



**Low skilled women empowerment through
global competence and mentorship**

2021-1-BG01-KA220-ADU-000033670

**UPCOMING WOMEN
PROGRAMA DE MENTORIA**



**Cofinanciado pela
União Europeia**

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.



Cofinanciado pela
União Europeia



Nota informativa

A produção e conceção deste documento foi coordenada pela Mindshift Talent Advisory no âmbito do projeto – UPCOMING WOMEN Programa de Mentoria.

Produtores dos conteúdos

Domínio 1: Right to Childhood Foundation

Domínio 2: Solidaridad Sin Fronteras

Domínio 3: CEIPES - Centro Internazionale per la Promozione dell' Educazione e lo Sviluppo

Domínio 4: Mindshift Talent Advisory

© CONSÓRCIO UPCOMING WOMEN, janeiro 2023.

www.upcomingwomen.eu

País	Organização
Portugal	Mindshift Talent Advisory
Bulgária	Right to Childhood Foundation
Espanha	Solidaridad Sin Fronteras
Grécia	European Institute for Local Development
Itália	CEIPES - Centro Internazionale per la Promozione dell' Educazione e lo Sviluppo
Turquia	AIEG



Prefácio	4
Parte I - UPCOMING WOMEN Programa de Mentoria	7
Princípios orientadores da mentoria	11
Ciclos de mentoria	14
Domínio 1: INVESTIGAR O MUNDO	18
Recurso 1.1. Pensamento analítico.....	19
Recurso 1.2. Competências de investigação	22
Recurso 1.3. Pensamento crítico.....	24
Recurso 1.4. Curiosidade.....	26
Recurso 1.5. Questionamento eficaz	28
Domínio 2: RECONHECER PERSPETIVAS.....	29
Recurso 2.1. Adaptabilidade.....	30
Recurso 2.2. Competências cooperativas	32
Recurso 2.3. Autoconsciência.....	35
Recurso 2.4. Consciência Intercultural.....	37
Recurso 2.5. Flexibilidade	39
Domínio 3: COMUNICAR IDEIAS.....	41
Recurso 3.1. Escuta eficaz	42
Recurso 3.2. Comunicação verbal	44
Recurso 3.3. Empatia.....	46
Recurso 3.4. Inteligência emocional.....	48
Recurso 3.5. Comunicação não-verbal.....	50
Domínio 4: TOMAR MEDIDAS	52
Recurso 4.1 Resiliência	53
Recurso 4.2. Orientação para a ação.....	55
Recurso 4.3. Resolução de problemas	57
Recurso 4.4. Competências de ação social	59
Modelo 1: Planeamento do ciclo de mentoria	62
Modelo 2: Acordo de mentoria.....	62
Modelo 3: Modelo de definição de objetivos.....	62
Modelo 4: Modelo de plano de ação	62
Modelo 5: Guia de conversação	62
Modelo 6: Registo de sessão de mentoria.....	62
Modelo 7: <i>Check-in</i> do progresso	62
Modelo 8: Plano de encerramento da mentoria	62



Prefácio

A globalização não é nova, tem vindo a ocorrer, a diferentes ritmos e com diferentes graus de escala, há séculos. Linda Colley¹

A desigualdade de género é um problema global e, segundo a Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025, desenvolvida pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), nenhum Estado-membro alcançou a plena igualdade de género e os progressos para a alcançar estão a decorrer lentamente. De acordo com o Índice de Igualdade de Género (2020), que mede o nível de realização e as disparidades de género em certos domínios em toda a Europa, a pontuação da UE 28 é 67,9 (em 100). A maioria dos países parceiros encontra-se abaixo desta média.

No contexto da discriminação de género, as mulheres e, especialmente as mulheres pouco qualificadas, são colocadas em situações que criam vulnerabilidade. As mulheres pouco qualificadas são aquelas com poucos conhecimentos sobre os seus direitos, acesso limitado à justiça e desfavorecidas por escassos meios e baixos níveis de alfabetização.

As mulheres não são inerentemente vulneráveis, mas contextos diferentes colocam-nas em situações suscetíveis diversas, quando comparadas com os homens. Estas circunstâncias podem ser uma origem migrante e diferenças culturais, discriminação baseada no género e segregação no mercado de trabalho, diferenças salariais, violência doméstica, tráfico humano e mulheres que vivem em áreas remotas ou rurais. Neste sentido, a igualdade de género até 2030 requer uma ação urgente para eliminar as muitas causas de discriminação que ainda restringem os direitos das mulheres.

O empoderamento das mulheres é crucial para acelerar o desenvolvimento sustentável. É por isso que a igualdade de género e a capacitação das mulheres é o quinto dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para transformar o nosso mundo e é uma prioridade transversal a todos os ODS. Por outro lado, as forças económicas, digitais, culturais, demográficas e ambientais emergentes estão a moldar as nossas vidas em todo o planeta e a aumentar os nossos encontros interculturais numa base diária. Vivemos num mundo interligado, diversificado e em rápida mudança e este ambiente complexo apresenta um desafio e também uma oportunidade para apreciar e beneficiar das diferenças culturais.

Tal pode ser alcançado através da promoção da Competência Global definida como *a capacidade de examinar questões locais, globais e interculturais, de*

¹ www.lindacolley.com



compreender e apreciar as perspetivas e visões de mundo dos outros, de se envolver em interações abertas, apropriadas e eficazes com pessoas de diferentes culturas e de agir em prol do bem-estar coletivo e do desenvolvimento sustentável. De acordo com esta definição do quadro global de competências do PISA da OCDE, os indivíduos que são globalmente competentes podem:

1. viver harmoniosamente em comunidades multiculturais;
2. prosperar num mercado de trabalho em mudança;
3. utilizar as plataformas de meios de comunicação de forma eficaz e responsável;
4. apoiar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
5. prosseguir a aprendizagem ao longo da vida e permanecer ativo, aberto e curioso.

O Center for Global Education² define competência global como *a capacidade e disposição para compreender e agir sobre questões de importância global. Os indivíduos globalmente competentes estão conscientes, curiosos e interessados em aprender sobre o mundo e como este funciona. Podem usar as grandes ideias, ferramentas, métodos e línguas que são centrais para qualquer disciplina (...) para envolver as questões prementes do nosso tempo. Empregam e desenvolvem conhecimentos especializados à medida que investigam tais questões, reconhecendo múltiplas perspetivas, comunicando eficazmente os seus pontos de vista e tomando medidas para melhorar as condições.* De acordo com esta definição, os indivíduos globalmente competentes mobilizam as quatro competências seguintes:

1. **investigar o mundo** para além do seu ambiente imediato;
2. **reconhecer as suas próprias perspetivas e as de outras pessoas;**
3. **comunicar** eficazmente as **suas ideias** a diversos públicos;
4. **traduzir as suas ideias em ações apropriadas** para melhorar as condições.

²- www.asiasociety.org/education



Cofinanciado pela
União Europeia



Identificar um problema, fazer perguntas e explicar o seu significado.

Utilizar várias línguas, fontes e meios de comunicação para identificar e avaliar evidências relevantes.

Analisar, integrar e sintetizar evidências para construir respostas coerentes.

Desenvolver argumentos baseados em evidências convincentes e tirar conclusões defensáveis.

Identificar e criar oportunidades de ação pessoal ou de colaboração para melhorar as condições.

Avaliar opções e planear ações com base em evidências e potencial de impacto.

Agir pessoalmente ou colaborativamente de forma criativa e ética para contribuir para melhorar e avaliar o impacto das ações empreendidas.

Refletir sobre a capacidade de advogar e contribuir para uma melhoria contínua.

Investigar o mundo

Reconhecer perspectivas

Tomar medidas

Comunicar ideias

Reconhecer e expressar as suas próprias perspectivas e identificar influências sobre essa perspectiva.

Examinar as perspectivas dos outros e identificar o que os influenciou.

Explicar o impacto das interações culturais.

Articular como o acesso diferencial ao conhecimento, à tecnologia e aos recursos afeta a qualidade de vida e as perspectivas.

Reconhecer e expressar com diferentes audiências o significado e como isso afeta a comunicação.

Ouvir e comunicar eficazmente com diversas pessoas.

Selecionar e utilizar a tecnologia e os meios de comunicação apropriados para comunicar com audiências diversificadas.

Refletir sobre a eficácia da comunicação e da colaboração num mundo interdependente.

Figura 1 - Interação dinâmica entre dimensões da competência global pelo Centro de Educação Global



Parte I - UPCOMING WOMEN Programa de Mentoria

A globalização tornará as nossas sociedades mais criativas e prósperas, mas também mais vulneráveis. Lord Robertson³

O UPCOMING WOMEN⁴ (UW) é um projeto ERASMUS+, a decorrer entre 2021 e 2023, motivado pela necessidade de abordar as desigualdades de género existentes e persistentes nos países do consórcio do projeto, com o objetivo de beneficiar de abordagens globais de competência e mentoria para capacitar as mulheres pouco qualificadas e em situações de vulnerabilidade para o avanço da sua inclusão social e laboral.

Para tal, o consórcio UW concebeu um programa de mentoria que inclui uma metodologia de competência global para equipar profissionais (formadores, educadores, assistentes sociais, orientadores e outro pessoal) na prestação de apoio de mentoria a mulheres pouco qualificadas e em situações de vulnerabilidade.

Esta metodologia é extraída do quadro de competência global, proposto pelo Centro de Educação Global e baseada em quatro domínios⁵:

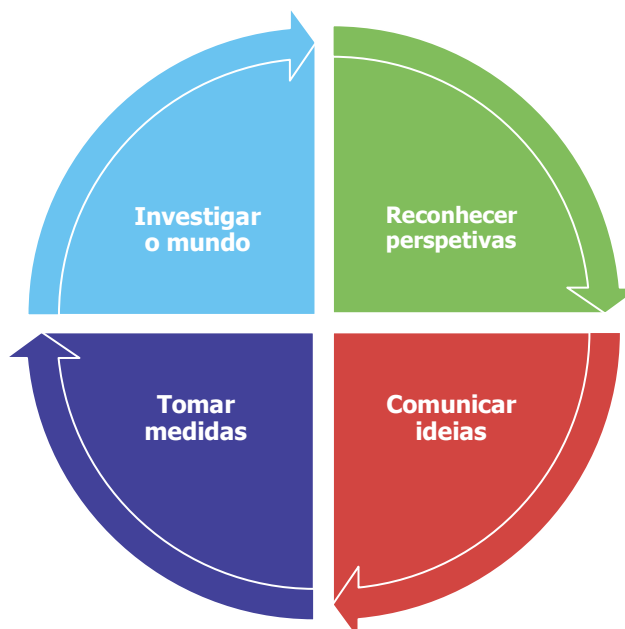


Figura 2 - Os quatro domínios de competência global pela sociedade asiática

³ www.pt.wikipedia.org/wiki/George_Robertson

⁴ www.upcomingwomen.eu

⁵ www.asiasociety.org/education/what-global-competence



COMPETÊNCIA GLOBAL

Metodologia baseada em competências para apoiar
mulheres pouco qualificadas e em situações de vulnerabilidade



1

INVESTIGAR O MUNDO

Estar consciente, curiosa e interessada em aprender sobre o mundo e como funciona.

2

RECONHECER PERSPETIVAS

Reconhecer que temos uma perspetiva particular e que os outros podem ou não a partilhar.

3

COMUNICAR IDEIAS

Comunicar eficazmente, verbalmente e não verbalmente, com diversos públicos.

4

TOMAR MEDIDAS

Ter as competências não só para aprender sobre o mundo, mas também para fazer a diferença.



O objetivo do UPCOMING WOMEN Programa de mentoria é estabelecer as diretrizes que ajudarão os profissionais a prestar apoio de mentoria a mulheres pouco qualificadas e em situações de vulnerabilidade a observar, alcançar e avaliar o conjunto de competências definidas no âmbito de cada um dos quatro domínios de competência global. Cada domínio abrange cinco (5) competências nucleares a serem abordadas nos ciclos de mentoria.

Investigar o mundo

1

As competências analíticas levam os indivíduos a alcançar mudanças e a desenvolver soluções, recolhendo dados, observando os sujeitos, escutando ativamente, analisando problemas e gerando ideias.

A curiosidade é o impulso para saber mais sobre algo. Torna os indivíduos mais atentos levando-os a pensar sobre o mundo que o rodeia e a tentar descobrir novos elementos.

O pensamento crítico é o que ajuda os indivíduos a pensar clara e racionalmente, compreendendo a ligação lógica entre as ideias.

O questionamento eficaz significa promover um pensamento intelectual mais profundo e inspirador para uma dada conversa, em vez de apenas fazer perguntas que devem ser cuidadosamente preparadas para servir um objetivo.

A competência de investigação corresponde à capacidade de recolher e avaliar informação, de recolher dados e de fazer interpretações.

Reconhecer perspetivas

2

A adaptabilidade é a capacidade ou a vontade de mudar e de se ajustar a diferentes condições ou circunstâncias.

Competências de cooperação é a compreensão de como trabalhar eficazmente com outras pessoas numa base de igualdade em prol de objetivos e metas comuns.

A consciência intercultural é ter uma compreensão tanto da sua própria cultura, como de outras.

Flexibilidade é a capacidade de fazer mudanças ou de lidar com uma situação que está a mudar rapidamente.



A autoconsciência é a capacidade de se concentrar em si próprio e na forma como as suas ações, pensamentos ou emoções se alinham ou não com os seus padrões internos.

Comunicar ideias

3

A escuta eficaz é a capacidade de compreender ativamente a informação e demonstrar interesse pelo tema discutido.

A comunicação verbal é a utilização de palavras – tanto escritas como faladas – para partilhar informação com outras pessoas.

A inteligência emocional é a capacidade de perceber, interpretar, demonstrar, controlar e usar as emoções para comunicar.

A empatia é a capacidade de compreender ou sentir o que outra pessoa está a experimentar e de se colocar na sua posição.

A comunicação não verbal é o processo de comunicar sem utilizar palavras e inclui gestos, tom de voz e expressões faciais.

Tomar medidas

4

As competências **orientadas para a ação** incluem pragmatismo, planeamento estratégico e proatividade.

O pensamento criativo é definido como a capacidade de resolver situações, problemas ou desafios utilizando diferentes abordagens.

A resolução de problemas é a capacidade de agir definindo um problema, determinando as suas causas, além de identificar, priorizar e selecionar soluções alternativas e, depois, implementar uma solução.

A resiliência é o processo de se adaptar bem perante a adversidade, trauma, tragédia, ameaças ou fontes significativas de stress.

As competências de ação social são um conjunto de competências necessárias para a prática de tomar medidas para criar uma mudança ou um resultado positivo.



Parte II - UPCOMING WOMEN Diretrizes para mentoria

O caminho para a diversidade começa com o apoio, orientação e apadrinhamento de mulheres e homens diversos para se tornarem líderes e empresários. Denise Morrison⁶

Princípios orientadores da mentoria

A mentoria pode ser uma relação formal ou informal, onde uma pessoa mais experiente (mentor) partilha os seus conhecimentos, competências e experiência com alguém (mentorando) que necessita de orientação profissional ou pessoal. O UPCOMING WOMEN Programa de Mentoria foi concebido para fornecer mentoria personalizada a mulheres pouco qualificadas e em situações vulneráveis, alcançando um objetivo pessoal ou profissional específico, apoiado por um conjunto de especificações e recursos necessários.

As especificações referem-se ao perfil dos mentores que podem orientar as relações de mentoria. Este programa de mentoria destina-se a formadores, educadores, assistentes sociais, orientadores ou qualquer outro profissional que trabalhe com mulheres pouco qualificadas ou em situação vulnerável. Estas situações podem ser um contexto migrante e diferenças culturais, discriminação baseada no género e/ou segregação no mercado de trabalho, diferenças salariais, violência doméstica, tráfico humano e mulheres que vivem em áreas remotas ou rurais.

A experiência tem mostrado que as mulheres tendem a subestimar muito mais frequentemente as suas próprias capacidades do que os homens. E tende a agravar-se quando as mulheres fazem parte de grupos considerados socialmente excluídos. Perante esta realidade, o reforço da autoconfiança é um pilar importante no apoio a estas mulheres para uma integração social e laboral sustentável. Neste contexto, a integração sustentável no trabalho refere-se à mudança de paradigma relativamente à integração no mercado laboral destas mulheres centrada na sua capacitação e no reforço da sua autoconfiança e competências.

Concebido para criar confiança nas mulheres que enfrentam obstáculos sociais, a relação de mentoria deve basear-se em quatro valores fundamentais:

- honestidade;
- confiança;

⁶ www.en.wikipedia.org/wiki/Denise_Morrison



- troca de conhecimentos;
- encorajamento e empoderamento.

Para atingir o objetivo do UPCOMING WOMEN Programa de Mentoria de fornecer apoio a mulheres pouco qualificados, é necessário que os profissionais observem se reúnem as competências e capacidades essenciais. O quadro seguinte apresenta um conjunto de competências nucleares esperadas no papel de um mentor.

PERFIL DO MENTOR

Entusiasta com a mentoria.

Vontade de ajudar, compaixão e autenticidade.

Empenhado, honesto, diplomático, objetivo e com um sentido de justiça.

Espírito encorajador com a capacidade de fornecer e receber *feedback*.

Experiência técnica, de gestão e de vida relevante a partilhar.

Escuta eficaz.

Questionamento efetivo (reflexão).

Construtor de relações.

Capacidade para estabelecer redes na comunidade.

Orientado para a solução (fomentar o pensamento da possibilidade).

Quadro 1 - UPCOMING WOMEN Perfil do mentor

O UPCOMING WOMEN Programa de mentoria está desenhado com recursos de mentoria à medida. Inclui cinco tipos de recursos de apoio à prática de mentoria considerados os adequados para encorajar as mulheres a desenvolverem todo o seu potencial:

- **Ferramentas didáticas de mentoria**

Um aspeto central da mentoria é que é também um processo de aprendizagem. Neste sentido, as ferramentas didáticas de mentoria referem-se a qualquer recurso concebido para ajudar a experiência de aprendizagem das mulheres (mentorandas) numa competência específica. Neste programa, estão disponíveis quatro ferramentas didáticas de mentoria que abordam as seguintes competências: pensamento analítico, adaptabilidade, escuta eficaz, resiliência.



- **Estratégias eficazes de mentoria:** a mentoria pode ser considerada a arte de dominar as seguintes técnicas:

A definição de objetivos é um aspeto essencial a considerar no início de cada ciclo de mentoria, uma vez que é a fase de clarificação do estabelecimento das metas a atingir. Ao mesmo tempo, é uma competência relevante a desenvolver com as mulheres (mentorandas), uma vez que está relacionada com os diferentes domínios de competência global e é necessária para que possam avançar na sua vida profissional e pessoal. Um mentor eficaz orientará a mentoranda não só a definir objetivos, mas também a alcançá-los. Os diferentes recursos fornecidos sugerem abordagens apropriadas para alcançar ambos os aspetos.

A escuta eficaz é uma competência essencial em qualquer relação de mentoria, e é uma aptidão partilhada entre o mentor e a mentoranda. A capacidade do mentor para ouvir eficazmente definirá o sucesso na definição e realização dos objetivos da relação de mentoria. Por outro lado, a mentoranda terá de dominar esta competência para ser capaz de ser globalmente competente. Por exemplo, para navegar em ambientes multiculturais, é preciso ser proficiente na audição o que, de resto também melhorará a capacidade de uma comunicação apropriada.

O questionamento eficaz consiste não só em fazer as perguntas certas, mas também em utilizá-las no momento certo, ou seja, com eficiência.

O feedback efetivo está ligado à capacidade do mentor de capacitar, fornecendo *feedback* construtivo, oferecendo diferentes perspetivas, encorajamento e apoio. Os mentores inspiram outros a alcançar o seu potencial, impondo as suas qualidades e delineando as suas necessidades de melhoria.

- **Recomendações passo a passo**

Este tipo de recurso apresenta um processo explicativo, enquadrado num quadro passo a passo, seguido de uma ação a ser completada pela mentoranda. Competências como o pensamento crítico, a autoconsciência, a empatia e resolução de problemas foram abordadas utilizando esta abordagem.

- **Vinhetas de mentoria**

Estudos de casos, boas práticas, histórias poderosas para contextualizar os tópicos e competências sob cada um dos domínios da competência global. As vinhetas de mentoria UPCOMING WOMEN abrangem



competências como a curiosidade, consciência intercultural, inteligência emocional e capacidades sociais para a ação.

- **Dicas práticas**

Estudos de casos, boas práticas, histórias poderosas para contextualizar os tópicos e competências sob cada um dos domínios da competência global. As dicas práticas UPCOMING WOMEN abrangem competências como o questionamento eficaz, flexibilidade, comunicação não verbal e pensamento criativo.

Para além destes recursos, o programa inclui também exemplos de modelos de mentoria, nomeadamente: um esquema de planeamento do ciclo de mentoria, um acordo de mentoria, um modelo de definição de objetivos, um modelo de plano de ação, uma guia de conversação, um modelo de sessão de mentoria, um modelo de verificação do progresso do mentorando e um plano de encerramento.

Ciclos de mentoria

O UPCOMING WOMEN Ciclos de mentoria consiste na implementação da relação de mentoria entre profissionais e mulheres que, juntos, seguirão uma estrutura flexível enquadrada nas seguintes etapas:

- **PASSO 1:** identificação das necessidades e objetivos pessoais/profissionais;
- **PASSO 2:** recolha de evidências para monitorizar e mensurar o progresso em direção aos objetivos;
- **PASSO 3:** conversas com *feedback* para estabelecer novos objetivos;
- **PASSO 4:** iniciar um novo ciclo.

Cada domínio da competência global corresponde a um ciclo de mentoria, ou seja, para cada domínio, deve ser planeado um ciclo de mentoria, compreendendo um determinado número de sessões de mentoria. O objetivo é apoiar as mulheres a desenvolver o conjunto de competências delineadas em cada domínio (ver páginas 10 e 11). Para cada desenvolvimento de competências, existe uma ferramenta específica que pode ser utilizada. Antes, em cada capítulo de cada domínio, os mentores encontrarão uma descrição detalhada destes recursos com indicações sobre a forma de os utilizar.

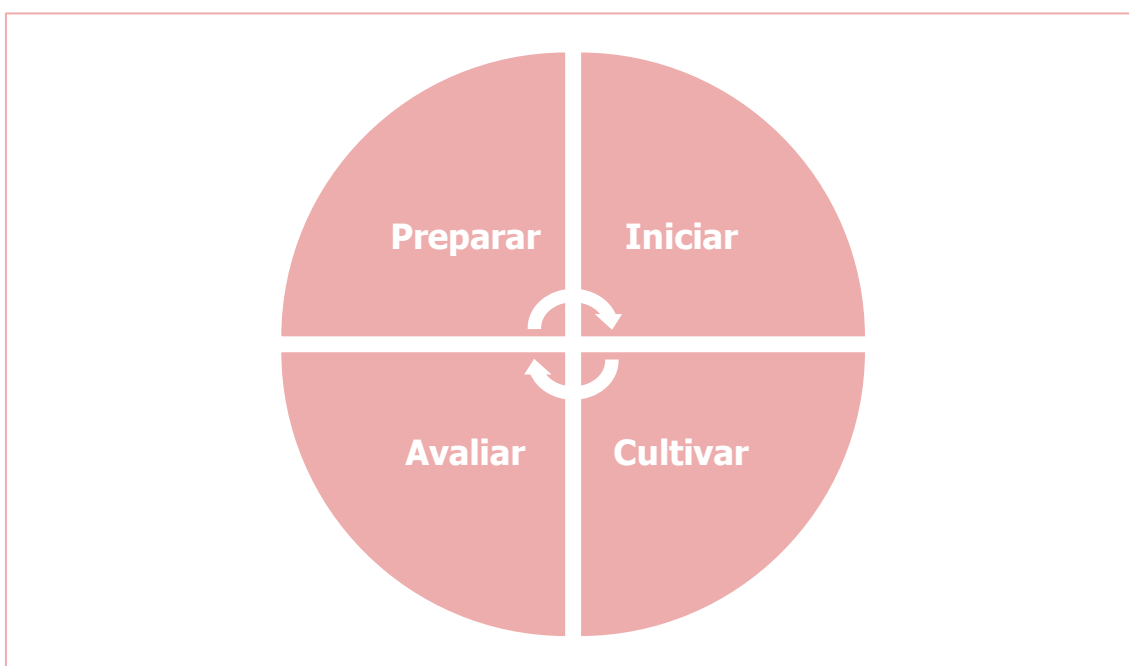


Cofinanciado pela
União Europeia



- 1 INVESTIGAR O MUNDO
- 2 RECONHECER PERSPETIVAS
- 3 COMUNICAR IDEIAS
- 4 TOMAR MEDIDAS

Cada ciclo de mentoria é enquadrado nas quatro fases de uma relação de mentoria:





1. Preparar

A fase de preparação da relação de mentoria é reservada para avaliar as características pessoais e profissionais da mulher (mentoranda) e para determinar o que querem/necessitam e o que esperam trazer para a relação. Esta fase é também o momento onde os mentores irão construir a relação, definir limites e estabelecer confiança.

2. Iniciar

Nesta fase, inicia-se oficialmente o processo de mentoria, com a assinatura do acordo de mentoria (ver o modelo 2). É também importante estabelecer o número de sessões necessárias para trabalhar no sentido de apoiar a mentoranda a atingir os objetivos identificados anteriormente. Tanto o mentor como a mentoranda devem estabelecer objetivos e expectativas, acordar num prazo para atingir esses mesmos objetivos e definir os critérios de sucesso.

3. Cultivar

Fase em que o mentor irá trabalhar no sentido de apoiar a mentoranda a atingir os objetivos. Para tal, os mentores são aconselhados a utilizar o conjunto de recursos incluídos em cada domínio da competência global. Uma vez que esta é a fase de desenvolvimento e maturação da relação de mentoria, o mentor é aconselhado a mensurar o progresso da mentoranda.

4. Avaliar

Uma vez decidido o período da mentoria, saberá exatamente quando o ciclo termina. Nesta fase, ambos irão avaliar até que ponto as sessões de mentoria foram bem-sucedidas, interiorizam as lições aprendidas, refletem sobre toda a jornada e decidem sobre os próximos passos.

Note-se que o processo do ciclo de mentoria é circular, o que significa que, após terminar um ciclo, num domínio específico, é aconselhado a começar outro ciclo. Neste sentido, para completar totalmente o UPCOMING WOMEN Programa de mentoria, é necessário alcançar um total de quatro ciclos completos de mentoria. O número de sessões pode variar em função das necessidades e expectativas das mulheres. É importante assegurar que seja estabelecido um calendário realista para cada sessão de mentoria.

A tabela seguinte apresenta um exemplo de planeamento de um ciclo de mentoria para o domínio de competência global 4 - Tomar medidas. Os mentores podem utilizar o Modelo 1 - Esquema de planeamento do ciclo de mentoria para planear os seus ciclos de mentoria com antecedência. Os mentores são também aconselhados a trabalhar no desenvolvimento de duas competências por ciclo de mentoria, no máximo.



PLANEAMENTO DO CICLO DE MENTORIA

Domínio **4 - Tomar medidas** Competência(s) **Resolução de problemas** Número de sessões **4**

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3 PASSO 4

Identificação das necessidades e objetivos pessoais/profissionais. Recolha de evidências para monitorizar e mensurar o progresso em direção aos objetivos. Conversas de *feedback* para definir novos objetivos. Iniciar um novo ciclo.

PREPARAR INICIAR CULTIVAR AVALIAR

Modelos	Planeamento do ciclo de mentoria Modelo de definição de objetivos	Acordo de mentoria Guia de conversação	-----	Verificação de progresso no modelo: Modelo de plano de ação
Recursos	-----	-----	Recurso 4.3.	-----
Notas	-----	Pedir à mentoranda para fornecer um e-mail para contato.	Sugerir uma sessão de <i>e-Mentoring</i> .	-----

Quadro 2 - Exemplo de planeamento de um ciclo de planeamento de mentoria para o domínio de competência global 4 – Tomar medidas



Cofinanciado pela
União Europeia



Domínio 1: INVESTIGAR O MUNDO

Estar consciente, curiosa e interessada em aprender sobre o mundo e como funciona.



1

Ferramenta didática de mentoria

Recurso 1.1. Pensamento analítico

As competências analíticas referem-se à capacidade de recolher e analisar informação e resolver problemas com base nessa informação. Envolve a análise de dados, investigação, pensamento crítico, comunicação, resolução de problemas, visualização e criatividade.

São utilizadas na deteção de padrões, no *brainstorming* de ideias, na observação, recolha e interpretação de dados, na integração e sintetização de novas informações e na tomada de decisões com base na situação.

Ser analítico significa procurar uma melhor compreensão do mundo que nos rodeia.

Título	História da Thumbelina
Tipo de recurso	Leitura com compreensão
Objetivo	<p>Pensar analiticamente é algo que podemos aprender a fazer com prática e consideração.</p> <p>Algumas das melhores formas de praticar o pensamento analítico é através de jogos cerebrais. Mas também nos podemos manter informado, pois novas informações podem levar a uma perspetiva diferente.</p> <p>Esta ferramenta foi concebida para desafiar as mentorandas a pensar em perspetiva, a fazer perguntas, a manter-se focadas, e a recolher e analisar dados. Terá também como objetivo melhorar as capacidades de comunicação e de autorrepresentação</p>



Como utilizar o recurso 1.1. Pensamento analítico

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

Diga à sua mentoranda que vai ler o excerto do conto de fadas de Hans Christian Andersen *Thumbelina* (Polegarzinha). A sua primeira tarefa é ouvir atentamente e tomar notas sobre pequenos detalhes, porque depois ser-lhe-á pedido que pense analiticamente sobre o conteúdo e que pense na história numa nova perspetiva, diferente daquela que talvez já conheça. Procure ler a passagem devagar e com clareza, por duas vezes. Relembre à mentoranda que é bom tomar notas sobre os detalhes.

.... Uma casca de noz, elegantemente polida, serviu-a como berço; a sua cama era composta por folhas de violeta azul, com uma folha de rosa para cobertor. Aqui dormia à noite, mas durante o dia divertia-se sobre uma mesa, onde a senhora tinha colocado um prato de sopa cheio de água. À volta deste prato havia uma coroa de flores com os seus caules virados para o meio. Dentro do prato, a flutuar estava uma grande folha de tulipa, em que a Polegarzinha se sentava a remar de lado a lado, com dois remos feitos de crina de cavalo branca. Era lindo de se ver! A Polegarzinha também cantava; a sua voz era tão suave e doce que um canto como o seu jamais tinha sido ouvido. Uma noite, enquanto estava deitada na sua linda cama, um sapo grande, feio e molhado entrou por uma vidraça partida na janela e saltou mesmo sobre a mesa onde a Polegarzinha se encontrava a dormir debaixo da sua colcha de folhas de rosa. Que linda mulherzinha seria para o meu filho, disse o sapo. E pegou na casca de nozes em que a pequena Polegarzinha se encontrava a dormir e saltou com ela através da janela para o jardim.

O sapo vivia ao fundo do jardim com o seu filho na margem pantanosa e lamacenta de um pequeno regato. Era ainda mais feio que o seu pai e quando viu a linda donzela na sua cama elegante, só conseguia dizer: Croak, croak, croak, croak.

Não fale tão alto ou ela acordará, disse o sapo, e então poderá fugir, pois é tão leve como a pena de um cisne. Vamos colocá-la numa das folhas do lírio do regato; será como uma ilha para ela, que é tão leve e pequena, que não pode escapar. E, enquanto ali estiver, apressar-nos-emos a preparar o quarto debaixo do pântano, para vocês os dois lá viverem quando forem casados.

Ação 2

Procure ler a passagem devagar e com clareza. Faça isto duas vezes. Relembre à sua mentoranda que é bom tomar notas sobre os detalhes.



Ação 3

Peça à sua mentoranda para contar a história que ouviu, da sua perspetiva, enfatizando os detalhes nela contidos que considera importantes. Faça as seguintes perguntas:

- De que se trata? (Resposta numa frase)
- Quem são as personagens e o que é que sabemos sobre elas?
- Há algum problema? Qual?
- Existe outro problema? Qual?
- Quais são as soluções possíveis?
- Que recursos estão disponíveis?
- Quais são os riscos?
- Se preferirem, as participantes podem responder por escrito.



1

Estratégias eficazes de mentoria

Recurso 1.2. Competências de investigação

As competências de investigação referem-se à capacidade de procurar, localizar, extrair, organizar, avaliar e utilizar ou apresentar informação que seja relevante para um determinado tópico. Os recrutadores valorizam as competências de investigação porque ajudam uma empresa a desenvolver novos produtos ou serviços, identificar as necessidades e desejos dos seus clientes, melhorar o que fazem, acompanhar as mudanças no setor e competir no seu mercado. Saber como desenvolver boas competências de investigação e realçá-las para os recrutadores pode ajudá-la de várias formas ao longo da sua carreira.

Tipo de
estratégia a
utilizar

- Definição de objetivos**
- Escuta eficaz
- Questionamento efetivo**
- Feedback* eficaz

Contexto

A capacidade de estabelecer objetivos é fundamental. Os vários estudos provam que o estabelecimento de objetivos ajuda qualquer pessoa a alcançá-los. Além disso, quanto mais ambicioso for o objetivo e quanto maior for o desejo de o atingir, menos energia será necessária para o alcançar. O questionamento efetivo é um aspeto chave não só do processo de ensino, mas também de aprendizagem, pois os tipos de perguntas que fazemos determinam o nível de pensamento que desenvolvemos. As perguntas de investigação, se corretamente respondidas, ajudam a sua mentoranda a definir o que é que quer responder. Esta estratégia pode ajudá-la a fazer um plano para a sua investigação, mas pode também ajudá-la a prever quaisquer potenciais desafios ou problemas, poupando-lhe tempo, energia e esforço.

Para conduzir uma investigação eficiente, são essenciais certas competências que são importantes para as empresas desenvolverem novos produtos e serviços ou aperfeiçoarem os existentes. Deve explicá-lo à sua mentoranda, destacando como as competências de investigação podem ajudá-la individualmente e, também, a encontrar um bom emprego.



Como utilizar o recurso 1.2. Competências de investigação

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

Peça à sua mentoranda para pensar num tema do seu interesse e desafie-a a aprender mais sobre o mesmo! No final, terá de escrever um breve artigo de investigação. Peça-lhe que realize uma pesquisa preliminar para determinar se existe informação suficiente para as suas necessidades e para definir o contexto da sua pesquisa. Diga-lhe que precisa de definir as suas próprias palavras-chave.

Ação 2

Usando as palavras-chave que definiu, tem de formular um bom título e estabelecer o seu objetivo usando perguntas eficazes. Por exemplo:

- O que pretende alcançar com esta investigação?
- Qual o problema a resolver?

Ação 3

Nesta fase, ela deve consultar os recursos que escolheu e tomar notas sobre toda a informação útil. Diga-lhe que deve certificar-se de documentar todas as fontes que consultou, mesmo que haja uma hipótese de não poder utilizar essa fonte.

Peça-lhe para escrever um breve trabalho de pesquisa sobre o seu tema de interesse, organizando a informação que recolheu. Deve apoiá-la nesta fase, se necessário, dizendo-lhe que não pode desistir, mesmo que se aperceba que o seu primeiro rascunho não está muito organizado ou não parece tão bom. É exatamente este o propósito do exercício. Este passo irá ajudá-la a organizar as suas ideias e a determinar a forma que o seu trabalho final irá assumir. Em seguida, deve rever o rascunho tantas vezes quantas achar necessário para criar um produto final. Diga-lhe que dê crédito onde o crédito é devido e que cite as suas fontes.



1

Recomendações passo a passo

Recurso 1.3. Pensamento crítico

A seguir, uma lista de recomendações sobre como o mentor pode apoiar a mentoranda a melhorar o seu pensamento crítico.

Recomendações passo a passo para dominar o pensamento crítico

PASSO 1

PERGUNTAS

Diga à sua mentoranda que o questionamento é um instrumento essencial para desenvolver capacidades de pensamento crítico. As perguntas eficazes são aquelas que a encorajam a ir mais fundo. É melhor perguntar "o quê?" do que "porquê?".

Ação da mentoranda

Peça à mentoranda para pensar sobre uma questão que é importante para o seu futuro.

PASSO 2

DEFININDO METAS

A definição de objetivos pode ajudar-nos a avançar na vida. Os objetivos dão-nos um roteiro a seguir. São uma boa forma de nos responsabilizarmos, mesmo que falhemos. Estabelecer objetivos e trabalhar para os atingir ajuda-nos a definir o que realmente queremos na vida.

Ação de mentoranda

Com base na sua pergunta, peça à mentoranda para estabelecer um objetivo a curto prazo.

PASSO 3

ADVOGADO DO DIABO

Fingir, numa conversa ou debate, ser contra as ideias ou planos da sua mentoranda, fará com que ela pense criticamente.

Ação da mentoranda

Envolver-se num debate sobre algo importante para si.



Caixa de ferramentas de recomendações passo a passo

Pensamento crítico

www.youtube.com/watch?v=Bh3JO4J4SG0 (Em português)

www.youtube.com/watch?v=HnJ1bqXUnIM

Right Question Institute

www.rightquestion.org/what-is-the-qft/

Como fazer perguntas?

www.pt.wikihow.com/Fazer-Perguntas-Abertas (Em português)

Definição de Objetivos SMART:

www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/2020/11/Setting-SMART-Goals.pdf

Objetivos SMART: entenda como criar os seus (com 20 exemplos).

www.neilpatel.com/br/blog/objetivos-smart/ (Em português)



1

Vinheta de mentoria

Recurso 1.4. Curiosidade

A curiosidade e o questionamento por curiosidade são importantes para desenvolver o pensamento científico e o interesse e a motivação para prosseguir questões científicas.

A CIENTISTA MAIS CURIOSA

A Marie Sklodowska nasceu em Varsóvia, na Polónia, em 1867. Os seus primeiros anos de vida foram difíceis. Em criança, sofreu as mortes de uma irmã e da sua mãe. Devido à situação política do seu tempo e à sua história familiar, durante a juventude lutou para obter uma boa educação. Não conseguiu entrar para a faculdade, o que não teve a ver com a situação política ou com a sua família, mas com o seu género. Na altura, as universidades na Polónia não aceitavam estudantes do sexo feminino, o que levou Marie e a sua irmã Bronislawa a juntarem-se à universidade secreta Flying que, ao contrário das faculdades e universidades oficiais, aceitava estudantes do sexo feminino.

Depois de se mudar com a sua irmã para Paris, Marie começou a estudar química, matemática e física na Universidade de Paris. Recebeu o seu diploma de química em 1893 e, um ano mais tarde, o diploma de física. Marie conheceu o seu futuro marido Pierre de quem ficou com o nome Curie, enquanto trabalhavam em conjunto nas propriedades magnéticas do aço. Encontraram um interesse comum pela ciência, acabando por se apaixonar, mas Marie recusou a proposta de Pierre por causa dos seus planos de regressar à Polónia. Só reconsiderou depois de Pierre concordar ir para a Polónia com ela, mesmo que significasse abandonar a sua investigação e tornar-se professor de francês.

Partilhou o Prémio Nobel da Física do ano de 1903 com o seu marido Pierre e com o colega cientista Henri Becquerel. Originalmente, a Academia Real Sueca das Ciências atribuiu o prémio a Pierre e a Henri, mas Pierre recusou o prémio, a menos que o atribuíssem também à sua esposa. Foi assim que Marie Curie se tornou na primeira mulher a receber um Prémio Nobel – o Prémio Nobel de Química, em 1911. Foi a primeira pessoa na história a receber dois Prémios Nobel e a receber Prémios Nobel em mais do que um campo. Depois de receber o seu segundo prémio, um grupo de académicos polacos reuniu-se com Marie e pediu-lhe que voltasse à Polónia e continuasse a sua investigação no país.



Este facto levou o governo francês a apoiá-la na fundação que viria a ser o Instituto do Rádio na Universidade de Paris.

PERGUNTAS ORIENTADORAS DE MENTORIA

1. O que faz de Marie Curie uma mulher extraordinária?
2. Será que a Marie Curie tinha objetivos? Como é que estes objetivos a ajudaram ao longo da sua vida?
3. Sabe algo mais sobre esta mulher cientista? Sabe onde encontrar mais informações?
4. O que tem curiosidade em saber depois de ler o artigo?
5. Que mensagens chave da sua história poderia formular?
6. Acha que a curiosidade é importante para a ciência? Como?

Caixa de ferramentas da vinheta de mentoria

Factos inspiradores sobre Marie Curie.

www.facts.net/marie-curie-facts/

www.todoestudo.com.br/quimica/marie-curie (Em português)

Um recurso abrangente sobre a curiosidade.

www.curiosity.britannica.com/what-is-curiosity.html

Existem cinco tipos de curiosidade: descubra qual delas tem.

www.napratica.org.br/hbr-tipos-de-curiosidade/ (Em português)



1

Dicas práticas

Recurso 1.5. Questionamento eficaz

As questões eficazes são provocadoras e poderosas. São perguntas abertas e não gerais. Não são perguntas "porquê?", mas sim "o quê?" ou "como?".

5 dicas práticas para impulsionar o questionamento eficaz

Dica 1 **Ouvir** faz parte de um questionamento eficaz. Quando as mentorandas são ouvidas, sentem-se compreendidas e têm mais confiança em si. A escuta eficaz é uma aptidão que requer carinho e deve ser desenvolvida.

Dica 2 **Manter as perguntas em aberto** e concentrar-se nas experiências, interesses e desejos.

Dica 3 **As boas perguntas vão diretas ao assunto.** São concisas e descritivas, mas não são minuciosas. Quando se faz uma boa pergunta, a pessoa com quem se está a falar compreende exatamente o que se quer dizer.

Dica 4 **Não tenha medo das suas perguntas!** Se estiver confusa sobre alguma coisa, tem todo o direito de pedir clareza.

Dica 5 **Conheça o seu objetivo.** Cada pergunta deve ajudá-la a reunir factos ou uma opinião. Saber de que tipo de informação necessita e enquadrar as suas perguntas em conformidade.



Domínio 2: RECONHECER PERSPETIVAS

Reconhecer que temos uma perspetiva particular e que outros podem ou não a partilhar.



2

Ferramentas didáticas de mentoria

Recurso 2.1. Adaptabilidade

A adaptabilidade corresponde à capacidade de moldar as suas ações e reações ao ambiente em mudança à sua volta. Ser adaptável significa que é flexível no seu pensamento e comportamentos quando as circunstâncias à sua volta estão a mudar. É uma aptidão que pode ser aprendida com instrução e prática, sendo importante porque a mudança é uma constante da vida, permitindo-lhe adaptar-se eficazmente às mesmas.

Título	Adaptação às mudanças
Tipo de recurso	Método STAR
Objetivo	<p>O Método STAR é normalmente utilizado para entrevistas de emprego quando é necessário dar um exemplo para demonstrar que se possui uma aptidão. No caso da adaptabilidade, pode ser utilizado para melhorar esta competência. STAR significa:</p> <p>S - Definir a Situação</p> <p>T - Identificar a Tarefa</p> <p>A - Descrever a sua Ação</p> <p>R - Explicar o Resultado</p> <p>Pode utilizar esta técnica para se adaptar à mudança, analisando a situação, o que tem de fazer em resposta à mudança e o seu papel nas ações seguintes e, finalmente, tomar uma decisão e analisar o resultado obtido.</p>



Como utilizar o recurso 2.1. Adaptabilidade

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

Explique à sua mentoranda a importância da adaptabilidade na sua vida pessoal e profissional. A adaptabilidade depende fortemente da resiliência pessoal e irá ajudá-la a sentir-se mais confiante face à mudança e/ou adversidade. Imprima os cartões seguintes para o desenvolvimento da atividade. Poderá também perguntar à sua mentoranda quais as situações que a fazem sentir-se desconfortável, a fim de as propor para a atividade.

Ação 2

Peça à sua mentoranda para completar a atividade descrita seguidamente. Coloque os cartões na mesa de cabeça para baixo e solicite à mentoranda para escolher um. Peça-lhe que interprete o seu papel de forma a reagir face à mudança da situação que lhe foi atribuída.

Ação 3

Situações propostas:

Um membro da família fica doente / ferido.

Enfrenta uma dificuldade financeira este mês.

É colocada num novo grupo de trabalho e não se dá bem com um colega.

O itinerário dos autocarros locais já não passa por sua casa.

É-lhe pedido que se mude para outra cidade, uma vez que vai para lá trabalhar.

Planeou um dia inteiro na rua e, de repente, chove.



2

Estratégias eficazes de mentoria

Recurso 2.2. Competências cooperativas

A cooperação acontece quando as pessoas trabalham em conjunto para atingir um objetivo comum. As capacidades de cooperação cobrem o que é necessário para trabalhar bem com os outros e produzir resultados como uma equipa. Ao cooperar, é necessário construir relações com os colegas, saber como resolver conflitos e criar um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso.

Tipo de estratégia a utilizar	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Definição de objetivos<input checked="" type="checkbox"/> Escuta eficaz<input type="checkbox"/> Questionamento efetivo<input type="checkbox"/> <i>Feedback</i> eficaz
Contexto	<p>A cooperação tem lugar quando as pessoas trabalham em conjunto para atingir um objetivo. Por conseguinte, é necessário ouvir ativamente a outra pessoa para compreender o que quer dizer e é preciso chegar a acordo sobre certos objetivos.</p> <p>A cooperação necessita de escuta ativa o que significa ouvir atentamente e com uma mente aberta. Esta aptidão inclui esclarecer e fazer perguntas abertas ao orador. Por outras palavras, trata-se de ouvir para compreender as ideias e perspetivas de outras pessoas.</p> <p>Por outro lado, a definição de objetivos é essencial para uma cooperação bem-sucedida. Pode utilizar o Modelo GROW, um método simples, mas eficaz. Ter objetivos realistas também assegura que os pode completar, motivando-a a si e à sua equipa a continuar a estabelecer e a atingir objetivos. Determinar objetivos específicos com antecedência também a ajudará a si e à sua equipa a delegar tarefas para trabalharem de forma mais eficiente.</p>



Como utilizar o recurso 1.2. Competências cooperativas

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

Explicar e pôr em prática o conceito de escuta ativa e como implementar a definição de objetivos.

Ação 2

Apresentar à mentoranda diferentes técnicas para mostrar à sua interlocutora que a está a ouvir ativamente. Podemos dividir estas técnicas em verbais e não verbais.

Verbais:

- usar afirmações positivas curtas referindo, por exemplo: “Eu compreendo”, “Estou a ver”;
- parafrasear o que ouviu, reiterar uma declaração ou ideia de volta ao orador para confirmar a sua compreensão;
- demonstrar empatia referindo, por exemplo: “Lamento ouvir isso”.

Não-verbais:

- fazer contato visual;
- manter uma postura aberta.

Para praticar a escuta ativa, pode apresentar à mentoranda diferentes situações e fazer um *roleplay* para poder implementar a seguinte atividade.

Uma amiga fala-lhe de um problema que teve.

O seu chefe fala-lhe de um novo projeto de trabalho.

Um amigo conta-lhe a história do livro que acabou de ler.

Ação 3

Por outro lado, para praticar a fixação de objetivos, pode apresentar ao mentoranda o Modelo GROW, um método simples que representa:

- Objetivos, (modelo: www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/G-Stands-for-Goal.pdf)
- Realidade, (modelo: www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/R-Stands-For-REALITY.pdf)



- Opções, (modelo: www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/O-Stands-for-Options.pdf)
- Vontade/Compromisso, (modelo: www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/W-Stands-For-WAY-FORWARD.pdf)

Em cada modelo, há uma série de perguntas que a sua mentoranda deve fazer a si própria e/ou à equipa antes de estabelecer objetivos. Trabalhar em cada uma delas ajudará a sua mentoranda a compreender que objetivos são importantes (pode explorar o artigo seguinte para encontrar exemplos de perguntas em português: www.linkedin.com/pulse/coaching-o-modelo-g-r-w-jorge-bicho/?originalSubdomain=pt).



2

Recomendações passo a passo

Recurso 2.3. Autoconsciência

A autoconsciência corresponde à capacidade de se concentrar em si própria e na forma como as suas ações, pensamentos ou emoções se alinham ou não com os seus padrões internos. Se for altamente consciente de si própria, pode avaliar-se objetivamente, gerir as suas emoções, alinhar o seu comportamento com os seus valores e compreender corretamente como os outros o percebem. Existem dois tipos:

- **autoconsciência pública ou externa:** estar consciente de como podemos aparecer aos outros;
- **autoconsciência privada ou interna:** ser capaz de notar e refletir sobre o seu estado interno.

Recomendações passo a passo para dominar a autoconsciência

PASSO 1

Medite

A meditação é a prática de melhorar a sua consciência.

Ação da mentoranda

Peça à sua mentoranda para tentar criar uma rotina de meditação, procurando encontrar alguns minutos por dia para se concentrar em algo tão simples como a sua respiração. Não precisa de grandes rituais; apenas de decidir o tempo que tira do seu dia para se desligar um momento e concentrar-se em si própria.

PASSO 2

Faça perguntas a si mesma

Explique à sua mentoranda que é importante fazer perguntas a si própria, desde as mais gerais até às mais profundas. Desta forma, podemos analisar-nos e saber o que nos preocupa, o que nos faz felizes, o que nos ajuda, o que não gostamos, etc.

Ação da mentoranda

Peça à sua mentoranda para responder às seguintes perguntas depois de ter tempo suficiente para refletir sobre as mesmas:

- O que é que estou a tentar alcançar?



- O que é que estou a fazer que está a funcionar?
- O que é que estou a fazer que me está a atrasar?
- O que é que posso fazer para mudar?

PASSO 3

Escreva os seus principais planos e prioridades

Ao escrevermos os nossos objetivos, tornamo-los mais tangíveis e ajudamos a garantir que não sejam esquecidos. No entanto, é igualmente necessário verificar se estamos a ir na direção certa ou se precisamos de olhar para algo que está a correr mal.

Ação da mentoranda

Peça à sua mentoranda para estabelecer objetivos a curto, médio e longo prazo e colocá-los num local visível para que possa estar sempre ciente dos mesmos.

PASSO 4

Pergunte a amigos de confiança

Pergunte a outras pessoas como a percebem em geral e em certas situações. Ser específica irá ajudar a dar-lhe o *feedback* mais concreto. Pode também perguntar-lhes como gostariam de a ver comportar-se.

Ação da mentoranda

Peça à sua mentoranda para escolher o(s) cenário(s) sobre o(s) qual(is) gostaria de receber *feedback* e listá-los. Faça duas colunas: Coluna A: Como eu me vejo; Coluna B: Como os outros me veem. Cuidado com as discrepâncias e semelhanças.

Caixa de ferramentas das recomendações passo a passo

17 atividades de autoconsciência

www.positivepsychology.com/self-awareness-exercises-activities-test/#questions

Autoconhecimento: o que é e 15 exercícios para praticar.

www.penser.com.br/autoconhecimento/ (Em português)

Aumente a sua autoconsciência com uma simples correção | Tasha Eurich | TEDxMileHigh

www.youtube.com/watch?v=tGdsOXZpyWE (possibilidade de legendas automática em português)

Autoconsciência para crianças

www.youtu.be/2yWgddTi5g0 (possibilidade de legendas automática em português)



2

Vinheta de mentoria

Recurso 2.4. Consciência Intercultural

A consciência intercultural implica a capacidade de tomar consciência não só dos nossos valores culturais, crenças e perceções, mas também dos de outras culturas. Torna-se essencial quando pessoas de diferentes culturas comunicam. Como as pessoas veem, interpretam e avaliam algo de diferentes formas, bem como aquilo que é considerado apropriado numa cultura e é provavelmente inadequado noutra, surgindo, por isso, mal-entendidos.

SENSIBILIDADE INTERCULTURAL

Segue-se uma boa prática de implementação de um *workshop* de formação sobre a sensibilidade intercultural para as mulheres profissionais.

A Clara é uma orientadora de carreira que está a implementar um *workshop* com profissionais de diferentes países. Numa das dinâmicas, os participantes foram alinhados uns ao lado dos outros e foram informados de situações ou frases que as mulheres e os homens experimentam ou ouvem ao longo das suas vidas. Quando a pessoa experimenta ou ouve a frase, tem de dar um passo em frente. No final, é provável que as mulheres estejam muito mais à frente do que os homens.

Finalmente, em círculo, os participantes refletiram sobre o que tinham experimentado e os sentimentos de cada pessoa. Uma das participantes, que é muçulmana, comentou que se sentia desconfortável por ter de falar das suas experiências à frente de pessoas em quem não confiava.

A circunstância fez com que Clara refletisse sobre as diferenças culturais, pois está habituada a lidar com o assunto naturalmente e não tinha pensado que outras mulheres e homens de outras culturas pudessem não estar habituados a falar sobre o mesmo.



PERGUNTAS ORIENTADORAS DE MENTORIA

1. Já experimentou uma situação semelhante à da Clara?
2. Porque pensa que a Clara não considerou outras perspetivas culturais?
3. O que é que acha que a Clara poderia fazer para melhorar o *workshop*?
4. Já teve algum encontro com pessoas de outras culturas?
5. Que competências pensa que são necessárias para se ter sensibilidade intercultural?
6. Como lidou com as situações em que encontrou diferenças culturais?
7. Tem conhecimento de diferenças culturais importantes sobre palavras ou gestos que significam uma coisa num país e outra noutro país?
8. Como pensa que podemos melhorar a nossa consciência cultural? O que é que faz para a melhorar?

Caixa de ferramentas de vinheta de mentoria

Iceberg cultural

www.lynchlf.com/blog/the-cultural-iceberg-explained/

[www.d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13110859/Conceitos e Teorias da Cultura para o AFS e Amigos.pdf](http://www.d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13110859/Conceitos_e_Teorias_da_Cultura_para_o_AFS_e_Amigos.pdf) (Em português)

Pacote de exercícios de formação intercultural

www.culturewise.net/wp-content/uploads/2013/05/Cultural-awareness-training-exercise-pack.pdf

www.pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261269/chapter5.pdf/9a753613-0265-4bbf-9aa2-0c9d05699921 (Em português)

Questionário sobre gestos entre culturas

www.commisceo-global.com/resources/quizzes/quiz/9



2

Dicas práticas

Recurso 2.5. Flexibilidade

A flexibilidade é muitas vezes confundida com o termo adaptabilidade, mas têm algumas diferenças. Flexibilidade significa ser capaz de reagir rapidamente a novas circunstâncias e encontrar compromissos com as pessoas sobre como fazer algo. Refere-se frequentemente a oferecer mais ou aceitar menos, dependendo da situação.

5 dicas práticas para aumentar a flexibilidade

Dica 1

Aceitar que a mudança é inevitável

Aceitar que as mudanças estão a chegar pode reduzir parte do medo e ansiedade que poderá sentir quando as suas circunstâncias mudarem.

Dica 2

Torne-se mais confiante

A confiança pode fazê-lo ter esperança no futuro e sentir-se capaz de lidar com o que vem a seguir. Encontrar formas de se tornar mais confortável com potenciais mudanças irá provavelmente aumentar a sua confiança. Peça à sua mentoranda para se observar em frente a um espelho e dizer cinco elementos que gosta fisicamente e cinco aspetos sobre a sua forma de ser.

Dica 3

Manter uma atitude positiva

Embora sair da sua zona de conforto possa ser difícil, pode ser útil manter uma atitude positiva enquanto trabalha na criação de novos padrões de pensamento. Proponha à sua mentoranda que crie uma lista com música que a anima para usar quando se sente abatida.



Dica 4

Seja empática

A compreensão mútua é algo difícil. Tornar a nossa relação com os outros mais flexível significa compreender e sentir-se compreendido. Podemos tentar compreender os outros, explicar o seu ponto de vista e procurar chegar a acordo. Um exercício simples para começar a praticar a empatia é através de mensagens positivas para os outros. Peça à sua mentoranda para começar a dizer *tenha um bom dia* ou *obrigada* depois de todas as suas conversas.

Dica 5

Foco no presente

O que é passado é passado e o futuro é totalmente incerto. A única coisa real que temos é o agora. Por isso, concentre-se no presente e no que pode fazer agora. Peça à sua mentoranda para identificar os elementos que indicam que está a antecipar situações em vez de estar focada no presente. Peça-lhe que escreva ações alternativas a tomar quando essas situações estão a ocorrer e que as aplique quando identificar que está a preocupá-la.



Cofinanciado pela
União Europeia



Domínio 3: COMUNICAR IDEIAS

Comunicar eficazmente, verbalmente e não verbalmente, com diversos públicos.



3

Ferramenta didática de mentoria

Recurso 3.1. Escuta eficaz

Ouvir eficazmente é algo que poucos podem e/ou sabem fazer. Na verdade, a maioria de nós nunca desenvolveu os hábitos que nos tornariam em ouvintes eficazes.

A escuta eficaz corresponde a absorver ativamente a informação dada por um orador, demonstrando interesse e fornecendo-lhe *feedback* para que saiba que a mensagem foi recebida. Ao desenvolver esta capacidade, obterá mais informação das pessoas com quem fala, aumentará a confiança dos outros em si, reduzirá os conflitos e compreenderá melhor como motivar terceiros, visando inspirar um maior nível de compromisso nas pessoas.

Título	Praticar através da introdução
Tipo de recurso	Atividade prática
Objetivo	A seguinte atividade tem como objetivos: <ul style="list-style-type: none">▪ desenvolver a capacidade de escuta eficaz;▪ desenvolver a capacidade de resumir eficazmente;▪ construir uma relação entre mentor e mentoranda;▪ desenvolver a aptidão de ligar os próprios pensamentos ao fluxo de ideias;▪ fazer as perguntas certas para obter informações.



Como utilizar o recurso 3.1. Escuta eficaz

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

O mentor pode propor esta atividade para verificar a sua capacidade de escuta eficaz. Esta é também uma atividade que quebra o gelo para construir uma boa relação com a sua mentoranda.

Ação 2

O mentor irá apresentar-se e contar uma breve história do seu passado. A história deve ser longa e articulada; recomenda-se que inclua sentimentos e detalhes. A mentoranda deve fazer, pelo menos, três perguntas sobre a história contada. Depois, reformulará o que foi dito em dois minutos. A mentoranda tem de verificar se o resumo está correto e se se debruçou sobre as informações mais importantes.

Ação 3

Peça à mentoranda para se apresentar de forma semelhante e partilhar a sua própria experiência. O mentor não fará perguntas e terá de agir distraído (por exemplo, verificar o telefone, olhar para outras partes da sala...). Depois, a mentor reformulará o que foi dito em menos de um minuto, tentando cometer erros.

Conversar sobre o que aconteceu. As seguintes perguntas podem ajudar:

- Sentiu-se ouvida?
- Teria querido receber perguntas?
- Ao fazer perguntas, permitia-lhe ouvir melhor a minha história?



3

Estratégias eficazes de mentoria

Recurso 3.2. Comunicação verbal

A comunicação verbal é sobre a língua, tanto escrita como falada e pode ser identificada como o uso de palavras para partilhar informação com outras pessoas. É sobre as palavras que escolhe e como são ouvidas e interpretadas. Transmitir eficazmente a sua ideia ou mensagem precisa mais do que apenas falar e é aqui que são relevantes as competências de comunicação verbal eficazes.

Há um grande número de diferentes capacidades de comunicação verbal que vão desde a capacidade de falar claramente até à capacidade de refletir e organizar pensamentos. Os obstáculos mais comuns a uma comunicação verbal eficaz são a falta de clareza, a utilização de estereótipos e generalizações, os saltos para conclusões e a falta de confiança.

Quando as pessoas são capazes de se compreenderem e passarem informações facilmente, poupam tempo valioso e investem as suas energias na conclusão das suas tarefas e não na tentativa de compreenderem as intenções umas das outras. Ter boas competências como comunicador também permite resolver disputas e lidar rapidamente com qualquer problema assim que este surge.

Tipo de
estratégia a
utilizar

- Definição de objetivos**
- Escuta eficaz**
- Questionamento efetivo
- Feedback* eficaz

Contexto

A comunicação eficaz é uma aptidão essencial para alcançar o sucesso em todas as áreas da vida, seja pessoal ou profissional. As capacidades de comunicação geram confiança e otimismo, permitindo alcançar objetivos. Para o fazer, é importante identificá-los primeiro e estabelecer as suas metas. A compreensão dos seus objetivos ajudará a moldar o estilo de comunicação e torná-la-á mais eficaz. Comunicar é também ouvir ativamente. Quando todos estão ativamente envolvidos, a comunicação é muito mais eficaz.

Neste recurso, os mentores dispõem de um conjunto de ações poderosas para apoiar a mulher (mentoranda) a praticar uma boa forma de comunicar.



Como utilizar o recurso 3.2. Comunicação verbal

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

A atitude defensiva é a causa fundamental de mal-entendidos e conflitos. Nem sempre estamos preparados para receber e aprender com as críticas, especialmente quando são proferidas de forma insensível. Quando uma pessoa sente que está a ser culpada – com ou sem razão –, é comum que responda de modo defensivo. Ser capaz de comunicar adequadamente com os outros significa evitar conflitos e alcançar objetivos.

Ação 2

Sensibilizar a mentoranda para falar utilizando a primeira pessoa (*eu*), uma forma simples que ajudará a reduzir os sentimentos de culpa. Uma boa declaração na primeira pessoa (*eu*) é aquela em que uma pessoa assume a responsabilidade pelos próprios sentimentos, enquanto descreve com tato um problema.

"Sinto emoção quando explicação"

- *Eu sinto...* deve ser seguido com uma palavra emotiva, tal como *zangada, magoada* ou *preocupada*.
- Use um tom suave e uniforme: uma frase cuidadosa não a ajudará se a sua voz ainda soar a culpa.
- Na sua explicação, descreva gentilmente como as ações da outra pessoa a afetam.

Ação 3

O mentor pode propor os seguintes cenários para praticar uma boa forma de comunicar sentimentos e questões:

- **Cenário 1:** um amigo cancela sempre os planos no último minuto. Recentemente, estava à espera dele num restaurante quando telefona a dizer que não podia vir.
- **Cenário 2:** está a trabalhar num projeto em grupo e um membro não está a desenvolver a sua parte. Tiveram repetidamente de terminar o seu trabalho.
- **Cenário 3:** o seu chefe continua a distribuir novas tarefas para si, com poucas instruções e pouco tempo. Apesar de trabalhar horas extraordinárias, está semanas atrasada.



3

Recomendações passo a passo

Recurso 3.3. Empatia

A empatia corresponde à capacidade de compreender emocionalmente o que as outras pessoas sentem, de ver as coisas do seu ponto de vista e de se imaginar no seu lugar. Significa colocar-se na posição de outra pessoa e sentir o que ela está a sentir.

Ser capaz de experimentar a empatia tem muitos usos benéficos:

- permite-lhe construir ligações sociais;
- ajuda-a a aprender a regular as suas próprias emoções;
- promove os comportamentos de ajuda.

Ter uma grande empatia significa também que, por vezes, se pode ficar sobrecarregada ou mesmo exageradamente estimulada por pensar sempre nas emoções dos outros, podendo levar à fadiga de empatia. Esta é a razão pela qual é importante dominar esta capacidade.

Disponibiliza-se uma lista de recomendações sobre como o mentor pode apoiar a mentoranda para melhorar as suas capacidades de empatia.

Recomendações passo a passo para dominar a empatia

PASSO 1

Identificar os seus enviesamentos

Os preconceitos cognitivos são distorções de julgamento pouco razoáveis e injustos a favor ou contra uma pessoa ou situação. Explique à sua mentoranda que os preconceitos afetam a sua empatia pelos outros e identificá-los significa controlá-los.

Ação da mentoranda

Peça à sua mentoranda para escrever, pelo menos, cinco aspetos que a enfureçam quando fala com alguém.

PASSO 2

Enfrentar problemas

Discutir com alguém é inevitável, mas o importante é encontrar uma solução que leve em consideração as emoções de todos.

Ação da mentoranda

Peça à sua mentoranda para falar sobre uma situação difícil ou desconfortável que está a ter com alguém. Peça-lhe que escreva os seus pensamentos e sentimentos a esse respeito.



PASSO 3	Andar em sapatos de outras pessoas Explique à sua mentoranda que tem de aprender a compreender as pessoas, mesmo quando não está de acordo com elas.
Ação da mentoranda	Peça-lhe que escreva o sentimento que pensa que a outra pessoa pode ter em relação ao argumento anterior.
PASSO 4	Aprender com os erros Um dos muitos pontos fortes da atenção é a sua capacidade de mudar a perspetiva da nossa subjetividade pessoal para a objetividade impessoal.
Ação da mentoranda	Peça-lhe para reprocessar agora o argumento, considerando os sentimentos e pensamentos da outra pessoa. Depois, peça-lhe que diga o que pensa terem sido os seus erros na discussão.

Caixa de ferramentas das recomendações passo a passo

Exercícios para o ajudar a construir mais empatia
www.ideas.ted.com/5-exercises-to-help-you-build-more-empathy/
www.mundopsicologos.pt/artigos/3-passos-para-desenvolver-a-empatia (Em português)

O papel desempenhado para melhorar a empatia há 500 anos
www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/2020/09/500-Years-Ago-Worksheet.pdf

Dinâmica da empatia – visualizando o problema do outro.

www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/dinamica-da-empatia-visualizando-o-problema-do-outro/ (Em português)

Criar um quadro de empatia
www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/2020/09/Creating-an-Empathy-Picture.pdf

www.resultadosdigitais.com.br/marketing/mapa-da-empatia/ (Em português)



3

Vinheta de mentoria

Recurso 3.4. Inteligência emocional

A inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar e regular as nossas próprias emoções, de reconhecer as emoções de outras pessoas e sentir empatia para com elas e de usar estas capacidades para comunicar eficazmente e construir relações saudáveis e produtivas com os outros. Os componentes da inteligência emocional são:

- **perceber as emoções:** o primeiro passo para compreender as emoções é percebê-las. Pode envolver a compreensão de sinais não verbais, tais como a linguagem corporal e as expressões faciais;
- **promover o raciocínio com emoções:** o passo seguinte envolve usar as emoções para promover o pensamento. As emoções ajudam a dar prioridade àquilo a que prestamos atenção e a que reagimos;
- **compreender as emoções:** as emoções que percebemos podem ter uma grande variedade de significados;
- **gerir as emoções:** regular as emoções e responder adequadamente, bem como responder às emoções dos outros, são aspetos importantes da gestão emocional.

A vinheta de mentoria apresentada tem como objetivo apresentar um estudo de caso para apoiar o mentor a fornecer à sua mentoranda o contexto relevante sobre as competências neste campo que devem ser melhoradas.

NÃO OBTER O QUE SE QUER

A Alice é gestora júnior de uma empresa de manufatura. A sua chefe reformou-se recentemente e recomendou-a para um programa de formação em gestão para desempenhar o cargo.

A Alice não recebeu a promoção, pois acabou por não fazer a formação em gestão. Está muito amarga com a oportunidade perdida e queixa-se aos seus colegas de trabalho que não recebeu a promoção por causa deles, acusando-os de a sobrecarregarem com trabalho e deixando-a sem tempo para estudar.

Queixa-se também ao seu marido que se ele tivesse assumido mais responsabilidades em casa, não teria falhado a sua formação. Também tem ciúmes do seu chefe, agora gestor, por ter conseguido a promoção em vez dela. Lamenta-se que se não tivesse sido sabotada pelos outros, o trabalho teria sido seu. O desempenho profissional da Alice diminuiu durante o tempo.



PERGUNTAS ORIENTADORAS DE MENTORIA

1. Acha que a reação de Alice é razoável?
2. A Alice está a responder ao seu fracasso de uma forma emocionalmente inteligente?
3. Consegue encontrar as questões de inteligência emocional, caso estejam presentes?
4. Consegue identificar as emoções negativas sentidas pela Alice?
5. Acha que esse contexto influencia a atitude da Alice?
6. Pensa que as outras pessoas têm o poder de influenciar as suas ações?
7. Em caso afirmativo, o que pode fazer para limitar esta influência?
8. O que teria sido uma reação emocionalmente inteligente ao estudo de caso?
9. Considerando que a atuação de Alice está errada, o que pode fazer para a corrigir?

Caixa de ferramentas da vinheta de mentoria

Questionário de inteligência emocional
www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional_intelligence_questionnaire-LAL1.pdf
www.blog.runrun.it/teste-de-inteligencia-emocional/ (Em português)

Ramona Hacker: Seis passos para melhorar a sua inteligência emocional
www.ted.com/talks/ramona_hacker_6_steps_to_improve_your_emotional_intelligence?language=en (possibilidade de legendas automáticas em português)

Dez características de pessoas com elevada inteligência emocional
www.inc.com/paul-grossinger/10-characteristics-of-people-with-high-emotional-intelligence.html

www.forbes.com.br/escolhas-do-editor/2018/05/10-caracteristicas-de-pessoas-com-inteligencia-emocional/



3

Dicas práticas

Recurso 3.5. Comunicação não-verbal

A comunicação não verbal é o processo de enviar e receber mensagens sem utilizar palavras, sejam faladas ou escritas. A forma como o seu corpo ou enfatiza ou contradiz as palavras faladas é tão importante como a palavra que utiliza, ou ainda mais, nos momentos em que as ações falam mais alto do que as palavras.

A plataforma não-verbal inclui o contacto visual ou a falta dele, expressões faciais, gestos, postura e aparência pessoal.

5 dicas práticas para impulsionar a comunicação não verbal

Dica 1

Preste atenção aos sinais não verbais

As pessoas comunicam informação de inúmeras maneiras. Por isso, preste atenção a uma variedade de sinais que podem transmitir informação que não é colocada em palavras. Por exemplo, o contacto visual pode ajudar a estabelecer quão atenta é uma pessoa. O tom da voz pode revelar pistas sobre o seu estado emocional.

Dica 2

Procurar comportamentos incongruentes

Deve-se prestar atenção se as palavras de alguém não corresponderem aos seus comportamentos não verbais. Por exemplo, alguém pode dizer-lhe que está feliz enquanto franze o sobrolho e olha para o chão.

Dica 3

Foco no tom de voz

O tom pode ser uma forma eficaz de amplificar a sua mensagem. Comece a notar como o seu tom de voz afeta a forma como os outros respondem a si e tente usar o seu tom para enfatizar ideias que deseja comunicar.



Dica 4

Usar bom contacto visual

O bom contacto visual é uma aptidão essencial de comunicação não-verbal. Quando as pessoas não olham os outros nos olhos, pode parecer que estão a fugir ou a tentar esconder algo. Por outro lado, demasiado contacto visual pode parecer confrontativo ou intimidante. Alguns peritos em comunicação recomendam intervalos de três a quatro segundos para o contacto visual.

Dica 5

Fazer perguntas

Se estiver confusa acerca dos sinais não verbais de outra pessoa, não tenha medo de fazer perguntas. Uma boa ideia é repetir a sua interpretação do que foi dito e pedir esclarecimentos. Por exemplo, use expressões como:

- *Então, o que estás a dizer é que...*
- *Quer dizer que devíamos...*

Dica 6

Usar sinais para acrescentar significado

Pode melhorar a sua comunicação falada utilizando uma linguagem corporal que reforça e apoia o que está a dizer. Por exemplo, suponha que o seu objetivo é parecer confiante e preparado durante uma apresentação. Nesse caso, irá querer concentrar-se em enviar sinais não verbais que assegurem que os outros a vejam como segura de si e capaz, ou seja, permanecer firme num só lugar, mantendo os seus ombros para trás e mantendo o seu peso equilibrado em ambos os pés.

Dica 7

Prática

Algumas pessoas parecem ter um dom para usar a comunicação não-verbal, mas é uma aptidão que se pode melhorar. Pode construir esta competência prestando uma atenção cuidadosa ao comportamento não-verbal e praticando diferentes tipos de comunicação não-verbal com outros.



Cofinanciado pela
União Europeia



Domínio 4: TOMAR MEDIDAS

Ter as competências não só para aprender sobre o mundo, mas também para fazer a diferença.



4

Ferramenta didática de mentoria

Recurso 4.1 Resiliência

Situações desafiantes fazem parte da vida de todos, de tempos a tempos. Mas a forma como as pessoas reagem pode variar no tempo, nas situações e nas características e capacidades pessoais.

A resiliência tem a ver com a capacidade de prosperar em tempos difíceis, superando situações desafiantes e stressantes. Não significa que as pessoas resilientes não experimentem angústia. Sofrem, mas podem geri-la de modo a conseguirem prosperar e crescer.

Significa que a resiliência não é uma capacidade inata que se tenha ou não. É, sim, uma competência que se treina, podendo ser desenvolvida e reforçada ao longo do tempo.

Título	A minha história
Tipo de recurso	<i>Storytelling</i>
Objetivo	<p>Tudo gira em torno de uma boa ou má história. A questão é perceber até que ponto reconhecemos o significado de uma narrativa enquanto recurso que nos pode ajudar a ajustar os nossos paradigmas e a exercer as nossas capacidades de resiliência.</p> <p>Estar preso a uma má história (como um momento difícil da sua vida) é uma característica típica de resistência. Para praticar a sua resiliência, deve avançar e dar espaço a novos capítulos da sua história.</p> <p>Esta ferramenta foi concebida para que possa orientar a mentoranda no processo de narrar a sua própria história. Espera-se que a ajude a ser mais autoconsciente e a aprender sobre o que é que a impede de fazer mudanças e a seguir em frente.</p> <p>A resiliência é a capacidade de aceitar a mudança, a capacidade de ser flexível, a capacidade de encontrar um objetivo na vida.</p>



Como utilizar o recurso 4.1. Resiliência

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

Peça à sua mentoranda para pensar sobre um episódio da sua vida e registá-lo (pode ser mentalmente). Faça as seguintes perguntas para apoiá-la nesta questão:

1. Detalhes específicos como: quando é que aconteceu? Onde é que aconteceu? Quem fez parte do episódio?
2. A sequência dos acontecimentos.
3. O elemento/situação que causou esta história tornando-a numa situação difícil.
4. O que aprendeu até agora com essa situação?
5. Essas lições produziram alguma mudança na forma como se comporta ou na perceção das diversas situações da sua vida?

Ação 2

Desafie-a a escrever a sua história numa página de formato A4, respondendo às seguintes perguntas: Quando? Onde? Quem? e o quê?

Ação 3

Sugira-lhe que partilhe a sua história utilizando um dos seguintes formatos:

- história escrita: a forma mais fácil, pode ser através de um artigo, em forma de blog ou num formato de livro. Ferramentas como o [Daily Page](#), [750 Words](#) ou [Help me Write](#), podem ajudá-la a criar hábitos de escrita;
- história oral: requer algumas capacidades oratórias. A arte de falar em público pode ajudá-la a construir a sua confiança, mas requer prática. [O Guia do Orador TEDx](#) pode ser uma boa maneira de começar;
- história áudio: se tem medo de falar em público, pode convidá-la a gravar a história usando o seu telemóvel ou o Google Hangouts on Air ou o Google Voice;
- história digital: faz uso de diferentes media, como o vídeo, a animação, informação interativa disponível e jogos. Pode utilizar ferramentas como o [Kumu](#) para mapear a sua história. Em vez de ter uma história com uma linha do tempo tradicional, desafie-a a criar uma história visual onde possa ter tantos ramos interligados quantos quiser. É um bom exercício para também colocar “a vida” numa perspetiva diferente.



4

Estratégias eficazes de mentoria

Recurso 4.2. Orientação para a ação

A implementação é a pedra angular para transformar grandes ideias em realidade. Não é eficiente ter boas ideias se não as levar a um resultado. O lema é: *não pense - faça-o!* Mas como assim?

Uma pessoa orientada para a ação é alguém que está pronto a aceitar desafios, é capaz de identificar e agarrar oportunidades e tem uma atitude de poder fazer. Juntamente com estes traços, existe um conjunto de competências que dominam para conseguir fazer as coisas, tais como o pragmatismo, a proatividade e planeamento estratégico.

Tipo de estratégia a utilizar	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Definição de objetivos<input type="checkbox"/> Escuta eficaz<input checked="" type="checkbox"/> Questionamento efetivo<input type="checkbox"/> <i>Feedback</i> eficaz
Contexto	<p>A eficiência ou a capacidade de conseguir que as tarefas sejam feitas com menos esforço diz respeito não à quantidade de trabalho que se faz, mas à forma sensata como se fazem as tarefas. Na maioria das vezes, podemos fazer menos e melhor. A primeira regra para conseguir que os afazeres sejam feitos é a definição de objetivos SMART.</p> <p>Uma pessoa pragmática é um planeador estratégico orientado para a ação. O que significa também uma pessoa orientada para o objetivo que é essencial quando se trata de transformar ideias em realidade. Neste processo, de concretizar ideias, uma pessoa pragmática trabalha na sua capacidade de seguir um plano a fim de atingir um objetivo.</p> <p>Trata-se de ter um propósito claro e concentrar-se na melhor forma de o conseguir fazer. Tal requer, ao mesmo tempo, alguma autodisciplina, que lhe garantirá manter-se no bom caminho, eliminando quaisquer hipóteses de desvios ou fatores de distração.</p> <p>Neste recurso, os mentores recebem um conjunto de perguntas poderosas para apoiar a mulher mentoranda a praticar a definição dos objetivos SMART.</p>



Como utilizar o recurso 4.2. Orientação para a ação?

GUIA & MATERIAIS

Ação 1

Reforçar o conceito de pragmatismo: ser uma pessoa com uma orientação clara para a ação conduzida pelo pensamento estratégico e analítico.

Ação 2

Introduzir o conceito de objetivos SMART à sua mentoranda, relacionando-os com o planeamento estratégico. Os objetivos SMART são:

- **Específico:** os objetivos têm de ser claros e ligados a uma atividade – algo que se pretende alcançar;
- **Mensuráveis:** os objetivos devem ser medidos, ou seja, é necessário ter provas da sua progressão no sentido de alcançar o objetivo;
- **Alcançável:** os objetivos devem ser divididos em tarefas ou ações;
- **Relevante:** os objetivos devem ser realistas – algo que se pode razoavelmente realizar;
- **Tempo limite:** os objetivos devem ser calendarizados.

Ação 3

Peça à sua mentoranda para pensar num objetivo que gostaria de alcançar, algo possível de completar em seis meses. Depois, decomponha a definição dos objetivos SMART usando as seguintes perguntas:

- **Específico:** o objetivo está ligado a alguma atividade? Está claro?
- **Mensurável:** é possível medir o progresso deste objetivo? Como?
- **Alcançável:** pode ser dividido em tarefas ou ações específicas?
- **Relevante:** é um objetivo realista? Está alinhado com os seus propósitos ou intenções?
- **Tempo limite:** existe um período para atingir este objetivo?

O mentor pode usar o seguinte exemplo para reiterar e ilustrar o argumento:

Qualquer decisão que tenha de tomar está ligada a um objetivo que tenta atingir. Tomemos, como exemplo, os objetivos de carreira. Neste caso, o problema pode ser: Sinto-me preso neste trabalho das 9:00 às 17:00. Conseguirá encontrar um possível objetivo relacionado para alcançar que o possa ajudar a resolver esse problema? Um possível objetivo poderia ser:

Participar trimestralmente em três eventos online para contactar potenciais parceiros ou empregadores.



4

Recomendações passo a passo

Recurso 4.3. Resolução de problemas

Dizer que a resolução de problemas é uma competência não é totalmente verdade. A resolução de problemas não é apenas uma aptidão, mas um conjunto de capacidades que, juntas, contribuem para a resolução de problemas. Algumas destas competências são referidas no UPCOMING WOMEN Quadro da Competência Global, tais como a escuta eficaz, o pensamento analítico, a criatividade e a comunicação, para citar algumas.

Disponibiliza-se uma lista de recomendações sobre como o mentor pode apoiar a mentoranda a melhorar as suas capacidades de resolução de problemas, desdobrando todo o processo.

Recomendações passo a passo para dominar a resolução de problemas

PASSO 1

Definir o problema

Explique à mentoranda que tem de aprender a diferenciar factos de opiniões e confiar em dados fiáveis antes de sinalizar um problema específico.

Ação da mentoranda

Peça à mentoranda que mencione um problema relacionado com a sua vida profissional.

PASSO 2

Gerar soluções alternativas

Não há apenas uma solução para um problema específico. Deve-se olhar para além do óbvio e apontar soluções alternativas.

Ação da mentoranda

Conduza um exercício de *brainstorming* com a mentoranda para procurar soluções alternativas para o problema.

PASSO 3

Avaliar e selecionar uma alternativa

Todas as alternativas que resultaram da fase de *brainstorming* devem agora ser avaliadas sem preconceitos.



Ação da
mentoranda

Peça à sua mentoranda para avaliar todas as soluções que já apresentou anteriormente. Pode apoiá-la a fazer a tarefa, utilizando uma árvore de decisão como ferramenta. Depois de ter selecionado a solução final para o problema, deve indicar explicitamente a alternativa selecionada. Peça-lhe que a escreva!

PASSO 4

Implementar e acompanhar a solução

Agora é tempo de tomar medidas! Um aspeto importante é planear e implementar a alternativa escolhida.

Ação da
mentoranda

Peça à sua mentoranda para criar um plano de ação para implementar a solução encontrada.

Caixa de ferramentas de recomendações passo a passo

Modelo de árvore de decisão

www.web.tecnico.ulisboa.pt/ana.freitas/bioinformatics.ath.cx/bioinformatics.ath.cx/indexf23d.html?id=199 (Em português)

www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-arvore-de-decisao (Em português)

Como realizar uma análise de causa raiz

www.blog.infraspeak.com/pt-pt/analise-de-causa-raiz/ (Em português)

Modelos de causa raiz

www.creately.com/pt/usage/templates-de-ferramentas-de-analise-de-causa-raiz/ (Em português)

www.perkbox.com/uk/resources/blog/7-free-root-cause-analysis-templates-and-how-to-use-them



4

Vinheta de mentoria

Recurso 4.4. Competências de ação social

A ação social refere-se, basicamente, a tomar medidas para criar uma mudança positiva. Esta mudança positiva pode ser na nossa vida pessoal ou em benefício da comunidade em que nos encontramos. Relacionado com o DOMÍNIO 4 - Tomar Medidas, visando desenvolver na mulher pouco qualificada e em situações vulneráveis as competências não só para aprender sobre o mundo, mas também para fazer a diferença no mundo, a vinheta de mentores apresentada procura apresentar uma história poderosa para apoiar o mentor a fornecer à mentoranda um contexto relevante sobre as competências neste campo que deve ser melhorado.

IMPULSIONAR AÇÕES URGENTES EM MATÉRIA DE IGUALDADE DE GÉNERO E OS DIREITOS DAS RAPARIGAS E DAS MULHERES

Este é o título da edição Global número 4 do ano 2022, listada na página da Fundação das Nações Unidas. Todos os anos, esta organização enumera as cinco questões globais mais prementes a serem tidas em conta. A igualdade de género e os direitos das mulheres são questões ainda listadas todos os anos.

A **ONU Mulheres** promove todos os anos uma campanha mundial designada *16 dias de ativismo*, reunindo eventos locais, regionais e nacionais que estimulam a ação e a sensibilização para acabar com a violência baseada no género.

A **violência baseada no género** é definida como os atos prejudiciais dirigidos a um indivíduo com base no seu género. É uma ameaça constante para as raparigas e mulheres em todo o mundo independentemente da sua idade, raça, ou estatuto socioeconómico.

De acordo com dados fornecidos pela Mulheres das Nações Unidas (2022):

- mais de uma em cada três mulheres experimenta violência baseada no género durante a sua vida;
- mais de cinco mulheres ou raparigas são mortas a cada hora por alguém da sua própria família;
- menos de 40% das mulheres que sofrem violência procuram ajuda.



PERGUNTAS ORIENTADORAS DE MENTORIA

1. Tem conhecimento desta situação relativamente à violência baseada no género?
2. Até que ponto se envolve nestas questões globais?
3. Afeta-a pessoalmente?
4. Em caso afirmativo, como? Pode explicar?
5. Conhece alguma mulher que tenha sido vítima de algum tipo de violência?
6. Envolver-se-ia numa ação específica para apoiar o fim da violência baseada no género?
7. Em caso afirmativo, explique que tipo de ação.
8. Se não, porquê?
9. Na sua opinião, o que é preciso para acabar com a violência contra as mulheres?

Caixa de ferramentas de vinheta de mentoria

Em todo o mundo: 16 Dias de Ativismo

www.unwomen.org/en/news-stories/news/2022/12/around-the-world-16-days-of-activism

www.news.un.org/pt/story/2020/11/1733182 (Em português)

Em foco: 16 Dias de Ativismo contra a Violência Baseada no Género

www.unwomen.org/en/news-stories/in-focus/2022/11/in-focus-16-days-of-activism-against-gender-based-violence

www.care.org/pt/16days/ (Em português)

Avançar: 10 formas de acabar com a violência contra as mulheres

www.mozambique.un.org/pt/160199-aja-agora-10-maneras-de-ajudar-acabar-com-violencia-contra-mulheres-mesmo-durante-pandemia (Em português)

Fique com ela: seis organizações lideradas por mulheres que lutam contra a violência baseada no género

www.rb.gy/mgfbtp



4

Dicas práticas

Recurso 4.5. Pensamento criativo

A criatividade é a capacidade de originar algo. Está normalmente associada a artistas, mas cada pessoa que concebe algo, mesmo que essa criação não acabe por ter um impacto mundano, é um criador. Portanto, a criatividade é uma aptidão que todas as pessoas têm. O pensamento criativo é definido como a capacidade de resolver situações, problemas ou desafios utilizando diferentes abordagens.

5 dicas práticas para impulsionar o pensamento criativo

Dica 1

Pergunte à sua mentoranda quando foi a última vez que criou algo. Saliente que, ao desenvolver capacidades de criatividade, não se espera que crie algo, especialmente a partir do zero. Há muitos recursos disponíveis que a podem ajudar a encontrar soluções para situações ou problemas que tem de resolver.

Dica 2

Apoie a sua mentoranda a criar uma *estratégia de marca individual*, uma pegada pessoal e/ou profissional das suas melhores características. Pode utilizar uma conta nos meios de comunicação social para transmitir esta informação. Pode também orientá-la para melhorar a sua pegada digital.

Dica 3

Aconselha-a a consumir conteúdos que estejam muito fora da sua zona de conforto. Sugira-lhe uma lista de tópicos sobre os quais não tem conhecimento!

Dica 4

Criem juntos uma *caixa inspiradora*, um conjunto de recursos motivacionais para impulsionar o seu pensamento criativo. Estes recursos podem ser uma lista de música, um *vision board*, um Podcast, um livro, um filme, etc. Partilhe as suas dicas criativas em conjunto!

Dica 5

Apresente à sua mentoranda alguns exercícios que utilizam o lado direito do cérebro: fazer um diário, desenhar, ler, jogar jogos que requerem imaginação.



Parte III - UPCOMING WOMEN Modelos de Mentoria

Sinaliza-se uma lista de ferramentas a utilizar durante a sessão de mentoria. Os modelos podem ser adaptáveis às necessidades, tanto dos mentores, como das mentorandas.

Modelo 1: Planeamento do ciclo de mentoria

Para os mentores planearem os seus ciclos de mentoria.

Modelo 2: Acordo de mentoria

Um documento a ser assinado, tanto pelo mentor, como pela mentoranda, no início da relação de mentoria.

Modelo 3: Modelo de definição de objetivos

Este documento é dirigido à mentoranda e o mentor é aconselhado a apoiá-la no seu preenchimento. Pode ser utilizado em diferentes sessões de mentoria.

Modelo 4: Modelo de plano de ação

Este documento é dirigido à mentoranda e o mentor é aconselhado a apoiá-la no seu preenchimento. Pode ser utilizado em diferentes sessões de mentoria.

Modelo 5: Guia de conversação

Este modelo contém dicas para os mentores utilizarem quando iniciam cada sessão de mentoria.

Modelo 6: Registo de sessão de mentoria

Estes modelos correspondem aos registos que o mentor deve guardar de uma sessão para outra, trabalhando também como ferramenta de planeamento.

Modelo 7: *Check-in* do progresso

Este documento é dirigido à mentoranda, funcionando como uma ferramenta de autoavaliação que o mentor pode pedir-lhe que preencha após um certo número de sessões ou mesmo no final da relação de mentoria.

Modelo 8: Plano de encerramento da mentoria

Uma lista de verificação de procedimentos que, tanto os mentores, como as mentorandas, devem observar para planear com antecedência o fim da relação de mentoria.



PLANEAMENTO DO CICLO DE MENTORIA

Domínio	Competência(s)	Número de sessões
---------	----------------	-------------------

PASSO 1	PASSO 2	PASSO 3	PASSO 4
Identificação das necessidades e objetivos pessoais/profissionais.	Recolha de evidências para monitorizar e mensurar o progresso em direção aos objetivos.	Conversas de <i>feedback</i> para definir novos objetivos.	Iniciar um novo ciclo.

PREPARAR	INICIAR	CULTIVAR	AVALIAR
----------	---------	----------	---------

Modelos			
Recursos			
Notas			



Cofinanciado pela
União Europeia



ACORDO DE MENTORIA

	Mentor	Mentoranda
Nome		
E-mail		
Telemóvel		
Outros		

Em que áreas gostaria de ter mentoria?

O que é que gostaria de alcançar até ao final deste ciclo de mentoria?

Quais são as suas expetativas em relação ao UPCOMING WOMEN programa de mentoria?

Que regras básicas devemos estabelecer?

Número de sessões definidas para o ciclo de mentoria:

Declaração de confidencialidade:

Concordo em manter as nossas conversas confidenciais, a menos que ambas as partes concordem em fazer o contrário (ou que haja uma questão de comunicação obrigatória).

Mentor _____ Data _____

Mentoranda _____ Data _____



Cofinanciado pela
União Europeia



MODELO DE DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

O meu objetivo:

Os meus recursos	Obstáculos
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Adicionar mais, se necessário.



Cofinanciado pela
União Europeia



MODELO DE DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Estratégia para superar obstáculos			
Número de obstáculos	Estratégia	Recurso útil	Como sei que o meu objetivo foi atingido?

Adicionar mais, se necessário.



Cofinanciado pela
União Europeia



PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO		Tarefa a completar	Data de vencimento	Recursos necessários	Reflexões
Ação 1	Nome e descrição	Passo 1....			
		Passo 2....			
		Passo 3....			
Ação 2	Nome e descrição	Passo 1....			
		Passo 2....			
		Passo 3....			
Ação 3	Nome e descrição	Passo 1....			
		Passo 2....			
		Passo 3....			

Replicar a tabela, se necessário.



GUIA DE CONVERSAÇÃO

INTENÇÃO	PERGUNTAS ORIENTADORAS
INÍCIO	<p>O que espera do seu mentor?</p> <p>Existem alguns tópicos que estão fora dos limites?</p> <p>Quais são as suas expectativas em relação a estas sessões?</p> <p>Quais os valores que considera importantes na nossa relação?</p>
ANTECEDENTES	<p>O que tem acontecido na sua vida ultimamente?</p> <p>O que é que a está a atrasar? E a impedir?</p> <p>Que competências quis sempre aprender?</p> <p>Quais são os seus pontos fortes? E os seus pontos fracos?</p> <p>Quão importantes são os seus objetivos atuais?</p>
EXPLORAÇÃO	<p>Quais são os passos/ações que possivelmente deve dar para mudar na direção certa?</p> <p>Como será daqui a uma semana/mês/ano?</p> <p>Em que pessoas pode confiar?</p> <p>Em situações futuras que papéis precisa adotar?</p> <p>Como saberá que foi bem-sucedida na implementação de novas aprendizagens?</p>
AÇÃO	<p>Quais são os passos/ações que possivelmente deve fazer para se mudar na direção certa?</p> <p>Como será daqui a uma semana/mês/ano?</p> <p>Em que pessoas pode confiar?</p> <p>Em situações futuras, que papéis precisa adotar?</p> <p>Como saberá que foi bem-sucedida na implementação de novas aprendizagens?</p>
REFLEXÃO	<p>O que é que foi particularmente útil no dia de hoje?</p> <p>O que é que devemos continuar a fazer para a continuar a ajudar?</p> <p>O que é que devemos deixar cair porque não a está a ajudar?</p> <p>Existem alguns tópicos que gostaria de rever na próxima sessão?</p> <p>Em que tópicos/assuntos pretende colocar ênfase durante a nossa próxima sessão?</p>



DICAS A UTILIZAR PARA INICIAR UMA CONVERSA

PARÁFRASE	Então, o que quer dizer é que...? Se percebi bem, disse que...?
SONDAGEM	Qual será outra forma de abordar esta questão? O que é que acha que aconteceria se...? Porque é que pensa isso? O que é que acha? O que poderia fazer de diferente?
CLARIFICAÇÃO & SUMÁRIO	Então, pode explicar isso de uma forma mais detalhada...? Diga um pouco mais sobre o que quer dizer. Deixe-me ver se percebi. Disse que... Se eu resumir os seus pontos principais, são...
AÇÃO	Quais são os passos/ações que possivelmente deve fazer para se mudar na direção certa? Como será daqui a uma semana/mês/ano? Em que pessoas se pode apoiar e/ou confiar? Que papel precisaria de adotar em situações futuras? Como saberá que foi bem-sucedida na implementação de novos aprendizagens?
REFLEXÃO	O que é que foi particularmente útil no dia de hoje? O que é que devemos continuar a fazer para a continuar a ajudar? O que é que devemos deixar cair porque não a está a ajudar? Existem alguns tópicos que gostaria de rever na próxima sessão? Em que tópicos/assuntos pretende colocar ênfase durante a nossa próxima sessão?



REGISTO DAS SESSÕES DE MENTORIA

Mentor	
Mentoranda	
Data	
Número da sessão	

Domínio	
Competência	

Check-in

[Reserve algum tempo no início da sessão para ter uma conversa informal e construir uma relação de confiança].

Ações de revisão

Ganhos recentes

[Discutir os progressos alcançados até agora, se aplicável].

Obstáculos

[Refletir sobre os obstáculos enfrentados na tentativa de alcançar os objetivos definidos nas sessões anteriores].



Plano de sessão	
Objetivo(s)	Obstáculos
<p><i>[Defina os objetivos específicos da sessão].</i></p> <p><i>[Rever os objetivos acordados e estabelecer um prazo para a sua realização].</i></p>	<p><i>[Refletir sobre os possíveis obstáculos que possam impedir a mentora de alcançar os objetivos estabelecidos].</i></p>



Planeamento da próxima sessão	
Próximos passos e objetivos	Reflexão sobre o progresso
<i>[Enumerar as ações a serem completadas pela mentoranda até à próxima sessão].</i>	<i>[Refletir sobre os progressos feitos até agora: que realizações foram alcançadas; lições aprendidas, feedback a partilhar, etc.]</i>
Data da próxima sessão	

Comentários e reflexões

Assinaturas
Mentor
Mentoranda



CHECK-IN DO PROGRESSO

Domínio	
Competência	
Mentoranda	

	Reduzido	Suficiente	Médio	Bom	Excelente
Que nível de conhecimentos possuía o seu mentor relativamente a estes domínios?					
Quão habilidoso foi o seu mentor em proporcionar uma espécie de ambiente de reflexão e aprendizagem?					
Como classificaria a sua experiência global com o seu mentor?					
Como é que avalia o seu nível na competência indicada?					
Que competência acha que ainda precisa de praticar ou melhorar?					
Qual foi a sua maior dificuldade em alcançar o objetivo sob este domínio?					
Descreva um evento recente em que utilizou uma aptidão que adquiriu neste domínio.					
Do que é que gostou nesta sessão de mentoria?					



PLANO DE ENCERRAMENTO DE MENTORIA



Lista de controlo de encerramento

- Rever os objetivos e progressos da mentoranda.
- Assegurar que nenhum objetivo importante foi ignorado.
- Planear um reconhecimento formal ou uma celebração da relação.
- Preparar para uma revisão final.



Mantenha-se em contacto

- Definir a sua relação após o fim do programa de mentoria.
- Trocar número de telemóvel, contas de redes sociais, se quiser.



Revisão final para o mentor

- Que grande desafio enfrentou nesta posição?
- Que competências foram mais benéficas para si?
- Acha que este programa ajudou a sua mentoranda a desenvolver as competências e conhecimentos necessários para assumir papéis relevantes e mais desafios?
- Que parte da experiência de mentoria considera ser a mais útil para ajudar a mentoranda a atingir os objetivos propostos?
- Havia algum elemento que lhe pareceu não ser útil?
- Recomendaria esta experiência como mentor?
- Está interessado em trabalhar novamente como mentor?



Revisão final para a mentoranda

- Mudanças/crescimento específico como resultado da minha relação de mentoria.
- Algo que vou deixar de fazer ou fazer menos.
- Parte da experiência de mentoria que considerou mais útil para a ajudar a atingir os objetivos propostos
- Algo que planeia fazer mais no futuro.
- Algum elemento que lhe pareceu não ser útil.



Referências e ferramentas

5 exercises to help you to build more empathy.

www.ideas.ted.com/5-exercises-to-help-you-build-more-empathy/

5 Global issues to watch in 2022.

www.unfoundation.org/blog/post/5-global-issues-to-watch-in-2022/

15 Global challenges for the next decades.

www.bbvaopenmind.com/en/articles/15-global-challenges-for-the-next-decades/

500 years ago role play to improve empathy.

www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/2020/09/500-Years-Ago-Worksheet.pdf

750 Words

www.750words.com/

Adaptability: definition, example, and tips.

www.berkeleywellbeing.com/adaptability.html

Adaptability vs. Flexibility: definitions and differences.

www.indeed.com/career-advice/career-development/adaptability-vs-flexibility

Creating an empathy picture.

www.positive.b-cdn.net/wp-content/uploads/2020/09/Creating-an-Empathy-Picture.pdf

Daily page.

www.dailypage.co/

Effective questioning.

www.coachingforchange.com/pub10.html

Emotional intelligence questionnaire.

www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional_intelligence_questionnaire-LAL1.pdf

EU Action Plan on Integration and Inclusion (2021- 2027).

www.ec.europa.eu/migrant-integration/home_en

Flexibility and adaptability.

www.skills-up.eu/adaptability/

Gender inequality index (GII).

www.rb.gy/natdsb

Gender Equality Strategy 2022-2025, United Nations Development Programme.

www.rb.gy/satwbh



Goal setting.

www.inc.com/geoffrey-james/what-goal-setting-does-to-your-brain-why-its-spectacularly-effective.html

Grow model.

www.mindtools.com/an0fzpz/the-grow-model-of-coaching-and-mentoring

Help me write.

www.helpmewrite.co/

Intercultural awareness.

www.skillsyouneed.com/ips/intercultural-awareness.html

Kumu.

www.kumu.io/

Mansilla, Veronica, Jackson, Anthony. (2011). *Educating for Global Competence: preparing our youth to engage the world*. Asia Society.

OECD Programme for International Student Assessment global competence framework.

www.oecd.org/pisa/innovation/global-competence/

Research skills.

www.indeed.com/career-advice/career-development/research-skills

Ramona Hacker: six steps to improve your emotional intelligence.

www.ted.com/talks/ramona_hacker_6_steps_to_improve_your_emotional_intelligence?language=en

SDG 5 - Achieve gender equality and empower all women and girls.

www.sdg5.un.org/goals/goal5

TEDx Speaker Guide.

www.storage.ted.com/tedx/manuals/tedx_speaker_guide.pdf

Ten characteristics of people with high emotional intelligence.

www.inc.com/paul-grossinger/10-characteristics-of-people-with-high-emotional-intelligence.html

The Grow model.

www.positivepsychology.com/grow-coaching-model/

The Star Method.

www.themuse.com/advice/star-interview-methodTitle

Thumbelina story.

www.hca.gilead.org.il/li_tiny.html



Cofinanciado pela
União Europeia



Top 10 world problems and their solutions.

www.developmentaid.org/news-stream/post/147458/top-10-world-problems-and-their-solutions

United Nation Women.

www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women

UN Women - Explainer: Sustainable Development Goal 5.

www.rb.gy/cw dv6q

UPCOMING WOMEN - Low skilled women' empowerment through global competence and mentorship.

www.upcomingwomen.eu

What are collaboration skills?

www.thebalancemoney.com/collaboration-skills-with-examples-2059686

What are collaboration skills? Definition and examples.

www.theforage.com/blog/skills/collaboration-skills

What is self-awareness and why is it important?

www.betterup.com/blog/what-is-self-awareness