perspetiva diferente na observação dos problemas», «reenquadra as questões» e «fornece feedback construtivo».

4. Mentoria – Coaching – Aconselhamento: semelhanças e diferenças

É fundamental que todas as partes envolvidas numa relação de mentoria esclareçam, desde o início do programa, o que não constitui uma relação de mentoria. Caso contrário, existe o risco de um desalinhamento nas expectativas e nas atividades, ao qual a relação de mentoria não pode, na sua essência, dar resposta. Uma distinção fundamental que precisa de ser esclarecida é a que existe entre mentoria e coaching, bem como entre mentoria e consultoria.

Não existe consenso científico sobre as diferenças entre mentoria e coaching. É frequente haver confusão entre os dois. Embora a mentoria e o coaching sejam frequentemente considerados a mesma coisa, parece que também são essencialmente diferentes.

De um modo geral, poderíamos dizer que no coaching existe um contexto claro de objetivos e metas bem definidos que o formando deseja e/ou tem de alcançar.

Por outro lado, no caso da mentoria, até os próprios objetivos estão em análise e redefinição, enquanto a relação entre mentor e mentorado surge como o fator determinante deste processo.

Poder-se-ia pensar no treinador como alguém que caminha atrás, motivando, enquanto o consultor caminha à frente, puxando. O mentor, no entanto, é alguém que caminha ao lado da pessoa que está a ser orientada. No papel de mentor, está «ao lado» das pessoas da sua equipa. Trabalha com elas, orienta-as — e não apenas verbalmente. Trata-se de uma orientação «prática». Envolve-se no trabalho em conjunto. Lidera pelo exemplo, mostrando formas adicionais de alcançar o sucesso. Os mentores aprofundam-se, envolvendo-se mais com o indivíduo como um todo.

Quanto à relação entre a Psicologia e a Mentoria, parece que a Mentoria não é um programa/serviço de aconselhamento, nem os mentores são assistentes sociais. Os mentores ajudam a esclarecer as necessidades dos mentorados, ajudam-nos a reformular os seus objetivos pessoais; motivam-nos e encorajam-nos nessa direção.

5. Áreas de aplicação e principal condição de e :

A mentoria pode ser descrita como uma ciência prática, que se distingue pela sua interdisciplinaridade, uma vez que baseia os seus fundamentos científicos nos princípios e métodos das ciências da psicologia e do aconselhamento, da gestão, da ciência pedagógica, da sociologia e da sociolinguística. No entanto, distingue-se destas áreas tanto em termos dos seus objetivos como dos métodos utilizados para os alcançar. Os campos de aplicação da mentoria podem ser considerados:

- Desenvolvimento pessoal e libertação do potencial.
- Abordagem de desafios positivos ou negativos em ambientes pessoais/profissionais.
- Compreensão de crenças disfuncionais.
- Metodologia para a elaboração de planos orientados para os resultados pretendidos.
- Gestão de situações que provocam medo ou ansiedade.
- Gestão do tempo a nível pessoal ou profissional.
- Reformulação de perspetivas e manutenção de uma abordagem positiva para a ação.
- Colaboração para potenciar soluções e práticas empresariais.

6. A mentoria como forma de aconselhamento educativo em programas de aprendizagem e formação ao longo da vida

Na educação, a mentoria é aplicada em vários setores: a formação inicial de educadores, a orientação de estudantes no ensino superior, o aconselhamento profissional e também o aconselhamento educativo no âmbito da educação de adultos. Especialmente neste último caso, a mentoria parece poder contribuir para aumentar a eficácia da aprendizagem e da formação ao longo da vida

, uma vez que se trata de uma prática educativa e de aprendizagem orientada para a exploração de necessidades específicas, o desenvolvimento de competências individuais e a satisfação das necessidades educativas dos adultos.

Como já foi referido, o objetivo da mentoria é ajudar indivíduos e/ou grupos a gerir os seus conhecimentos pessoais, para que possam maximizar as perspetivas e oportunidades oferecidas, desenvolver e aperfeiçoar as suas competências e melhorar a sua capacidade. Trata-se de uma «colaboração educativa» entre alguém com vasta experiência e uma pessoa disposta a aprender com essa experiência.

Por conseguinte, o Aconselhamento Educativo – Mentoria é uma ação que capacita e desenvolve o sentido de autoconhecimento, reforçando assim as competências educativas e pessoais do mentorado. Como resultado, os conselhos práticos «atenuam» as dificuldades e criam condições para o desenvolvimento e o progresso, conseguindo multiplicar os resultados dos programas de aprendizagem ao longo da vida. Embora o elemento decisivo do Aconselhamento Educativo seja a relação entre o mentor e o mentorado, devemos salientar que a Mentoria continua a ser um processo de aprendizagem.

7. Formadores em Aconselhamento Educacional e Mentoring

A mentoria («orientação sensata») consiste na colaboração para o desenvolvimento: uma pessoa partilha conhecimentos, competências, informações e pontos de vista, com o objetivo de incentivar o desenvolvimento pessoal, educativo e profissional de outra pessoa. A mentoria exige que o mentor e o mentorado cooperem para atingir determinados objetivos e troquem feedback suficiente, de modo a garantir que esses objetivos sejam alcançados. Através deste processo, é possível abrir caminho no conhecimento, partilhando ideias, pontos de vista e informações.

Tendo em conta tudo o que foi referido e de acordo com os requisitos científicos e metodológicos dos programas de formação de adultos, concluímos que o formador de adultos constitui potencialmente o melhor perfil de mentor no contexto do «Programa de aprendizagem ao longo da vida dos parceiros sociais para o desenvolvimento de competências transversais», uma vez que conhece bastante bem as necessidades dos beneficiários que participaram em programas educativos e pode satisfazer esses requisitos. Em particular, possui uma experiência significativa no ensino do curso de formação que o beneficiário frequentou e é uma pessoa com estatuto científico e profissional reconhecido. Ao mesmo tempo, durante o programa educativo em questão, foi estabelecida antecipadamente uma relação entre o formador e os beneficiários; isto pode contribuir favoravelmente para a criação de uma «relação de mentoria». Por conseguinte, o mentor é a pessoa mais adequada para implementar na perfeição o procedimento específico de Aconselhamento Educativo/Mentoria.

8. As vantagens do Aconselhamento Educativo e da Mentoria

A orientação educativa apresenta muitas vantagens, que dizem respeito a ambos os intervenientes numa «relação de orientação»: os orientadores e os orientandos.

Os benefícios para o mentor

Os benefícios para o mentor podem ser resumidos do seguinte modo:

- desenvolve as suas competências organizacionais e de comunicação
- descobre novas áreas de interesse através da perspetiva dos beneficiários
- adquire novas perspetivas sobre as situações através da comunicação com o mentorado
- aumenta a sua autoestima e a satisfação com o seu trabalho
- permite adquirir experiência profissional em novas áreas
- partilha os seus conhecimentos e experiência

Os benefícios para o mentorado

Os benefícios para o mentorado podem ser resumidos do seguinte modo:

- adquire novos conhecimentos e competências
- ele clarifica, especifica e estabelece prioridades em relação aos objetivos e exigências
- deteta claramente os obstáculos que terá de enfrentar
- desenvolve a sua autoestima e confiança
- desenvolve as suas competências de comunicação e sociais
- explora novas perspetivas
- alarga as suas redes sociais

9. Tipos e formas de mentoria « »

Os principais tipos e formas que a mentoria pode assumir são, em grande parte, determinados pelo seu conteúdo e estrutura. As distinções mais comuns são as seguintes:

- ✓ mentoria formal e informal,
- ✓ mentoria interna e externa,
- ✓ mentoria individual e em grupo,
- ✓ mentoria presencial e online,
- ✓ mentoria de curto e longo prazo, e
- ✓ mentoria mista, que combina diferentes tipos e formas.

Mais especificamente:

- i. **A mentoria informal** refere-se a relações de mentoria não estruturadas e não reconhecidas dentro de uma organização, que se desenvolvem espontaneamente e evoluem sem intervenções externas ou obrigações específicas. Por exemplo, isto pode envolver indivíduos que trabalham no mesmo ambiente profissional, em que o colaborador menos experiente procura o conselho ou a orientação de um colega mais experiente. Por outro lado, **a mentoria formal** envolve relações que são organizadas, apoiadas e orientadas por uma organização (empresa, instituição de ensino) com objetivos específicos (por exemplo, num contexto empresarial, promover a cultura corporativa).
- ii. **A mentoria interna** implica a presença de mentores (profissionais especializados ou conselheiros informais) no seio da organização que coordena este processo. Ao mesmo tempo, o mentor trabalha na mesma organização que o mentorado. Em contrapartida, **a mentoria externa** implica quer a colaboração com mentores especializados externos contratados pela organização para este fim, quer a externalização de toda a atividade para outra organização.
- iii. **A mentoria individual** envolve uma abordagem personalizada às questões e preocupações do mentorado, ajudando-o a reestruturar essas questões e a reorientar os seus objetivos. Centra-se na dinâmica desenvolvida entre o mentor e o mentorado. Por outro lado, **a mentoria de grupo** pode ser realizada com um grupo de indivíduos (3 a 4) que partilham preocupações e objetivos comuns. No entanto, a dinâmica de grupo pode exigir que o mentor possua conhecimentos especializados em áreas como a psicologia de grupo.
- iv. **A orientação online** refere-se ao desenvolvimento de uma relação de orientação através da Internet. É particularmente útil quando vários fatores (geográficos, climáticos, fatores individuais, tais como doença, deficiência, etc.) impedem a comunicação presencial. À orientação online aplicam-se as mesmas regras que às reuniões presenciais (horários pré-definidos, duração e frequência da comunicação, acordos de colaboração, etc.).
- v. **A mentoria de curto prazo** envolve programas de mentoria que são implementados por períodos curtos ou que têm um prazo rigorosamente definido. Em contrapartida, **a mentoria de longo prazo** refere-se à mentoria que se prolonga por um período prolongado ou que continua de forma contínua até que os objetivos definidos sejam alcançados.
- vi. **A mentoria mista** combina várias das características anteriormente mencionadas.

Parte B: O quadro de mentoria de acordo com a descrição e os requisitos do WP 3.4.2

10. Objeto da mentoria no Tour-X – setores e competências es:

O projeto Tour-X exigiu uma Análise das Necessidades de Formação (TNA). Assim, foi realizada uma revisão da literatura, seguida de trabalho de campo, que resultou na TNA. A Análise das Necessidades de Formação (TNA) centrou-se nos seguintes:

SETORES do turismo	GRUPO DE COMPETÊNCIAS
1. Restaurantes e Serviços de Catering 2. Hotéis e Alojamento 3. Agências de viagens	1. Competências digitais 2. Competências ecológicas 3. Competências interculturais

O trabalho de campo envolveu grupos de discussão e entrevistas (semiestruturadas e com recurso a um guião de entrevista). Todo o material qualitativo recolhido foi devidamente transcrito e baseou-se na formulação das mesmas perguntas em diferentes países, por diferentes parceiros do projeto. O trabalho é, portanto, bastante singular. Foi realizada uma análise temática dos dados qualitativos recolhidos. Alcançou-se a saturação dos dados em cada país com as entrevistas e os grupos focais e, certamente, quando se considera o conjunto dos dados. Isso significa que já não eram necessários mais inquiridos, uma vez que estes começavam a repetir perspetivas já apresentadas por outros – a partir de um determinado ponto, nada de novo estava a ser acrescentado. Por conseguinte, a recolha de dados foi interrompida.

Os resultados são apresentados por país. No total, foram realizados 11 grupos de discussão, com um total de

107 participantes da China, Alemanha, Itália, Portugal, Espanha e também de «organizações coordenadoras». As profissões dos participantes variam, desde especialistas em turismo (tais como gestores de escolas de ensino e formação profissional, diretores executivos de empresas, representantes de organizações públicas, entre outros), estudantes, formadores em turismo (professores) e profissionais do turismo (cozinheiros, recepcionistas, entre outros). As análises por país são detalhadas nas secções dedicadas a cada país e é apresentada uma análise temática abrangente por país.

No que diz respeito às entrevistas, foram realizadas um total de 58 entrevistas – na China, na Alemanha, na Grécia, em Espanha, na Itália, em Portugal e também em organizações coordenadoras.

Assim, a lista seguinte inclui as competências que foram indicadas e/ou extraídas após uma

análise aprofundada da TNA:

Restaurantes e serviços de

Agências de viagens e hotéis

Criação de menus digitais
Gestão da Plataforma de Mesas
POS e pagamentos sem contacto

Ingredientes locais e fornecedores fornecedores ecológicos
Técnicas de cozinha
Embalagens ecológicas
Conservação da água
Práticas sustentáveis e ecológicas
Orientação e educação dos clientes

COMPETÊNCIAS DIGITAIS

1	Gestão das redes sociais
2	Sistemas de CRM
3	Análise de dados
4	Criação de conteúdos e marketing digital
5	Reservas online
6	Gestão de sites e aplicações
7	Ferramentas de comunicação e colaboração digitais
8	Cibersegurança
9	Gestão de inventário e da cadeia de abastecimento

TPV e pagamentos sem contacto

COMPETÊNCIAS ECOLÓGICAS

1	Consciência ambiental
2	Práticas sustentáveis
3	Gestão de resíduos e reciclagem
4	Eficiência energética
5	Educação e responsabilização dos clientes em matéria de viagens sustentáveis
6	Comunicação e marketing ecológicos
7	Avaliação dos riscos climáticos

Conservação da água

Meios de transporte e escolha de opções de baixas emissões

COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS E COMPETÊNCIAS TRANSVERSAL

1	Competências de comunicação
2	Empatia
3	Adaptabilidade e flexibilidade
4	Resolução de problemas
5	Trabalho em equipa e colaboração
6	Domínio de línguas estrangeiras
7	Consciência cultural e comunicação intercultural
8	Inteligência emocional e paciência
9	Orientação para o atendimento ao cliente (personalização do serviço)
10	Gestão do tempo e competências organizacionais
11	Hospitalidade e atitude positiva
12	Capacidade de contar histórias

11. Tipo de mentoria no Tour- X:

Assim, no caso do projeto Tour-X, temos de aplicar uma mentoria mista e, mais especificamente: uma mentoria de curta duração, informal, individual e interna, centrada em objetivos específicos e que pode decorrer principalmente presencialmente e, ocasionalmente, online (dependendo das condições e circunstâncias de trabalho), e que será aplicada em pequenas e microempresas do setor do turismo e, especificamente, em restauração e catering, hotéis e agências

12. Partes envolvidas – funções – interações « »:

Durante a implementação da mentoria entre pares do projeto Tour-X, as partes envolvidas são:

12.1 O Empregador:

O empresário das pequenas e microempresas desempenha um papel fundamental desde o início, principalmente porque será ele/ela a decidir implementar a mentoria na sua empresa. Por um lado, o empresário deve estar bem informado e convencido do valor acrescentado de toda a iniciativa e, por outro lado, deve cumprir os critérios de participação. Mais especificamente, o empregador deve ter uma visão clara e realista do posicionamento da sua empresa no contexto competitivo mais alargado do setor. Deve compreender as tendências futuras do setor e realizar uma análise SWOT objetiva da sua empresa, centrando-se principalmente nos riscos decorrentes das fraquezas internas. Se tal se dever a um desempenho insuficiente devido à falta de competências dos colaboradores, recomenda-se a implementação destas ferramentas. Por conseguinte, o empregador deve, sucessivamente, proceder ao seguinte:

- ✓ Informar-se sobre os objetivos dos programas, o possível valor acrescentado e o conjunto de atividades.
- ✓ Ter uma visão clara e uma posição realista da sua empresa no ambiente empresarial do setor, a fim de decidir sobre a sua participação.
- ✓ Proceder à escolha do mentor entre os colaboradores, seguindo determinados critérios
- ✓ Acompanhar todo o processo

12.2 O Mentor

O mentor é um dos colaboradores da empresa que foi selecionado pelo empregador com base em características específicas que possui, as quais podem estar relacionadas com os seus conhecimentos e competências especializadas, o seu cargo e a sua visão geral do negócio, ou ainda com a sua personalidade e as competências interpessoais específicas que possui. O mentor foi informado sobre o objetivo e os procedimentos do programa, bem como sobre o valor acrescentado esperado e os benefícios que daí advirão para todas as partes envolvidas, incluindo a empresa. Um requisito fundamental é que tenha concordado com o papel que irá desempenhar e com os requisitos desse papel, e que tenha compreendido as suas responsabilidades para com o empregador, para consigo próprio e para com os seus colegas. Assim, o mentor deve:

- ✓ Estar informado sobre os objetivos do programa e a sequência de atividades.
- ✓ Estar ciente das suas obrigações e concordar com elas.
- ✓ Receber formação sobre as ferramentas.
- ✓ Receber formação sobre os princípios e procedimentos da mentoria.
- ✓ Realizar a mentoria, apoiando e orientando outros colaboradores.
- ✓ Apresentar relatórios ao empregador."

12.3 O Colaborador – Mentorado

O colaborador é o destinatário do programa. A melhoria das suas competências e, consequentemente, das suas capacidades, pode servir como uma ferramenta fundamental para melhorar os produtos/serviços da empresa, permitindo-lhe assumir um papel mais competitivo no

mercado e a melhorar o seu desempenho. Uma condição necessária é a participação voluntária e ativa do colaborador neste esforço. Tal ocorrerá desde que:

- Os colaboradores se considerem um elo integral da cadeia de valor dentro da empresa.
- Eles se autoavaliem com honestidade e reconheçam quaisquer deficiências em relação ao padrão exigido pelo seu cargo.
- Reconhecem que o processo de aperfeiçoamento das suas competências beneficia, em primeiro lugar, a si próprios e, por extensão, a empresa.
- Estão dispostos a envolver-se num processo de aprendizagem, a assumir o papel de aluno-estagiário e a cumprir um processo que envolve funções distintas.

Por conseguinte, neste contexto, o colaborador deve:

- ✓ Estar informado sobre o programa e o objetivo da sua participação, bem como sobre a sequência de atividades.
- ✓ Aceitar voluntariamente o papel de formando (o verbo «aprender» não pode ser utilizado na forma imperativa) e cumprir as exigências desse papel em cooperação com os outros participantes.
- ✓ Avaliar o seu nível de competências utilizando a ferramenta relevante, sob a orientação do mentor.
- ✓ Participar no processo de e-learning nas áreas e conteúdos educativos indicados pelas ferramentas, com a orientação do mentor.
- ✓ Participar na reavaliação do seu nível de competências após este processo.

13. Os meios / ferramentas / material de :

- ✓ A Análise das Necessidades de Formação e a lista final de competências.
- ✓ Os critérios para a seleção do mentor
- ✓ O questionário de autoavaliação
- ✓ O material de formação sobre mentoria, tal como a descrição, o quadro de referência e as limitações, os princípios, o código de ética, os fatores, os parâmetros e a metodologia do mentor.
- ✓ Os programas curriculares e o material de formação em e-learning
- ✓ O material de comunicação.
- ✓ A lista de melhores práticas, no que diz respeito aos benefícios da melhoria de competências nas competências e setores em questão.

14. Os procedimentos do mecanismo « »

FASES DE DESENVOLVIMENTO DO MECANISMO DE MENTORIA ENTRE PARES		
FASE A: PREPARAÇÃO	Informação às partes envolvidas	Apresentação do mecanismo de mentoria entre pares aos empregadores
		Os empregadores que manifestam interesse em participar na iniciativa verificam se existe interesse por parte dos candidatos a mentores
	Início e preparação	Os empregadores procedem à seleção dos mentores-pares
		Os mentores recebem formação como consultores-mentores. O presente documento, juntamente com o material que o acompanha, constitui o principal manual de formação.
		A empresa, em conjunto com o mentor, acorda um plano de ação específico em termos de cronograma.
		Apresentação da ação de mentoria entre pares aos colaboradores/estagiários da empresa
FASE B: IMPLEMENTAÇÃO	Implementação do processo	Estabelecer a ligação entre o mentor e os colaboradores
	Contacto inicial	O mentor e o mentorado agendam a sua primeira sessão individual com cada um dos estagiários e colaboradores. Definição do quadro de colaboração entre mentor e mentorado; resposta às perguntas
		O colaborador-mentorado, sob a orientação e com a assistência do mentor, preenche o Questionário de Autoavaliação
	1.ª Sessão Individual	Recolha de informações sobre as necessidades do mentorado; personalização da metodologia de abordagem de acordo com as suas necessidades e requisitos — Acesso à plataforma de formação e ao material de formação personalizado.
		Discussão sobre as observações recolhidas pelo mentorado
	2.ª Sessão Individual	O mentor dá conselhos e apresenta conclusões sobre as necessidades educativas e profissionais do mentorado
		Ações do mentorado - Início do processo de e-learning com a assistência/apoio do mentor - Acesso ao material de formação personalizado
	Implementação do processo	O mentor é informado e dá feedback sobre as ações realizadas pelo mentorado entre as reuniões
		O mentor acompanha todos os colaboradores e apresenta relatórios (intercalares) à entidade empregadora.
		O mentor dá conselhos e apresenta conclusões sobre as necessidades educativas e profissionais do mentorado
		A relação de mentoria e a colaboração estabelecida chegam ao fim
	3.ª/4.ª Sessões Individuais (dependendo das necessidades e do progresso de cada um dos colaboradores/mentorados/formentandos)	Elaboração e apresentação do Relatório Final — Relatórios do mentor ao empregador

14.1 Sensibilização, material informativo e comunicação:

14.1.1 Sensibilização para o projeto

A informação fornecida aos participantes sobre o programa deve ser clara e concisa, na medida do possível. Devido às diferentes funções, devem ser elaborados três textos distintos (WP6), cada um deles dirigido às três funções acima mencionadas. Cada texto ou ferramenta informativa deve centrar-se no papel específico (empregador – mentor – trabalhador), utilizar termos-chave, proporcionar incentivos à participação de cada indivíduo, realçar o benefício global e delinear claramente as obrigações de cada papel e a sequência de ações necessárias.

Conforme salientado, trata-se de um processo educativo e de aprendizagem com um certo nível de complexidade. Estes dois fatores exigem o compromisso voluntário de todas as partes envolvidas, o que leva à necessidade de uma mensagem clara e direta, garantindo que todas as partes compreendam, desde o início, o que estão a fazer e porquê.

14.1.2 Informações sobre as ferramentas

A utilização de várias ferramentas implica a elaboração de manuais de acompanhamento – instruções de utilização – que expliquem a funcionalidade e a sequência das ações sucessivas. Devem ser elaborados manuais de utilização para a plataforma e para o material de formação relevante.

14.2 A seleção do mentor:

A relação entre o mentor e o mentorado é uma parceria educativa, que visa conduzir a resultados positivos para o desenvolvimento educativo e profissional do mentorado, podendo durar várias semanas ou meses, ou talvez apenas uma única sessão. Acima de tudo, o mentorado aprende com as experiências do mentor. Assim, «seja a jornada longa ou curta, o objetivo é o mesmo: ajudar alguém a alcançar a mudança que valoriza e espera».

A literatura sobre mentoria mostra que os mentores eficazes possuem características pessoais que promovem as relações interpessoais. Distinguem-se pela sua disponibilidade para dar, empatia, atitude positiva, sentido de humor, flexibilidade, apoio e vontade de encorajar. Todos estes fatores sugerem que o mentor ideal possui uma «inteligência emocional» elevada.

No entanto, para além das características gerais mencionadas na literatura, que, idealmente, deveriam estar presentes no âmbito da implementação da Mentoria entre Pares no projeto Tour-X, deveriam existir também características mais específicas que se alinhem com a natureza do projeto. Isto é especialmente importante quando se considera que a seleção do mentor-conselheiro será feita a partir de um grupo limitado de indivíduos, nomeadamente colaboradores da própria empresa.

14.2.1 Critérios de seleção do mentor

Tendo em conta o exposto, a entidade empregadora deve decidir sobre a seleção do colaborador que assumirá o papel de mentor para os outros colaboradores da organização. Assim, após formar uma opinião e orientando-se pelo conteúdo descrito nos parágrafos 3 (o papel do mentor) e 7 (Formadores em Aconselhamento Educativo-Mentoria), a entidade empregadora deve ter em conta as principais características de um mentor, conforme se segue:

14.2.1.1 Características Especiais

- ✓ Possui competências digitais adequadas, a um nível que lhe permite não só utilizar e navegar na ferramenta de autodiagnóstico e nas plataformas de material educativo, mas também orientar outros colaboradores na sua utilização.

Esta característica é considerada um critério determinante para a sua seleção.

- ✓ Possui uma visão global e uma compreensão abrangente da empresa, o que lhe permite visualizar a interligação entre os diferentes departamentos e, consequentemente, entre as diferentes funções.

Esta característica é desejável.

14.2.1.2 Características Gerais do Mentor

- ✓ Demonstra uma clara disponibilidade para partilhar experiências, competências e conhecimentos.
- ✓ Tem um comportamento positivo e serve de modelo a seguir.
- ✓ Deseja continuamente aprender mais e aperfeiçoar o que já sabe, incentivando assim os outros a fazer o mesmo.
- ✓ Aja tendo em mente a confiança e o respeito.
- ✓ Demonstra entusiasmo pela «relação colaborativa de orientação» («relação de mentoria»).
- ✓ Oferece orientação e feedback construtivo.

✓ Não julga, não avalia nem dá lições.

- ✓ Valoriza as opiniões e as iniciativas dos outros.
- ✓ Ele/ela ouve, compreende e sugere soluções práticas e realistas com base na sua experiência.

As características gerais acima referidas são desejáveis, na medida do possível.

14.2.1.3 Critérios adicionais — Avaliação das competências e aptidões do mentor

Dado que todo o processo de Mentoria entre Pares vai ser aplicado em pequenas e microempresas, o empregador é obrigado a selecionar o mentor a partir de um grupo limitado de colaboradores, o que restringe a capacidade de cumprir integralmente os critérios de seleção. No entanto, caso o empregador tenha mais do que um colaborador que cumpra os critérios acima referidos, podem também ser aplicados critérios adicionais, tal como estes estão descritos na tabela da ferramenta de autoavaliação dos mentores, que constitui um documento anexo ao presente produto final. Esta tabela foi desenvolvida para servir como uma ferramenta de autoavaliação graduada para mentores. O desempenho (pontuação) dos candidatos em relação aos requisitos da tabela pode servir como um critério de seleção adicional, desde que seja utilizado pelo empregador como uma ferramenta de avaliação (e não como uma autoavaliação por parte do mentor).

Com base em todos os parâmetros acima referidos, o empregador/gestor da empresa escolherá o colaborador que desempenhará o papel de Mentor de Pares na empresa, em benefício dos restantes colaboradores.

Parte C: Orientações para a Mentoria Educativa entre Pares « »

15. A formação do mentor « »:

Depois de os mentores terem sido selecionados e terem aceitado o seu papel, têm de frequentar uma formação, a fim de garantir que estão plenamente cientes dos objetivos, do tema e dos meios/ferramentas, e que dominam a metodologia necessária para orientar e apoiar os outros colaboradores na melhoria das suas competências, através das ferramentas disponibilizadas.

15.1 Formação sobre as ferramentas

No que diz respeito ao primeiro ponto acima, é necessário que o mentor tenha conhecimentos e seja capaz de navegar pelo questionário de autoavaliação e pela plataforma de e-learning com o material de formação. Isto será conseguido através da exploração aprofundada, por parte do mentor, das ferramentas de apoio – guias e manuais de utilização relacionados com a ferramenta de autoavaliação, o guia de utilização da plataforma de e-learning e o guia do material de formação.

15.2 Formação sobre a metodologia de mentoria

Para além de possuírem os conhecimentos e/ou a experiência e as competências técnicas relevantes relacionadas com o ponto 15.1 acima, a fim de apoiar os mentorados/colaboradores, os mentores também precisam de estar familiarizados e formados em técnicas e abordagens de mentoria para prestarem melhores serviços. Essa formação em mentoria centra-se normalmente no próprio processo e em diferentes aspetos da mentoria, bem como noutros tópicos relacionados com competências. Assim, no que diz respeito ao segundo ponto acima referido, uma etapa fundamental na preparação dos conselheiros/mentores é a sua formação em metodologia, que inclui o esclarecimento de:

- os objetivos e expectativas da atividade de mentoria,
- o seu papel e responsabilidades,
- os seus compromissos individuais (por exemplo, regras de conduta, duração das reuniões individuais, remuneração),
- o grau de envolvimento pessoal na «relação de mentoria»,
- a forma de lidar com problemas e dificuldades.

15.2.1 O papel do mentor

Os escolhidos como mentores destacam-se pela sua **integridade**, **pelas** suas **capacidades de comunicação** e por uma **experiência educativa e profissional significativa**. A julgar pelas características dos mentores, parece que a maioria dos cientistas conclui que um mentor é uma pessoa «sábia e de confiança», que dá conselhos com a intenção de oferecer ajuda e de evitar erros fatais.

Um bom mentor deve:

- Conhecer o aluno e tentar compreender a sua perspetiva.
- Ser positivo, paciente, honesto e sincero.
- Ser coerente, fiável, discreto e direto.
- Chegar à reunião preparado, mas também suficientemente flexível para se adaptar a alterações nos planos.
- Ser um ouvinte ativo.
- Utilize uma linguagem clara e compreensível.
- Respeite o contexto cultural e a diversidade do aluno.
- Esteja aberto a aprender também com o aluno.
- Cumpra os compromissos assumidos e o «Acordo de Cooperação».
- Ouça, compreenda e ofereça sugestões sem impor nada.

Um bom mentor NÃO deve:

- Pregar, dar sermões ou moralizar.
- Dizer ao aluno o que deve fazer, em vez de o encorajar, propor e explorar soluções em conjunto.
- Referir-se a problemas pessoais em vez de simplesmente partilhar a sua própria situação (por exemplo, cansaço).
- Fazer promessas que não pode cumprir.

15.2.2 Princípios para a realização de sessões individuais de Aconselhamento Educativo-Mentoria

Os princípios para a realização de sessões individuais de Aconselhamento Educativo e Mentoria dizem respeito, principalmente, à relação entre mentor e mentorado, ao acordo de colaboração, à organização das sessões individuais, à importância da escuta ativa durante o seu decorrer e aos princípios para fazer perguntas eficazes

15.2.2.1 Dicas para reuniões produtivas

A tabela abaixo apresenta algumas dicas que pode seguir para tornar as suas reuniões mais produtivas.

COMEÇO	NO INTERMÉDIO	FIM
Quais são os temas de discussão? (máximo de 3 por sessão).	Visão geral da situação.	Resumo do que foi discutido — decisões e ações.
O mentorado fornece informações relacionadas com os temas de discussão.	Que decisão se pretende tomar? Que objetivo se pretende alcançar?	Se for necessário algo para a próxima reunião. Marcar a hora e o local.
Analisar os pontos fortes relacionados com o tema.	Quais são os obstáculos? Quais são as alternativas de que o mentorado dispõe?	Preenchimento dos formulários da reunião.
Perguntar sobre os problemas que o mentorado está a enfrentar.	Conhecimentos, competências e atitudes necessárias para atingir os objetivos	Notificar o empregador em caso de obstáculos.

15.2.2.2 A primeira reunião

O objetivo do primeiro encontro é reforçar as bases de uma relação harmoniosa e colaborativa, assente na confiança e na responsabilidade mútua com o mentorado, dando continuidade à primeira comunicação que teve com ele (seja por telefone ou online). É uma oportunidade para acordar os pormenores logísticos dos vossos encontros e para partilhar as expectativas que têm, tanto como mentor como mentorado, em relação a esta relação de apoio e orientação profissional. Certifique-se de que se sente à vontade. Dê à vossa relação a oportunidade de começar de forma agradável e descontraída. Discuta o objetivo do primeiro encontro. Conheçam-se melhor. Partilhe algo sobre si, a sua vida pessoal ou profissional, e dê a mesma oportunidade ao mentorado. Tente compreender o que ele está a pensar e porquê. A perspetiva do mentorado é extremamente

é importante porque marca o ponto de partida da vossa relação de mentoria. Se o ignorarem sem lhe dar o devido valor, irão começar e terminar esta jornada sozinhos.

- Explique por que razão decidiu envolver-se neste programa de mentoria e o que acredita que pode ser alcançado em conjunto com o mentorado. Pergunte-lhe quais são as suas expectativas. É importante que tanto as expectativas do mentorado como as suas sejam acompanhadas por um sentido de importância e realismo.
- Cumpra o que promete. Utilize as suas competências de comunicação desde o início para deixar claro ao mentorado que pretende compreender plenamente as suas necessidades e alinhar-se com a forma como ele as vivencia. Tente comunicar na «linguagem» do mentorado, para garantir que ele o compreende e sente que é alguém em quem pode confiar.
- Cheguem a acordo e registem os vossos objetivos. Avancem com a definição de prioridades e a documentação das necessidades e dos passos a seguir. Comece a tomar notas desde o início sobre o que foi acordado e sugira que o mentorado faça o mesmo. É importante chegar a acordo sobre como irão acompanhar o progresso no que diz respeito à concretização dos objetivos. Isto aumentará as hipóteses de manter a continuidade entre as reuniões, bem como um sentido de responsabilidade mútua pelo sucesso esperado.
- Certifique-se de esclarecer imediatamente quaisquer questões que surjam. Peça e dê feedback. Não tenha medo de desafiar as perceções do mentorado. Desde que o respeite e se mantenha aberto às suas opiniões, o mentorado irá apreciar a sua honestidade e a sua perspetiva diferente. Afinal, está lá para oferecer uma forma diferente de pensar e raciocinar, partindo dos pontos de vista do mentorado.
- Certifique-se de que acordam os pormenores logísticos das vossas reuniões desde o início. Quando? Onde? Durante quanto tempo? Em que condições? Estabeleçam regras para as vossas reuniões em conjunto, de modo a garantir a máxima eficácia. Por exemplo, certifiquem-se de que podem trabalhar sem interrupções, sem distrações externas (chamadas, «tarefas urgentes», etc.). Discutam os métodos de comunicação que irão utilizar entre as reuniões (e-mail e/ou telefone) e o acordo de confidencialidade que garante a privacidade da vossa comunicação.
- Lembre-se: se não conseguir estabelecer a relação que deseja desde o início, não entre em pânico. Construir uma relação de colaboração baseada na confiança, na responsabilidade mútua e na motivação para um objetivo

comum leva tempo. Se se sentir ansioso, não

hesite em contactar a entidade responsável pela implementação e falar com o supervisor responsável sobre as suas preocupações.

15.2.3 A relação entre o mentor e o mentorado

O mentor e o mentorado são os protagonistas da relação de mentoria. É por isso que é necessário que essa relação se caracterize pela honestidade e pela confidencialidade. O mentor não resolve problemas; está, sobretudo, disposto a ouvir, a encorajar e a orientar os pensamentos do mentorado para novas direções.

A importância da «relação de mentoria» reside no facto de proporcionar desenvolvimento pessoal e profissional, não só para o mentorado, mas também para o próprio mentor. No passado, os mentores eram considerados autoridades. Isso já não é válido. A interação e o benefício mútuo para ambas as partes podem ajudar a relação de mentoria a evoluir.

15.2.3.1 Fases da relação de mentoria

		MENTOR	MENTORADO
EXPECTATIVAS	Antes de o mentor e o mentorado se encontrarem, ambos têm expectativas. Estas expectativas são moldadas pelas suas necessidades e, ao mesmo tempo, redefinem essas necessidades.	• Conhecimento e maior experiência em mentoria • Possíveis colaborações e networking • Sensação de contribuição para o sucesso profissional do mentorado	• Alcançar os objetivos • Desenvolvimento profissional, mudança, ganhos • Sensação de segurança graças aos novos conhecimentos • Maior confiança nas decisões empresariais graças à orientação recebida • Equilíbrio entre vida profissional e pessoal • Desenvolvimento dos colaboradores • Criação de redes de contactos • Assumir riscos
FASE INICIAL	• Apresentação entre mentor e mentorado • Comunicação • Criação de confiança • Definição de funções • Definir expectativas e objetivos • Definir o objetivo/as expectativas da relação	• Encarar o mentorado como uma pessoa com potencial • Preocupa-se com o seu desenvolvimento	• Admira as competências do mentor • Respeita o mentor pelo apoio que este presta e necessita de incentivo, conselhos úteis sobre negócios e novas ideias
FASE INTERMÉDIA	• Definição de necessidades e objetivos mais específicos • Definir o método de colaboração • Revisão dos objetivos • Feedback • Avaliação do cumprimento dos objetivos	• Fornece orientação profissional e concentra a atenção nos objetivos do mentorado • Apoia o mentorado • Incentiva o mentorado a continuar	• Aprenda com a experiência do mentor • Aplica novos conhecimentos e competências • Muda a forma como vê as coisas e/ou gere o seu negócio • Avalia o seu progresso
FASE FINAL	• O sucesso da relação é avaliado pelo facto de o mentor já não ser necessário • Mesmo que o mentorado ainda não seja totalmente independente, já deve ter evoluído a nível pessoal e profissional	• Preocupações do mentor quanto ao facto de o mentorado ainda não ser independente • Consciência dos benefícios da experiência	• Oportunidade de agir de forma independente e de utilizar competências e conhecimentos • Desenvolvimento de talentos e potencial • Consciência dos benefícios da experiência • Atitude positiva
REDEFINIÇÃO	• Fim da relação • Colaboração • Amizade	• Menos orientação • Incentivo	• Menos necessidade de orientação • Mais autonomia e independência • Maior confiança na concretização de objetivos e no desenvolvimento do negócio

15.2.3.2 Barreiras – O que evitar

Seguem-se as potenciais barreiras ao sucesso de uma relação de mentoria, juntamente com 12 más práticas que devem ser evitadas:

A maioria das dificuldades que podem impedir o sucesso de uma relação de mentoria decorre de:

- Má correspondência entre mentor e mentorado
- Problemas de personalidade (egoísmo, falta de disciplina, desonestidade)
- Falta de consciência dos seus papéis na relação
- Falta de empenho de ambas as partes
- Inconsistência, comportamento distante, atitudes e perceções negativas
- Insatisfação com a forma como o processo de mentoria é conduzido
- Expectativas irrealistas (principalmente por parte do mentorado)
relativamente ao que pode ser alcançado através da mentoria
- Falta de limites na relação mentor-mentorado
- Falta de apoio por parte da entidade empregadora

Existem 12 más práticas que um mentor deve evitar para salvaguardar a eficácia da relação de mentoria, que é o fator mais determinante para o seu sucesso, independentemente do conhecimento que o mentor tenha sobre a área de negócio do mentorado:

1. Acreditar que, devido à sua maior experiência, sabe melhor do que o mentorado o que é do seu interesse profissional.
2. Lembrá-lo frequentemente do quanto ainda tem de aprender.
3. Decidir por ele quando e sobre que tema irão discutir.
4. Falar mais do que o mentorado e certificar-se constantemente de que este lhe está a prestar atenção.
5. Confirmar frequentemente que o mentorado compreende o quão triviais são as questões que levanta, em comparação com os temas mais importantes que o mentor aborda.
6. Lembrar ao mentorado a sorte que tem por ter toda a sua atenção.
7. Não demonstrar nem reconhecer qualquer fraqueza pessoal. Apresentar-se como um modelo a seguir em todos os aspetos do desenvolvimento profissional e pessoal do mentorado.
8. Poucas vezes, ou nunca, perguntar ao mentorado quais são as suas expectativas em relação a si.

9. Demonstrar a importância dos seus contactos, revelando informações que eles não precisam, ou não querem, saber.
10. Desencorajar qualquer desvio do rumo da conversa. Nunca permitir qualquer descontração ou humor.
11. Fazer com que o mentorado registre as ocasiões em que não seguiu o seu conselho.
12. Nunca, em hipótese alguma, reconhecer que as reuniões com o mentorado também podem ser uma experiência de aprendizagem e desenvolvimento para si.

Estas potenciais barreiras e más práticas devem ser reconhecidas e geridas para garantir uma relação de mentoria produtiva e benéfica.

Os pré-requisitos essenciais para o sucesso de uma relação de mentoria são:

Compromisso tanto do mentor como do mentorado

- Relação de igualdade
- Limites e papéis claros
- Capacidade para uma relação de longo prazo
- Compromisso mútuo e consistência
- Relação de confiança
- Atitude sem julgamentos
- Valorização da diversidade e da singularidade
- Responsabilidade partilhada
- Objetividade
- Participação e comunicação mútuas
- Compreensão das capacidades
- Objetivos significativos
- Respeito

Estes elementos são fundamentais para criar um ambiente de mentoria produtivo e eficaz, promover o crescimento e garantir uma relação mutuamente benéfica tanto para o mentor como para o mentorado.

15.2.4 O «acordo educativo cooperativo»

O «acordo educativo cooperativo» constitui uma etapa importante no desenvolvimento e na concretização de uma relação mentor-mentorado. Inclui um «compromisso moral» voluntário para com este processo específico, através da confidencialidade, da compreensão e da aceitação.

O «acordo educativo cooperativo» constitui o primeiro passo fundamental na relação mentor-mentorado. É útil para definir os limites da relação e para garantir que o mentor e o mentorado tenham descrito claramente as suas expectativas e objetivos para o período de duração do processo de mentoria.

15.2.5 A importância da «escuta ativa» durante as sessões individuais

Durante a sessão, o importante é que o mentor «responda ativamente» às perguntas e preocupações do mentorado; «a participação é essencial para a compreensão». Assim, a «capacidade de escuta» revela-se a virtude mais importante, tanto para desenvolver uma relação de confiança entre mentor e mentorado, como para identificar, compreender e resolver as questões e dúvidas dos beneficiários.

A escuta ativa assume especial importância no estabelecimento de uma relação de mentoria entre o mentor e o mentorado, uma vez que ajuda a construir confiança, permitindo que o mentorado perceba que o mentor demonstra um interesse genuíno.

A escuta ativa pode ser caracterizada como um processo dinâmico e interativo, que inclui vários elementos de comunicação, tais como a atenção, a compreensão e a avaliação simultânea da comunicação verbal e não verbal.

15.2.6 Princípios para Formular Perguntas Eficazes

«Fazer perguntas» é especialmente importante no processo de perguntas e respostas; constitui um elemento determinante no desenvolvimento do diálogo.

No que diz respeito aos tipos de perguntas, a principal distinção é entre «escolha múltipla» e «perguntas abertas»; estas últimas facilitam, em maior medida, a comunicação e o desenvolvimento da confiança entre os membros de uma «relação de mentoria», uma vez que exigem observação ativa e participação no que é dito. Por outro lado, as perguntas fechadas podem, em alguns casos, ajudar a esclarecer questões críticas, uma vez que exigem respostas concretas.

Seguem-se algumas perguntas (indicativas) que podem ser utilizadas pelo mentor durante o primeiro encontro:

- ✓ Por que razão escolheu o setor do turismo em que se encontra?
- ✓ Em que outros setores tem experiência profissional?
- ✓ Ao longo da sua carreira, já fez alguma transição profissional? Foi um processo difícil?
- ✓ Se pudesses voltar atrás no tempo, o que farias de forma diferente?
- ✓ Escolherias outra área de estudo, carreira ou negócio se tivesses essa oportunidade?
- ✓ Gostaria de mudar alguma coisa no seu trabalho?
- ✓ O que faz para se manter informado sobre o setor do turismo?
- ✓ Quais considera serem os maiores desafios para um colaborador hoje em dia no setor do turismo?
- ✓ Que competências têm-lhe sido mais úteis no seu trabalho até agora?
- ✓ Quais são as fontes de orientação/informação mais importantes para o seu trabalho?
- ✓ Teve alguma formação relevante antes de iniciar o seu negócio?
- ✓ Como acha que a mentoria irá ajudar o seu negócio?

Estas perguntas foram concebidas para facilitar uma conversa profunda e esclarecedora com o seu mentorado, ajudando-o a compreender o seu percurso, as suas experiências e as suas expectativas.

Além disso, seguem-se algumas outras perguntas produtivas a colocar ao mentorado durante as próximas sessões.

- ✓ O que espera (ganhar) com a reunião de hoje?
- ✓ Em que tema gostaria que nos concentrássemos hoje?
- ✓ O que o preocupa? O que o está a incomodar?
- ✓ Podes descrever em pormenor a situação atual com que te deparas?
- ✓ O que está a correr bem?
- ✓ O que te leva a pensar que há um problema?
- ✓ O que está sob o teu controlo?
- ✓ Onde gostaria de estar daqui a um ano? Como pode medir o seu sucesso?
- ✓ O que é que não sabe sobre este projeto/plano? Como poderia saber mais sobre o assunto?

- ✓ O que mudar poderia a tua própria melhoria trazer a o desempenho da empresa? O que é que isto lhe traria?
- ✓ O que faria se soubesse que não poderia falhar?
- ✓ O que é que gostas de fazer no teu trabalho?
- ✓ O que poderia fazer de forma diferente da próxima vez?
- ✓ O que fez bem?
- ✓ O que vais fazer a seguir?

15.2.7 Outras ferramentas úteis para mentores

15.2.7.1 O Código de Ética para mentores

O Código baseia-se em quatro princípios éticos, que representam também as principais áreas de responsabilidade através das quais são analisadas as questões éticas e deontológicas. O código é apresentado separadamente, como material de apoio.

15.2.7.2 A Ferramenta de Autoavaliação para mentores

Trata-se de um questionário*, concebido para avaliar as aptidões e competências das pessoas interessadas em tornar-se mentores.

**Este questionário específico foi desenvolvido no âmbito do projeto europeu mENTERing e é considerado propriedade intelectual.*

15.2.7.3 Modelos de Acompanhamento e Relatórios

Esta ferramenta consiste num conjunto de modelos que ajudarão o mentor a acompanhar o progresso do apoio prestado ao colaborador e servirão como material informativo para documentar toda a ação, bem como para a apresentação de relatórios à entidade empregadora.