



IO4 – Modelo de Formação de Mentores

Como os métodos de *coaching* podem melhorar a implementação da Diversidade & Inclusão



PARCEIROS

DLF - Det Lærende Fængsel

APROXIMAR – Cooperativa de Solidariedade Social

FACE – Fondation Agir Contre L'exclusion

Associação IBIS – Iniciativa Beira Inovação Social

CPIP – Center for Promoting Lifelong Learning

EASI – European Association for Social Innovation

FGB - Fondazione Giacomo Brodolini

AUTORIA

Kate Maria Vinther, Jan W. Andreassen, Robert Vollstedt – DLF

DATA DE PUBLICAÇÃO

Juin 2020

AGRADECIMENTOS

A DLF agradece aos nossos parceiros do projeto SENSENET pelas suas contribuições e a todos os participantes nos eventos de Formação Transnacional pelo seu elevado nível de interação e feedback valioso.





Índice

Índice

INTRODUÇÃO	5
Objetivos	7
O MÉTODO DE AUTORREFLEXÃO DE COACHING “PROTREPTICS”	8
Os Princípios da Conversação.....	11
Energia para alimentar uma conversa	11
Perguntas sobre Diversidade	11
Exercícios para praticar “Protreptics”	12
FORMAÇÃO DE MENTORES	13
Porquê um modelo de “Formação de Mentores” nas OES?	15
O modelo de formação centra-se particularmente no estilo de formação de cada pessoa.....	16
Exemplo do programa: Treinar o Formador.....	16
Resultados da aprendizagem	16
Começar	17
Exemple de Formation des formateurs	17
Os 4 pontos importantes para a conceção eficaz de um modelo de “Formação de Mentores”	19
Acompanhamento e feedback	20
MÉTODOS	20



Introdução

O projeto SENSENET

O projeto SENSENET visa aumentar as competências dos gestores e dos técnicos de recursos humanos das Organizações da Economia Social (OES) na gestão da diversidade e desempenho. Este projeto, que decorre entre setembro de 2017 e agosto de 2020, é desenvolvido em 5 países (Dinamarca, França, Itália, Portugal e Roménia), num total de 7 organizações.

A implementação deste projeto deriva de uma observação: as Organizações da Economia Social (OES), se tiverem uma ambição de inclusão social, não dispõem dos instrumentos e competências necessários para criar e apoiar um ambiente interno diverso, no qual a empregabilidade e a diversidade são fatores complementares. Neste sentido, o objetivo do Consórcio é responder a esta questão apoiando as OES a lidar com a diversidade através do desenvolvimento e experimentação de ferramentas e formações adaptadas.

Ser um gestor nas OES inclui também o papel de ser mentor ou 'embaixador' de causas e princípios. Ser mentor de equipas, colaboradores e voluntários é investir na melhoria da gestão da diversidade. E mais importante, é transmitir informações a todos na organização. Com esta visão, este Modelo de "Formação de Mentores" responderá à pergunta: O que é o coaching e a mentoria na sua essência? E qual é a diferença entre os dois conceitos? Este modelo de coaching disponibiliza um método de reflexão, resposta prática e ligações a informações adicionais que suportam o modelo. Também oferece exemplos de como as OES podem conceber o seu próprio programa de "Formação de Mentores"¹ adaptando-se aos seus objetivos e grupos-alvo.

Uma vez que as pequenas e médias organizações sem fins lucrativos estão a debater-se com possibilidades de financiamento, o modelo de coaching é feito com isso em mente para que todas as informações e recomendações sejam acessíveis através de ligações ('links') para mais informações e a vários programas de "Formação de Mentores".

Ao trabalhar diretamente com OES, o consórcio SENSENET percebeu que quando se pretende desenvolver a prática de D&I numa organização, um dos principais desafios é sensibilizar para a importância do tema e desencadear a vontade de mudar. Só então a mudança pode ser implementada através de formação. Tal formação precisa de dois conjuntos diferentes de competências e conhecimentos. Em primeiro lugar, os formadores devem possuir conhecimento sobre o assunto que estão a ensinar (experiência relacionada com conteúdos) e, em segundo lugar, um formador deve saber transmitir essa informação ao formando (experiência pedagógica). O SENSENET pretende disponibilizar recursos para ambos. Enquanto os recursos da revisão de evidências (IO1) e da ferramenta de avaliação da performance em D&I (IO2) fornecem os dados para sensibilizar para o tema da D&I, o curso de formação (IO3) criou conhecimento relacionado com conteúdos para capacitar e desenvolver certos tópicos de D&I. O Modelo de "Formação de Mentores" (IO4) pode ser usado em todas as etapas, para desencadear a vontade de mudança, bem como para transmitir os conteúdos da formação.

¹ Foi realizada uma adaptação da tradução de "Train-the-trainers" ao contexto próprio de promoção da D&I.

Objetivos

O Modelo de "Formação de Mentores" está dividido em duas etapas. Primeiro, o método de coaching *Protrectics* é explicado no contexto da Diversidade e Inclusão. Este método de coaching visa melhorar as capacidades de comunicação e, assim, pode ser útil ao tentar sensibilizar para o tema da D&I, bem como para tentar formar pessoas. A segunda parte deste modelo é um guia sobre como desenvolver um programa de "Formação de Mentores" para garantir que outras pessoas possam usar a experiência do curso de formação para fomentar a D&I.

O Modelo de "Formação de Mentores" tem como objetivo disponibilizar informações para:

- Melhorar as capacidades de comunicação e de coaching: O método de coaching *Protrectics* é um excelente método para melhorar as capacidades de comunicação e interação com outras pessoas².
- Aprender a diferença entre coach e mentor³
- Adquirir conhecimento sobre as competências necessárias para ser um Mentor eficaz⁴
- Desenvolver conhecimento de como um bom mentor pode estimular os mentorandos: Este objetivo particular é importante para integrar programas específicos de "Formação de Mentores" nas OES adaptando aos seus objetivos e grupos-alvo⁵.

² Um bom resumo sobre as habilidades de comunicação pode ser encontrado aqui:
<https://www.youtube.com/watch?v=xr1q-uBtIH4>
https://www.youtube.com/watch?v=P_rsXLguafk

³ Uma boa explicação pode ser encontrada aqui:
<https://www.youtube.com/watch?v=UR8dZqn8rZc>

⁴ Alguns vídeos sobre competências básicas:
<https://www.youtube.com/watch?v=ngTPeNdlWAE>
https://www.youtube.com/watch?v=Ss_PO5knp0Q
<https://www.youtube.com/watch?v=3dD2VCsPrsg>

⁵ Pode encontrar mais informações sobre isto aqui:
https://books.google.dk/books?id=xN1Ep5s5h_YC&printsec=frontcover&hl=da



O método de autorreflexão de coaching *Protreptics*



O método de autorreflexão de coaching *Protreptics*

Protreptics é uma forma de atuar cooperativa entre ouvintes e falantes, aceitando-se mutuamente. Reforça a capacidade de argumentar, discutir e apresentar de forma convincente. *Protreptics* é uma ferramenta filosófica de coaching que ajuda a tornar os valores individuais e da comunidade mais claros. A educação *protreptics* ajuda cada pessoa ou líder a estar atento aos seus valores e assumir-se autêntico num diálogo. Pode estimular novos pensamentos sobre valores, temas e conceitos e pode garantir que o diálogo tem espaço para os outros e para as suas necessidades individuais. A utilização do *Protreptics* afasta o foco do objetivo a atingir e, em vez disso, foca-se nas necessidades e valores das pessoas na conversa.

Iniciar uma **conversa *Protreptics*** com a direção da organização, o conselho de administração, com as equipas e com os colaboradores, bem como com as partes interessadas, pode ajudar a desenvolver um quadro mais claro e um plano de ação para responder às perguntas:

- Como capturar a perspetiva e valorizar a D&I na Organização?
- Como comprometer a gestão de topo com um plano e programa de ação de melhoria do desempenho de D&I?
- Como melhorar a compreensão, a empatia e a consciência de toda a Organização em relação às iniciativas de D&I?
- Como incentivar a mudança para mover as iniciativas da D&I para a realidade e as práticas existentes?
- Como aprender e evitar preconceitos na gestão e liderança?
- Como desenvolver uma cultura de D&I com as partes interessadas?

O modelo *Protrectics* pretende transformar o foco das organizações, o seu ADN, em valores e deixar a conversa fluir em torno dos valores com os quais todos se podem identificar. Estes valores podem então estar ligados ao tema da Diversidade e Inclusão para fomentar a sua consciência e transmitir a informação importante sobre o tema.

OBJETIVO/ADN DA ORGANIZAÇÃO	VALOR POR TRÁS DO OBJETIVO PRINCIPAL	NOVO FOCO
Foco em trabalho com a satisfação do grupo alvo	Valores de Qualidade, Integridade e Confiança	DIVERSIDADE E INCLUSÃO
Foco em acolher novas iniciativas e ferramentas	Valores de Abertura, Curiosidade	
Temos boas corporações e ajudamo-nos mutuamente.	Valores da Honestidade, Feedback e Bem-estar	

É recomendado que este modelo de supervisão seja adotado e integrado com outros recursos SENSENET, uma vez que aumenta a capacidade de refletir sobre os conceitos que estão a ser trabalhados. Este método também pode ser usado em formato "walk and talk" (caminhada de reflexão), tanto em pequenos grupos como individualmente.

Familiarize-se com os três passos:



Os Princípios da Conversação

- Colocar-se no lugar do outro;
- Estar lá para o outro e colocar-se no seu contexto;
- Não se entusiasmar com a atmosfera;
- Estar atento ao outro, estar aberto, mas também crítico das suas opiniões e perguntas;
- Agir cooperativamente com aceitação mútua;
- Motivar o desejo de mudança;
- Criar um porto seguro;
- Estar atento ao próprio preconceito e ao seu impacto na conversa;
- Encontrar o momento certo para terminar a conversa.

Energia para alimentar uma conversa

Estar ciente de como a **energia** de cada um afeta uma conversa:



Energia Mental:
Comportamento mental
e emocional;



Energia Física:
Comida, sono, descanso
e exercício;



Energia Profissional:
Ambiente, talento
e competências.

Perguntas sobre Diversidade

- O que acontece na experiência da diversidade?
- Como se sente a diversidade?
- Onde "vive" a diversidade? Onde é que ela se materializa?

- Quais os sentimentos estão associados à diversidade?
- Como pode a diversidade ser um aliado?
- Como sabe se a diversidade existe num ambiente?
- Onde a diversidade está ou já esteve presente na sua vida?
- A diversidade está presente agora?
- Como é que se abre espaço para a diversidade na sua vida?
- Que metáfora usaria para falar sobre diversidade?

Exercícios para praticar *Protreptics*

1

Refletir sobre cada princípio da conversação e por que é benéfico numa conversa. Como a usou no passado? Para onde o/a pode levar?

2

Pensar em como consegue manter uma energia mental elevada numa conversa. Refletir sobre o porquê da energia física ser importante para uma boa conversa e encontrar exemplos sobre como viu efeitos positivos ou negativos da energia profissional.

3

Praticar uma conversa com as questões da Diversidade e pensar em como tal conversa pode desencadear mudanças. Substituir "Diversidade" por outros valores importantes para o tema.

O consórcio SENSENET realizou um workshop sobre como praticar o método de coaching *Protreptics*. Pode acompanhar o [workshop online](#) para obter uma compreensão mais profunda



Formação de Mentores



Formação de Mentores

Depois de um **programa “Formação de Mentores,”** os mentores formados devem poder regressar ao local de trabalho e treinar os seus colegas de forma a fazer avançar a equipa da forma desejada, sem contratar formadores e consultores externos. Estes mentores formados podem então orientar outros colegas para realizar a mesma formação com outros na cadeia de comando. Um aspeto fundamental na replicação do curso de formação SENSENET é a seleção do formador adequado para implementar os conteúdos e atividades de formação. “Formação de Mentores” é um conceito com princípios específicos que permite conceber o seu próprio programa personalizado e adaptado a um grupo-alvo específico. Para escolher os participantes adequados para se tornarem formadores, as OES podem utilizar o manual do programa de aprendizagem sobre *D&I (desenvolvido no IO3), capítulo 3, “Formadores”* que define as características de um bom formador.

Cada formador precisa de dois conjuntos diferentes de capacidades e conhecimentos. Primeiro, devem saber o assunto que estão a ensinar (conhecimentos relacionados com conteúdos). Em segundo lugar, devem saber como transmitir esta informação aos formandos (conhecimentos pedagógicos). O manual do programa de aprendizagem sobre D&I (desenvolvido no IO3) define a experiência relacionada com o conteúdo necessária e este modelo de supervisão visa definir a experiência pedagógica.

As seguintes questões são o foco central

- Como se promove a aprendizagem do grupo?
- Como é que cada formador se vê nesse papel? É necessário um formador contratado externamente ou há capacidade interna (técnica e pedagógica)?
- O formador tem conhecimento prático sobre comportamento mental?
- Como é que as pessoas respondem ao comportamento do formador identificado?
- Autorrealização: O que significa isto? Quais são os limites para autodirigir?
- Que competências deve ter um formador? Que método de formador é mais adequado para cada perfil de formador?



O que é o coaching e a mentoria na sua essência?

Os conceitos de coaching e mentoria são muitas vezes considerados iguais. Porém, apesar de serem semelhantes, não são exatamente iguais. Um coach está a ajudar alguém a aprender capacidades. Um mentor tem um objetivo maior para a pessoa com quem está a trabalhar. Um mentor dá conselhos sobre as situações para além do trabalho a ser feito, trazendo colaboradores e voluntários em reuniões, compromissos, redes.

Há benefícios de ser um coach ou mentor no local de trabalho. Constrói-se uma melhor relação com os colaboradores e voluntários, e eles são mais propensos a acreditar na visão da organização e a trabalhar mais para ter sucesso. O coaching ajuda a atenuar os problemas a curto prazo. A mentoria constrói lealdade e pensamento a longo prazo porque os participantes veem oportunidades de maior sucesso no seu futuro.

É aconselhável encontrar um coach profissional, externo à Organização, eventualmente em regime pro bono ou por uma parceria de RSC.



Porquê um modelo de “Formação de Mentores” nas OES?

Num mundo em constante mudança, um dos maiores desafios que as organizações enfrentam é como se manter sustentáveis, adaptando-se a novos desafios. Para se manterem competitivos, os colaboradores têm de estar atualizados com as últimas tendências, pelo que não é incomum que os colaboradores frequentem formações no local de trabalho. A “Formação de Mentores” é um modelo frequentemente utilizado no local de trabalho. Os formadores são profissionais experientes, eles mesmos também treinados por outros formadores profissionais. O programa de formação destina-se a mentores (iniciantes), formadores, professores e educadores para otimizar e profissionalizar o seu método atual. Um grupo competente e qualificado de mentores internos também ajudará a apoiar quaisquer iniciativas futuras de mudança e transformação que a Organização possa empreender. O melhor do modelo “Formação de Mentores” é que ele pode ser adaptado a qualquer equipa e Organização.



O modelo de formação centra-se particularmente no estilo de formação de cada pessoa

Juntamente com um formador experiente, pode criar-se um programa credível de "Formação de Mentores", desde a preparação até à avaliação, no qual pode investigar-se quem é o grupo alvo e quando os participantes estão satisfeitos.

É importante que os participantes deste modelo experimentem o efeito de várias formas de transmitir o conhecimento e podem fazê-lo ao aplicar vários métodos. Em suma, aprende-se a preparar um programa de formação da forma mais eficaz possível, os resultados são avaliados no final da formação e reflete-se sobre novos conhecimentos e capacidades.



Exemplo do programa: Treinar o Formador

Quando um formador é contratado para treinar, por exemplo, uma equipa, ele precisa de ambas as capacidades. O problema é que o formador domina o assunto e tem a experiência e o diploma necessários, mas não foi treinado para transmitir a teoria. Por exemplo, a escola assume que os professores, depois de terem sido expostos a tantas experiências de aprendizagem, aprenderam como as pessoas aprendem olhando para outros instrutores que ensinam. Mas normalmente, estas capacidades são ensinadas no estilo tradicional, que não é interativo e eficaz para diferentes estilos de aprendizagem.



Resultados da aprendizagem

Os seguintes pontos fornecem uma estrutura sobre o que deve ser refletido, antes de desenhar o próprio programa "Formação de Mentores:"

- Introduzir da terminologia básica sobre os métodos e programas de *coaching* e mentoria;
- Familiarizar com os papéis de formador, mentor, professor e outros;
- Sensibilizar para a necessidade de mentoria na própria organização;
- Desenvolver ferramentas e técnicas para a resolução de problemas inovadores;
- Melhorar as competências linguísticas e comunicativas;
- Praticar atividades destinadas a impulsionar equipas, colaboradores e voluntariados;
- Reforçar a consciência intercultural;
- Expandir o conhecimento das melhores práticas.



Ao conduzir uma sessão, devem ser relembrados os princípios de conversação *Protreptics*

- Colocar-se no lugar do outro;
- Agir cooperativamente com aceitação mútua;
- Motivar o desejo de mudança;
- Criar um porto seguro;
- Estar atento ao próprio preconceito e ao seu impacto na conversa;
- Os formadores estarão mais bem preparados para ter uma discussão interativa com o grupo. Isto permite ao formador treinar os outros para lidar com os seus participantes, fazendo com que todos processem e pensem a um nível mais profundo;
- Os formadores terão uma melhor compreensão de como abordar um participante e são verdadeiramente capazes de "reter" conteúdos. Isto pode ser importante, não só para ensinar programas de formação, mas também em situações que os participantes fazem parte do desenvolvimento do conteúdo.



Começar

Há três níveis num modelo de **“Formação de Mentores”**

O nível 1 tem a ver com criar uma equipa forte e desenvolver autoconsciência e disciplina.

O nível 2 tem a ver com saber que assunto estão a ensinar e

o nível 3 é sobre como transmitir esta informação aos participantes.



Um valioso programa de **“Formação de Mentores”** é sobre:

- Formar todos os colaboradores com a capacidade de refletir (consciência);
- Formar todos os colaboradores no poder do trabalho em equipa (competências);
- Sensibilizar todos os colaboradores para a necessidade de mudança (sensibilização);
- *‘Walk the talk’* (autoconsciência);
- Remover barreiras artificiais (competências);
- Proporcionar formação prática (competências);
- Medir os resultados (motivação);
- Como escutar ativamente com empatia; e
- Treinar os participantes para que eles próprios sejam facilitadores.



Os 4 pontos importantes para a conceção eficaz de um modelo de “Formação de Mentores”

1. Considerar psicologia educacional

- Um programa eficaz trata a psicologia educacional relevante e como o formador pode usar esta psicologia, tanto na conceção como na implementação das abordagens de aprendizagem.
- Uma boa compreensão da psicologia educacional permitirá ao formador orientar os participantes de forma mais eficaz enquanto os treina, pois são mais capazes de responder a situações quando estas surgem.

2. Desenvolver objetivos e um processo de avaliação

- Os formadores e participantes devem ser capazes de conceber metas baseadas em comportamentos e avaliações realistas para medir o resultado do curso. Nesse caso, ambos trabalham numa série de objetivos baseados no comportamento. No final do curso, saberão se foram alcançados ou não.

3. Certificar-se de que os conteúdos suportam os objetivos

- O conteúdo deve estar relacionado com os objetivos.

4. Investir no formato interativo

- Certificar-se de que as sessões são interativas. Envolver os participantes no diálogo e trabalhar com os vários sentidos. Aqui o método *Protrepitics* prova o seu valor.



Acompanhamento e feedback

Os participantes devem receber recursos e materiais que possam utilizar para apresentar aos colegas nas suas próprias organizações, e assim, gerar e transmitir informações a todos na Organização (modelo cascata). Pode ainda ser criada uma lista de participantes e contactos para o intercâmbio de ideias e experiências, e devem ser disponibilizados instrumentos de autoavaliação. No final do programa de "Formação de Mentores," os participantes devem realizar um questionário a fim de obter um feedback detalhado sobre a eficácia do evento de formação.

**Ligações sobre
 formação de formadores:**
www.sessionslab.com
www.eleapsoftware.com

Segue-se um exemplo de um plano estruturado de objetivos que pode servir de inspiração para conceber um plano de "Formação de Mentores." Este plano foi desenvolvido e projetado pelo professor e formador *Reinhard Stelter* da Universidade de Copenhaga, Departamento de Desporto, Indivíduo & Sociedade.⁶

1.	Introdução. O que é <i>coaching</i> ? E como é que o <i>coaching</i> difere de mentoria?
2.	<i>Coaching</i> narrativo e desenvolvimento de equipas
3.	Desenvolvimento, gestão e <i>coaching</i> de equipas
4.	Sessões de <i>coaching</i> , reflexão e escrita de diário de bordo
5.	Compreensão mais profunda da abordagem do <i>coaching</i> . Métodos e abordagens ao <i>coaching</i> e à sua utilização na prática e demonstração, na própria prática e supervisão.
6.	Entre provas e conhecimentos – possivelmente trabalhar com/vídeo supervisão em grupos mais pequenos
7.	<i>Coaching</i> em diferentes contextos, por exemplo, Diversidade e Inclusão
8.	Apresentação de projetos de <i>coaching</i> próprios

⁶ O exemplo é apresentado para um plano de *coaching*, mas as devidas adaptações para "mentoria" devem ser feitas.

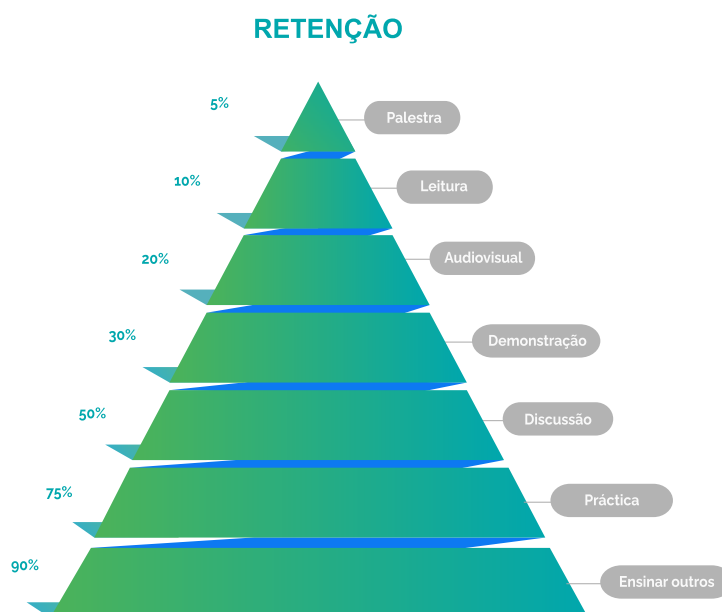


Métodos



Métodos

Ao tomar decisões sobre quais os métodos a aplicar, a figura triangular (abaixo) é uma ferramenta eficaz para estruturar processos de aprendizagem. Os exemplos de abordagens metodológicas podem ser entendidos como uma caixa de Lego, na forma como os métodos propostos podem ser selecionados e montados conforme necessário. No entanto, recomenda-se manter-se focado numa estrutura lógica.



- 1. Atividades de Quebra-Gelo:** isto é altamente recomendado para deslocar as sessões do escritório. Encontrar um parque, floresta ou outro lugar dentro da natureza. Será um motor de elevação da energia e de abertura para processos de confiança⁷.
- 2. Métodos de autorreflexão do formador:** consulte a página 9 sobre o método *Protrectics*.
- 3. Debates em Grupo:** o método de De Bono ("os 6 chapéus de pensamento") é muito construtivo para dar aos processos em início uma direção muito rápida. De Bono identifica seis direções distintas em que o cérebro pode ser desafiado. Em cada uma destas direções o cérebro identificará e trará consciência através de certos aspetos das questões que estão a ser consideradas (por exemplo, instinto, julgamento pessimista, factos neutros).

⁷ Mais informações podem ser encontradas aqui: <https://snacknation.com/blog/boost-productivity-meetings-icebreakers-games/>

Nenhuma destas direções é uma forma completamente natural de pensar, mas sim como alguns já representam os resultados do seu pensamento⁸.

4. **Sessões de Consolidação de Equipa ('teambuilding')**: tal como as atividades de quebra-gelo, são momentos de restabelecimento da energia e de construir processos de confiança⁹.
5. **Discussões de Grupo;**
6. **Atividades de resolução de problemas;**
7. **Atividades por projeto;**
8. **Questionamento;**
9. **Sessões de definição de objetivos:** para a tomada de decisão de objetivos, é recomendado realizar uma análise S.W.O.T. ou SMART. Ambos os modelos são úteis tanto para equipas como para análise individual;



10. **Sessões de Tomada de Decisão:** a análise S.W.O.T. como a SMART são boas ferramentas;
11. **Estratégias baseadas em ação:** Para 11, 12 e 13 os modelos de mapeamento mental referem-se a um diagrama de brainstorming ou aranha. Um Mapa da Mente é uma ferramenta de pensamento visual usada para capturar informações e ideias¹⁰.
12. **Brainstorming;**
13. **Planeamento e Estruturação:** A página 12 recomenda um plano estruturado e simples de exemplos como implementar os próprios objetivos.

⁸ Mais informações podem ser encontradas aqui: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php & <https://www.youtube.com/watch?v=oHiwpz7r4wY>

⁹ Mais informações podem ser encontradas aqui: <https://www.sessionlab.com/methods/9-dimensions-team-building-activity>

¹⁰ Uma ferramenta de exemplo pode ser encontrada aqui: <https://www.avoa.com/mind-mapping/>



SENSENET

www.sensenet-project.org



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Erasmus+ Association
for Social Innovation