

# RISING

## Toolkit para avaliação do impacto da mentoria

A iniciativa RISING pretende integrar os benefícios motivacionais no currículo de formação e educativo para pessoas migrantes.

**Project Number: 2020-1-PL01-KA204-081815**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



### Parceria

Stowarzyszenie Interwencji Prawnej - Polónia

European Association for Social Innovation - Roménia

Kadin ve Genç Girişim Merkezi Derneği - Woman and Young Entrepreneurship

Centre Association - Turquia

Kentro Merimnas Oikogeneias Kai Paidiou - Grécia

San Giuseppe Onlus – Itália

Aproximar - Portugal

### Autores e Contributos

Annamaria Agueli

Joao Amaral

Daria Badescu

Elena Balan

Berkcan Bayboru

Liliana Cybulska

Ewa Grzegorzolka

Angela Maria Loporchio

Maria Maleky-Deuar

Şirinşah Özgu

Teresa Sousa

Sefa Emre Yilmazel

### Data de publicação

Outubro 2022

### Website

<https://www.rising-project.org/>

### Facebook

[Rising Project - Publicações | Facebook](#)

## INDICE

<b>1. O TOOLKIT .....</b>	<b>4</b>
1.1 O objetivo do Toolkit .....	4
1.2 Glossário de palavras .....	5
<b>2. INTRODUÇÃO À MENTORIA .....</b>	<b>7</b>
2.1 O que é a Mentoria? .....	7
2.2 Por que motivo a mentoria é importante?.....	7
2.3 Tipos de Mentoria .....	8
2.4 O que faz com que uma relação de Mentoria seja bem sucedida .....	8
2.5 Desafios na relação de Mentoria .....	10
<b>3. ETAPAS NO PROCESSO DE MENTORIA.....</b>	<b>12</b>
3.1 Desenho do Programa .....	12
3.2 Envolver participantes – o Booklet de histórias de sucesso .....	13
3.3 Emparelhar Mentores e Mentorandos – o Manual .....	13
3.4 Guia de mentoria .....	14
3.5 Avaliação Final .....	16
<b>4. PAPEIS NA MENTORIA .....</b>	<b>18</b>
4.1 O coordenador de mentores .....	18
• Dicas a considerar na procura de um coordenador	
• Requisitos e competências para ser coordenador	

4.2 O papel do Mentor .....	20
• Dicas a considerar na procura de um mentor	
• Requisitos e competências para ser mentor	
4.3 O papel do Mentorando .....	21
• Dicas na procura de mentorandos	
• Requisitos para ser mentorando	
<b>5. FERRAMENTAS .....</b>	<b>22</b>
5.1 Ferramentas para mentores.....	22
• Ferramenta para analisar o processo de mentoria	
• Ferramenta para avaliar a relação de mentoria	
• Avaliação de recomendações de melhora	
• Avaliação do processo de mentoria	
5.2 Ferramentas para os mentorandos.....	26
• Avaliação da evolução das competências socioemocionais dos mentorandos	
• Diagnóstico Inicial	
• Avaliação Final	
• Avaliação da relação de mentoria	
<b>6. CRITÉRIOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>38</b>
6.1 Como estabelecer critérios e métodos de avaliação .....	38
6.2 Medição do Processo de Mentoria .....	41
6.3 Medição dos Resultados esperados .....	41
6.4 Checklist do Processo de Mentoria: Avaliação da Mentoria .....	42
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>

# 1. O TOOLKIT

## 1.1 O objetivo do Toolkit

O toolkit resulta da colaboração entre a parceria do **RISING – Um Projeto de Mentoria para reforçar a motivação de Migrantes** (Aproximar, EaSI, K-Gem, SIP, KMOP, San Giuseppe). Este toolkit pretende recolher informação e ferramentas que apoiem e sistematizem a credibilidade dos programas de mentoria dirigidos a migrantes.

De facto, as organizações com programas de mentoria desenvolvem estes programas de forma não formal. Em última análise, é necessário mostrar resultados aos financiadores e trabalhar com base em evidências. A monitorização do processo (supervisão, acompanhamento dos mentores e mentores durante o processo, formação contínua, etc.) e a qualidade (verificação dos indicadores, avaliação das competências e do progresso, avaliação do processo) representam tarefas essenciais para a sustentabilidade e impacto da mentoria.

Os instrumentos aqui propostos focam-se na avaliação da evolução das competências socio emocionais dos mentorandos. Isto significa que há necessidade de avaliar a motivação, proatividade, comunicação, resiliência, criatividade, entre outros aspetos. Este pacote de avaliação e monitorização inclui ferramentas de diagnóstico inicial (num momento antes da mentoria, para avaliar a situação atual dos mentorandos e delineamento do seu percurso de aprendizagem) e uma avaliação final do impacto dos conteúdos adquiridos (follow-up). Estas ferramentas estão estruturadas de acordo com os indicadores previamente estabelecidos pela parceria, de forma a ser obtido um “consenso entre os dados”, permitindo uma análise ajustada a todos os países parceiros. Não se tratam apenas de ferramentas para avaliar e monitorizar os mentorandos, como também de ferramentas para avaliar o processo de mentoria:

- Que pretendem analisar o próprio processo de mentoria, para que os países parceiros consigam ver e avaliar se os seus programas de mentoria estão bem adaptados ao contexto do projeto (migração);
- Que pretendem avaliar possíveis recomendações de melhoria nos seus programas de mentoria, para uma atualização contínua e alinhamento com as necessidades sociais atuais.

Em termos de ferramentas, existem ferramentas para avaliar os processos de mentoria, isto é, para analisar em que medida as relações entre mentores e mentorandos estão alinhadas com os objetivos definidos pelos países parceiros e em que medida o papel do mentor está a ir de encontro às necessidades dos mentorandos. Outras ferramentas focam-se na avaliação do processo de mentoria em termos de recolha e monitorização de indicadores (assim como indicadores financeiros, se possível).

Este conjunto de ferramentas tem uma componente extremamente inovadora, ao propormos a criação de um conjunto robusto e bem definido de ferramentas que permitem iniciar uma boa prática de aferição do impacto em todos os programas de mentoria existentes. A avaliação é um processo fundamental pois demonstra se uma determinada atividade atingiu os resultados esperados: traduzem-se em indicadores que mostram o que realmente foi conseguido com o trabalho realizado. Sem este aspeto da avaliação, não temos provas dos nossos esforços.

Aliado a este aspeto inovador, existe ainda o potencial de impacto e transferibilidade da criação deste conjunto de ferramentas. Dado que dispomos de um conjunto de ferramentas bem definidas, inovadoras e de fácil implementação, assentes em orientações bem estruturadas (ao nível da parceria da iniciativa), há a possibilidade de adaptar, sem esforço, estas ferramentas a qualquer contexto e público-alvo, fazendo com que estas ferramentas se tornem uma boa prática recorrente (a nível europeu) e, desta forma, uniformizar e credibilizar os resultados dos programas europeus de mentoria.

## 1.2 Glossário de palavras

Este glossário apresenta uma lista compreensiva de conceitos e definições que complementam os materiais relacionados com a prática de mentoria e apoiam a capacitação e consciencialização sobre esta temática.

- **Mentorando:** qualquer pessoa que “recebe” mentoria, e que está disposta e motivada para dedicar tempo e esforço para desenvolver as suas competências pessoais, sociais e transversais, de forma a facilitar o seu processo de integração no país de acolhimento. Importa reforçar que as ferramentas presentes neste documento têm particular foco em mentorandos migrantes ou refugiados.
- **Mentor:** qualquer pessoa que beneficia da sua experiência para modelar comportamentos positivos no mentorando, de forma útil e, preferencialmente, voluntária.
- **Coordenador de mentores:** pessoa dentro de uma organização responsável pela coordenação de mentores e pelo estabelecimento do programa de mentoria. O coordenador de mentores pode organizar o processo, responder a eventuais questões e garantir que ambas as partes se sentem confortáveis com o emparelhamento.
- **Buddy system:** ou "mentoria entre pares", pretende ajudar os novos mentorandos a ajustarem-se às suas atividades nos primeiros meses do processo. Geralmente, os “Buddies” são pares com aspetos em comum, que dão apoio a novos mentorandos por curtos períodos de tempo e não requerem formação específica para assumirem este papel.

- Emparelhamento entre mentor e mentorando: combinação de mentores e mentorandos do programa, com base em fatores como a educação e o nível de carreira, a língua e a cultura.
- Processo de mentoria: relação recíproca mutuamente e de aprendizagem colaborativa que tem como primeiro objetivo o apoio ao mentorando para a aquisição de competências essenciais para o sucesso da sua carreira. Inclui a utilização de experiências pessoais para orientar outra pessoa, através de uma experiência que requer crescimento e desenvolvimento pessoal e intelectual.
- Mentoria bem-sucedida: mentoria que promove uma relação que tem por base a confiança, que é mutuamente benéfica para o mentor e para o mentorando e que ajuda o mentorando a atingir os seus objetivos.
- Competências de mentoria: o conhecimento e as competências necessárias para estabelecer relações de mentoria bem-sucedidas.
- Balanço de competências de mentoria: um instrumento validado que avalia o progresso das competências de mentoria adquiridas: manter uma comunicação eficaz, alinhar expectativas, avaliar a compreensão, ir ao encontro da igualdade e inclusão, incentivar a independência e promover o desenvolvimento profissional.
- Manual: um instrumento a ser utilizado pelos mentores no trabalho com os seus mentorandos, com o objetivo de os motivar e envolver ao longo do programa. Desta forma, será possível capacitá-los e apoiá-los ao longo da mentoria, no que diz respeito ao apoio que dão às pessoas migrantes em matéria de inclusão social.
- Booklet: consiste na apresentação de casos de integração de sucesso de pessoas de diferentes contextos e que residem, atualmente, em Portugal, na Grécia, na Roménia, na Turquia, em Itália e na Polónia. Este booklet é uma ferramenta motivacional que tem como objetivo motivar pessoas migrantes para os processos de mentoria no sentido de promover uma integração social bem-sucedida.

## 2. INTRODUÇÃO À MENTORIA

### 2.1 O que é a mentoria?

São diversos os modelos de mentoria dirigidos a mentorandos que estão em múltiplas situações. Tendo em consideração a contextualização e os principais objetivos do Rising, foi desenvolvido o “**Modelo Buddy System**”, em que a mentoria pretende apoiar a integração de pessoas migrantes e refugiadas. A mentoria é vista como um processo que envolve a interação entre duas pessoas, na qual o mentorando (i.e. a pessoa migrante ou refugiada que acabou de chegar) pode beneficiar do conhecimentos, competências, capacidades e experiências do seu mentor (MENTORING METHODOLOGICAL FRAMEWORK: Mentoring for Integration MINT PROJECT, 2019). Este é um Modelo de Mentoria individual (de um-para-um) e traduz-se num processo através do qual duas pessoas desenvolvem uma relação de apoio, influência, partilha e confiança, com vista ao desenvolvimento pessoal e profissional. Um mentor é uma pessoa que pretende beneficiar da sua própria experiência para modelar comportamentos positivos, de forma construtiva e voluntária, junto de uma pessoa migrante. O mentor pode ser uma pessoa nativa da comunidade de acolhimento ou uma pessoa migrante que se integrou de forma bem sucedida na comunidade de acolhimento e que está, atualmente, familiarizada com as autoridades, língua, cultura e procedimentos locais.

Neste tipo de modelo de mentoria, as atividades são marcadas pela ausência de papéis desiguais e por relações maioritariamente informais (MENTORING METHODOLOGICAL FRAMEWORK: Mentoring for Integration MINT PROJECT, 2019).

As atividades implementadas pelo mentor não se focam em objetivos concretos e a curto prazo, mas devem ter o objetivo de ajudar e apoiar o mentorando em diversos aspetos da sua vida, de acordo com uma visão alargada e de carácter contínuo ao longo do tempo. O mentor assume um papel de ligação entre migrantes e a comunidade de acolhimento, dando o melhor apoio possível em todos os níveis de adaptação, como alojamento, emprego, saúde e educação.

Estes processos são limitados a nível de tempo e desenvolvidos para ajudar pessoas em fases de transição, muitas das vezes associadas a eventos de vida significativos (NESTA, 2015).

### 2.2 Por que motivo a mentoria é importante?

Muitas pessoas migrantes e refugiadas têm dificuldades de integração no país de acolhimento, assim como no acesso a diversos serviços. Estes desafios, frequentemente culturais, sociais e económicos, são complexos e derivam de barreiras linguísticas, diferenças entre culturas e normas sociais, lacunas na Educação e obstáculos no acesso a emprego. Muitas vezes, os migrantes são vistos como um “desafio” para as comunidades



e, por isso, experienciam situações de exclusão social, insegurança, marginalização e até mesmo atos de violência: todos estes elementos podem levar ao isolamento e à falta de integração.

Em primeiro lugar, é fundamental continuar a desenvolver e implementar políticas sociais, educativas e de emprego, especialmente a longo prazo, que permitam a integração dos migrantes, assim como a sua participação na sociedade e o seu desenvolvimento profissional e económico. Contudo, as iniciativas públicas nesta temática continuam a ser insuficientes, quer a nível nacional, quer a nível europeu. É precisamente neste processo que surge a importância de uma figura de apoio, nomeadamente de um mentor, que irá guiar o migrante no processo de integração de uma forma mais eficaz e bem-sucedida, na comunidade de acolhimento.

### 2.3 Tipos de mentoria: o Modelo “Buddy System”

O Modelo “Buddy System” tem sido promovido, maioritariamente, em contexto profissional; contudo, numa perspetiva mais geral, o “Buddy System” pretende dar orientação e conhecimento experiencial a um mentor, sobre como apoiar pessoas num novo contexto (M4M, 2019). A expressão “Buddying” foi definida por Campbell (2015) enquanto: “um processo no qual as pessoas são emparelhadas, para segurança ou apoio mútuo” (p. 992). Foca-se no desenvolvimento de uma relação informal, mas intencional, entre pessoas com interesses comuns ” (NESTA, 2013; p.18).

A abordagem “Buddy System” é utilizada em diversos setores enquanto estratégia para promover a partilha de conhecimento entre pessoas. Exemplo de setores onde tem sido aplicada:

- Saúde: não só como parte do processo de integração e formação dos profissionais de saúde, mas também enquanto intervenção de apoio social para pessoas que estão doentes (Honey et al., 2012).
- Contexto educativo: este modelo pode beneficiar crianças que vão para uma nova escola (ou mesmo jovens que entram na faculdade); pode, ainda, ser uma forma de apoio psicológico para crianças vítimas de *bullying* ou com outros problemas (M4M, 2019).
- Sistema de Justiça Criminal: para apoiar reclusos a lidarem com desafios que podem encontrar dentro e fora do sistema penal (M4M, 2019).
- Integração de migrantes e refugiados: como apoio num contexto diferente e em situações que podem ser adversas com as quais pessoas migrantes e refugiadas podem ter de lidar (SOFIE, 2017).

### 2.4 O que faz com que uma relação de mentoria seja bem-sucedida?

O Processo de Mentoria deve ser conduzido por um conjunto de objetivos bem definidos e que devem considerar todas as interações, desenvolvimentos e sessões entre o mentor e o mentorando. É fundamental considerar a perspetiva do mentorando – a sua opinião, necessidades e o propósito da mentoria – na definição destes objetivos principais. A mentoria é um processo de co-construção, em que ambas as partes estão envolvidas para crescerem juntas e atingirem os principais objetivos.

Para atingir estes objetivos, as atividades implementadas pelo mentor variam entre atividades mais básicas – mas necessárias – e atividades mais complexas que trazem valor acrescentado, mas que também requerem mais esforço. Por exemplo, o mentor pode ser responsável por atos simples para reforçar a autonomia do mentorando, como explicar o funcionamento dos transportes públicos locais, onde se dirigir para obter serviços de internet, ou mostrar os principais serviços e infraestruturas que o mentorando deve ter em consideração, caso necessite. Ao mesmo tempo e considerando as necessidades específicas dos mentorandos, os mentores podem ser responsáveis por atividades mais complexas como: onde encontrar serviços públicos específicos, dar apoio burocrático, aconselhar sobre a postura a adotar numa entrevista de emprego e dar apoio na procura ativa de emprego ou de alojamento.

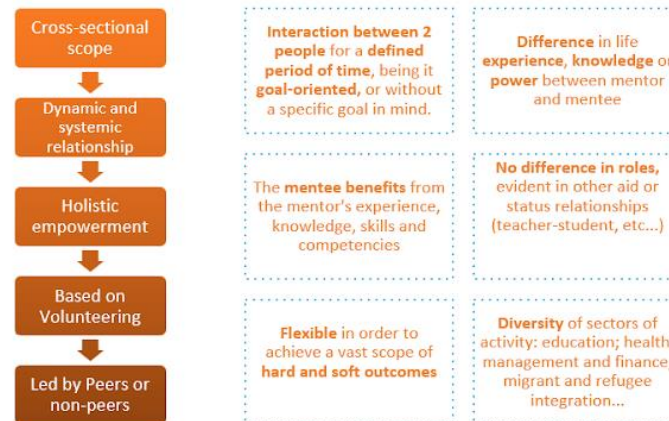
O mentor também se pode apresentar como pessoa de contacto entre o mentorando e as autoridades e organizações locais, de forma a facilitar a comunicação e compreensão entre as partes.

Para implementar as atividades supramencionadas, o mentor é responsável por se envolver numa relação de mentoria, através da criação e participação em sessões de mentoria: diversos encontros nos quais o mentor e o mentorando têm a oportunidade de se conhecer melhor e o mentor dá apoio ao mentorando, considerando as suas forças e fraquezas, para que tenha uma integração bem-sucedida na comunidade de acolhimento. O mentor é responsável por preparar, conduzir e avaliar as sessões de acordo com o âmbito e objetivos do programa de mentoria, assim como com as necessidades do mentorando.

Se é indubitável que o processo de mentoria traz diversos benefícios para os mentorandos, também deverá ser reconhecido que a mentoria é particularmente relevante para os mentores, pois dá-lhes a oportunidade de desenvolver não só novos conhecimentos profissionais, como também competências pessoais. Para ajudarem as pessoas migrantes, os mentores devem desenvolver qualidades como ter uma mente aberta, flexibilidade e capacidade para se adaptar aos outros, escuta ativa e comunicação eficaz, tolerância a diferentes culturas e empatia. Os mentores devem reconhecer nas atividades de mentoria uma forma de autoeficácia e uma oportunidade para desenvolvimento conjunto.

Mentor training- Mentoring: basic terms and framework

## Mentoring: a personalized and integrated intervention



Tolan et al (2008); Gonçalves & Farcas (2016)

## 2.5 Desafios na relação de mentoria

Por norma, um mentor é uma pessoa voluntária que pretende partilhar o seu conhecimento e experiência com alguém que irá beneficiar desse apoio. É muito vantajoso quando uma pessoa que já experienciou um processo de migração se torna mentora, embora nem sempre isto aconteça. Uma vez que alguns voluntários nunca tiveram uma experiência migratória, é importante que tenham formação nessa temática, para que possam orientar migrantes e refugiados de uma forma mais eficaz. Ainda assim, o mentor deve estar consciente de alguns desafios que possam surgir, ao iniciar um processo de mentoria:

- **Falta de comunicação:** é comum as pessoas migrantes e refugiados não falarem a língua oficial do país de acolhimento e, por outro lado, os voluntários também raramente falam uma língua que seja familiar para estas pessoas. Esta questão leva, muitas vezes, a desentendimentos (linguísticos). É importante garantir que ambas as partes se compreendem e conseguem comunicar, para que o mentorando atinja os seus objetivos (M4M, 2019).
- **Barreiras multiculturais:** os migrantes e refugiados podem ter perceções políticas, religiosas e culturais diferentes. Em algumas situações, estas diferenças podem levar a desentendimentos ou até mesmo transtornos. O mentor deve ser capaz de deixar de lado as suas perceções e entender objetivamente a perceção dos mentorandos. Se o mentor tiver dificuldade em compreender, poderá ser benéfico, para o processo de mentoria, fazer um novo emparelhamento (M4M, 2019).

- Stress emocional e desafios psicológicos: o passado e a história de vida do mentorando podem ter influência no bem-estar psicológico do mentor. Mais importante que ajudar o mentorando a ultrapassar dificuldades, é garantir que o mentor está emocionalmente disponível para ajudar e que consegue separar a vida pessoal da vida pessoal do mentorando (M4M, 2019).
- Falta de conhecimento em temáticas específicas: os mentores podem não conhecer os problemas e desafios comumente enfrentados pelo mentorando. Desta forma, é importante que todos os mentores tenham formação adequada (SOFIE, 2017).
- Mentoria entre géneros diferentes: quando a mentoria envolve pessoas de género diferente, pode haver alguma relutância do mentorando em estabelecer confiança com o mentor, pelo que a inclusão deve ser sempre realçada (Stock, 2019).

Conforme supramencionado, o processo de mentoria não beneficia apenas o mentorando, mas também o mentor. A tabela abaixo descreve os benefícios para cada uma das partes.

<b>Benefícios para o mentorando</b>	Reforço da autoconfiança; desenvolvimento de competências; diminuição do isolamento e exclusão; reforço da autoestima; reforço do sentido de solidariedade; reforço das oportunidades sociais e círculos de amigos; maior resiliência (SOFIE, 2017); apoio, motivação, amizade; conhecimento em temáticas específicas; discussão/partilha de ideias; feedback/criticismo construtivo; reforço da autoconfiança; afirmação; progressão de carreira e compromisso; reflexão (MPATH, 2016); desenvolvimento de potencialidades; desenvolvimento da personalidade; orientação profissional; rede de contactos profissional; mudança de perspectiva; motivação; troca de experiências (WKO, 2008).
<b>Benefícios para o mentor</b>	Jovialidade; colaboração; rede de contactos; desenvolvimento profissional; satisfação pessoal; crescimento; desenvolvimento de competências interpessoais; desenvolvimento/refazimento de competências de comunicação e orientação; experiência intercultural; mudança de perspectiva; autorreflexão mais profunda; reforço do conhecimento sobre o mercado de trabalho; extensão da rede de contactos pessoal; encontro com outros mentores (WKO, 2008).

## 3. ETAPAS NO PROCESSO DE MENTORIA

### 3.1 Desenho do programa

Para desenvolver o programa de mentoria, é necessário, primeiramente, encontrar os potenciais mentorandos. Diversos estudos e livros falam sobre mentoria e são múltiplas as discussões sobre a temática. De facto, a quantidade de informação disponível sobre como ser um mentor bem-sucedido é vasta. Contudo, para quem pretende ter um mentor, a experiência pode ser diferente. Existe uma suposição não oficial de que um mentor tem de ser uma pessoa ativa, enquanto o mentorando é uma pessoa passiva. Talvez seja importante repensar esta suposição. Abaixo poderá encontrar uma lista de dez ações que os mentorandos devem considerar (Campbell and MacTaggart, 2020):

1. Conduzir a relação
2. Equilibrar entre uma mentoria formal e informal
3. Procurar os meios mais pessoais para se conectar
4. Ser corajoso
5. Fazer perguntas claras
6. Olhar para o feedback como uma mais valia
7. Acrescentar valor
8. Estar preparado
9. Ter expectativas realistas
10. Demonstrar gratidão

Estas são algumas das tarefas que devemos ter em consideração no recrutamento de mentorandos. Para desenvolver o programa, precisamos, ainda, de compreender os papéis da mentoria:

#### **Mentorando**

O papel do mentorando passa por gerir a relação de mentoria. Uma vez que a parceria está focada nos objetivos de aprendizagem do mentorando, é fundamental que os potenciais participantes dediquem tempo para clarificar os objetivos profissionais e identificar forças que promovam o alcance desses objetivos e o desenvolver áreas que possam ser um obstáculo.

#### **Mentor**

O papel do mentor passa pela partilha de experiências, percepções e *feedback* que vai orientar o mentorando na obtenção dos seus objetivos de aprendizagem. A escuta ativa é um elemento fundamental no papel do mentor - ouvir para compreender os objetivos do mentorando e descobrir oportunidades de aprendizagem cruciais para atingir esses objetivos.

### **Coordenador de Mentores**

Embora não seja um parceiro direto da mentoria, o coordenador de mentores desempenha um papel fundamental na gestão da contribuição diária do mentor no trabalho, além de poder ser um recurso valioso durante o processo de mentoria. Esta figura dá *feedback* e informações sobre o progresso e conquistas, apoia o colaborador no desenvolvimento da sua carreira e incentiva o tempo e esforço colocados na mentoria.

## 3.2 Envolver participantes – o Booklet de histórias de sucesso

O Booklet pode ser uma boa opção para envolver mentorandos. Neste booklet, são apresentadas histórias de sucesso de pessoas que experienciaram um processo de integração, de forma a mostrar o impacto que o mentor pode ter na vida académica, profissional, entre outras, do mentorando. Outra forma de envolver participantes passa por utilizar ferramentas que incluem diferentes tipos de mentoria. Por exemplo, a mentoria transformacional é um conceito utilizado para descrever uma relação que acrescenta algo valioso tanto para o mentorando, como para o mentor – e requer a mesma quantidade de trabalho por ambas as partes. *“Enquanto mentorando, o truque para se envolver totalmente com o mentor passa por descobrir a pessoa certa: alguém com quem sente que pode construir uma relação simples e inspiradora, guiada pela curiosidade e em contradição com a troca binária entre professor-aluno”*.

Nesta fase, é importante considerar dar exemplos maiores, como Albert Einstein e a sua relação com Werner Heisenberg e com Niels Bohr. Embora tivessem idades e experiências diferentes, partilhavam o mesmo fascínio pela Física. A sua curiosidade genuína e conversas honestas permitiram que cada um deles fizessem avanços impressionantes na área, numa época afetada pelo ritmo acelerado do avanço das tecnologias e inovações. Os três físicos encontraram-se durante vários anos. Nem sempre debateram uma questão em específico; não tinham por objetivo competir uns com os outros. Em vez disso, propuseram ideias, fizeram questões, partilharam pensamentos e apoiaram as percepções, aparentemente absurdas, uns dos outros (Nour, 2020).

## 3.3 Emparelhar mentores e mentorandos – O Manual

A primeira etapa da mentoria passa por emparelhar mentores com mentorandos. Nesta etapa, vão conhecer-se e começar a estabelecer uma relação de confiança.

Na primeira sessão (idealmente em formato presencial), é importante discutir contextos, experiências, interesses e expectativas. É importante, também, fazer acordos em relação à confidencialidade e à frequência de contacto.

Deverá ser estabelecido um cronograma para comunicarem regularmente, seja presencialmente, por telefone ou e-mail. Existem diversas questões que devem ser colocadas ao mentorando, na segunda sessão:

- *Pode falar-me um pouco mais sobre si, sobre as suas competências, a sua organização ou comunidade, ambiente político, alguns desafios chave com os quais esteja a lidar, etc. (começar com uma reflexão sobre algumas das principais experiências e interesses expressos na primeira sessão)*
- *Já esteve envolvido numa relação de mentoria? Se sim, que benefícios essa(s) relação/relações trouxeram?*
- *Podemos falar sobre alguns dos objetivos primordiais desta relação de mentoria?*

Normalmente, todas as etapas da mentoria podem ser sumarizadas em 4 etapas:

**Etapa I:** Construção da Relação

**Etapa II:** Troca de Informação e Estabelecimento de Objetivos

**Etapa III:** Trabalhar objetivos/Reforço do envolvimento

**Etapa IV:** Término da relação formal de mentoria e planeamento do futuro

(Guia de Mentoria: um guia para mentores, 2003)

### 3.4 Guia de Mentoria

The New Mentors & Mentees: How to Succeed with the New Mentoring Partnerships (em português “Os Novos Mentores e Mentorandos: Como Ser Bem Sucedido com Novas Parcerias de Mentorias”), assim como outro guias e ferramentas para mentores e mentorandos, dedicaram-se ao estudo de inúmeras relações de mentoria e evidenciaram um conjunto de competências-chave em mentoria, que se encontram sumarizadas abaixo:

#### **COMPETÊNCIAS-CHAVE DE MENTORIA**

*Escuta ativa*

*Estabelecimento de confiança*

*Definição de objetivos e capacitação*

*Incentivar e inspirar*

Além disso, ao fazer o emparelhamento com um mentor, devem ser tidas em consideração as seguintes questões:

- Existem mentores disponíveis?
- Onde devo procurar por mentores?
- O que deve procurar num mentor?

(Guia de Mentoria: um guia para mentores, 2003)

Segundo Harriman, 2006, as qualidades que normalmente se procuram num mentor são:

O 'Guia'...	O 'Catalisador'...
... vai sempre contar uma história em resposta a uma questão	... vai dar uma variedade de ideias e pedir que partilhem pensamentos com ele
... é comum querer partilhar experiências e histórias	... consegue saltar de um tema para outro, cobrindo diversos assuntos/temáticas
... provavelmente vai fazer questões que obrigam as pessoas a parar e refletir	... vai dar uma perspetiva da organização que parece nova ou única
O 'Aliado'...	O 'Advogado'...
... vai fazer com que a pessoa se sinta confortável muito rapidamente	... vai querer saber mais sobre os objetivos e ambições profissionais
... pode surpreender com respostas muito sinceras às questões	... vai querer falar sobre a forma como o desenvolvimento do mentorando é coincidente com o plano da organização
... vai responder a uma série de comentários	... vai querer perceber melhor a rede de contactos do mentorando e como pretende aumentá-la

Para que a experiência de mentoria seja a ideal, deve começar pelo estabelecimento de uma base sólida, onde são esclarecidos os objetivos e os diferentes estilos de mentoria.

Uma outra questão essencial é o autoconhecimento, tanto do mentor como do mentorando: é importante definir os resultados esperados da mentoria, de forma que o processo seja eficaz.

Os objetivos devem passar por:

Desenvolver autoconfiança em apresentações	Reforçar a compressão sobre o negócio
Expandir a rede de contactos	Reforçar a capacidade para correr riscos
Clarificar objetivos de carreira	Desenvolver competências pessoais
Aprender novas competências técnicas	Desenvolver competências de gestão
Expandir as fontes de <i>feedback</i>	Desenvolver competências de gestão de projetos

(Brown Brothers Harriman, 2006)



O programa de mentoria da Comunicação Governamental, através do “Guia para o mentor e para o mentorando”, explica que é esperado que os mentorandos:

- Assumam responsabilidade pela gestão do seu próprio desenvolvimento;
- Definam objetivos claros e realistas, e iniciem o seu desenvolvimento de aprendizagem e da carreira;
- Sejam responsáveis por marcar sessões e remarcar-las, se necessário;
- Estejam abertos a *feedback* do mentor e recetivos a novas ideias;
- Demonstrem consideração pelo tempo despendido pelo mentor;
- Assumam a confidencialidade exigida numa relação de mentoria;
- Mantenham o compromisso exigido numa relação de mentoria – frequência, estrutura e duração da relação são questões discutidas e acordadas com o mentor. Em alguns programas de mentoria, como o da Comunicação Governamental, as sessões costumam traduzir-se por 1 a 2 horas por mês, por um período de 6 meses, com atividades de aprendizagem e desenvolvimento entre as sessões;
- Avisem a equipa coordenadora sobre possíveis falhas na relação de mentoria.

É esperado que o mentor:

- Motive e incentive o mentorando a assumir responsabilidade por atividades de desenvolvimento da aprendizagem e da carreira;
- Ajude a identificar oportunidades de aprendizagem e de aumento da rede de contactos;
- Dê *feedback* construtivo e ajude a construir novas ideias;
- Desafie o mentorando a ter uma perspetiva mais abrangente;
- Utilize competências de escuta ativa e uma abordagem facilitadora para reforçar a consciencialização do mentorando sobre as suas forças e fraquezas;
- Assuma a confidencialidade exigida numa relação de mentoria;
- Mantenha o compromisso exigido numa relação de mentoria – frequência, estrutura e duração da relação são questões discutidas e acordadas com o mentor. Em alguns programas de mentoria, como o da Comunicação Governamental, as sessões costumam traduzir-se por 1 a 2 horas por mês, por um período de 6 meses, com atividades de aprendizagem e desenvolvimento entre as sessões;
- Avise a equipa coordenadora sobre possíveis falhas na relação de mentoria (Guia para o mentor e para o mentorando, 2021).

### 3.5 Avaliação final

Nesta etapa, o planeamento do sucesso contínuo dos mentorandos deve ser equilibrado com o encerramento da relação formal de mentoria. O mentor deve trabalhar em conjunto com o mentorando para definir o tipo de apoio que possa ser necessário, no futuro. Pode fazer sentido o contacto do mentorando com outros colegas, para que estes ofereçam benefícios além daqueles que já foram dados pelo próprio mentor. Este é,

também, um bom momento para explorar o próprio interesse do mentorando em orientar alguém, posteriormente.

A discussão final deve dedicar-se:

- À reflexão sobre as conquistas, desafios e progresso para atingir objetivos;
  - O que irá recordar melhor o mentorando, relativamente à relação de mentoria?
  - Que desafios espera, no futuro?
- À exploração de outros tipos de apoio que o mentorando ainda necessita;
- À discussão sobre a possibilidade de manter a relação, de forma informal, e como é que isso será implementado, agradecer e desejar o maior sucesso!

(Guia de mentoria: um guia para mentores, 2003)

Além disso, a seguinte tabela indica as atividades de mentoria básicas e os seus objetivos. Com isto, pode ser realizada uma avaliação da mentoria, de forma a testar se a relação foi de encontro aos objetivos estabelecidos:

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>
Estava preparado para ser mentorando?	Avaliar a iniciativa para se envolver numa relação de mentoria, enquanto Mentorando
Estava preparado para ser mentor?	Avaliar a iniciativa para se envolver numa relação de mentoria, enquanto Mentor
Acordo de mentoria	Estabelecer uma compreensão e expectativas comuns face à relação de mentoria
Fazer com que a primeira sessão seja valorizada – Mentorando	Facilitar a primeira sessão de uma relação de mentoria, do ponto de vista do Mentorando
Fazer com que a primeira sessão seja valorizada – Mentor	Facilitar a primeira sessão de uma relação de mentoria, do ponto de vista do Mentor
Planeamento eficaz de sessões	Facilitar as sessões de mentoria em curso
Identificação de etapas de ação	Identificar objetivos e respetivas etapas de ação
Fim da relação da mentoria	Reflexão sobre a relação de mentoria e identificação de próximos passos para continuar o autodesenvolvimento

Depois de ouvir e aprender (atividades)	Ideias sobre como beneficiar da relação de mentoria, na perspetiva do Mentorando
Depois de ensinar (atividades)	Ideias sobre como beneficiar da relação de mentoria, na perspetiva do Mentor

(Harriman, 2016)

## 4. PAPÉIS NA MENTORIA

Para que a relação de mentoria seja produtiva, é fundamental compreender, adequadamente, os principais papéis estabelecidos num processo de mentoria. Neste capítulo são, então, apresentadas as três principais posições ocupadas neste processo (coordenador de mentores, mentor e mentorando).

### 4.1 O Coordenador de Mentores

O coordenador é a pessoa responsável pela organização das práticas do mentor e por desenvolver e estruturar o programa de mentoria. Mais especificamente, o coordenador de mentores deve organizar o procedimento, esclarecer eventuais dúvidas e garantir que ambas as partes se sintam confortáveis com o emparelhamento. Desta forma, o coordenador elabora um plano de recrutamento de voluntários e é responsável por escolher quais os futuros mentores, assim como dotá-los de ferramentas úteis para o processo de mentoria.

Além disso, o coordenador de mentores é responsável por apresentar o programa de mentoria aos mentores, esclarecer os seus principais objetivos e garantir que compreendem as suas responsabilidades em concreto, enquanto mentores. Para tal, deve ser organizada uma formação para os mentores, na qual é possível beneficiar de ferramentas como o Manual RISING (IO1) e as Atividades Interativas (IO2). Ao mesmo tempo, o coordenador de mentores deve avaliar o perfil dos mentores e dos mentores e estabelecer emparelhamentos entre eles. Além disso, o coordenador de mentores tem a responsabilidade de supervisionar as relações de mentoria. É necessário confirmar com os mentores, com regularidade, se as sessões de mentoria estão a ser implementadas conforme planeado.

- *Dicas a considerar na procura por um coordenador*



Quando estamos à procura de um coordenador de mentores, podemos utilizar as redes de contactos de antigos mentores e propor este papel àqueles que tiveram um bom desempenho durante os processos de mentoria em que estiveram envolvidos. Se não for o caso, podemos procurar um coordenador nas comunidades onde são implementados programas de mentoria e, conseqüentemente, estão mais familiarizados com o processo.

- *Requisitos e competências para ser coordenador*

Um coordenador de mentores necessita de ter as seguintes competências:

- Capacidade de implementar, de forma clara, aquilo que um programa de mentoria requer;
- Ser organizado;
- Considerar as necessidades de cada uma das partes no processo de emparelhamento;
- Ser empático e estar disponível para ajudar os mentores;
- Ser coerente.

Materiais úteis para a formação de mentores:

[3 Key Elements to Thriving Mentorship | Janet Phan | TEDxZurich - YouTube](#)

[How to be a Great Mentor | Kenneth Ortiz | TEDxBethanyGlobalUniversity - YouTube](#)

[io1 handbook | PDF \(scribd.com\)](#)

### *A Roda da Mentoria (Munro Turner, 1999)*

A roda da mentoria traduz-se num instrumento útil para ajudar os mentores a compreenderem o processo, de forma generalizada. Envolve a análise de onde os mentorandos estão (“aqui”) e onde pretendiam estar (“lá”). Poderá encontrar uma explicação sobre cada uma das categorias através do link: [The-Mentoring-Wheel.pdf \(crowe-associates.co.uk\)](#).

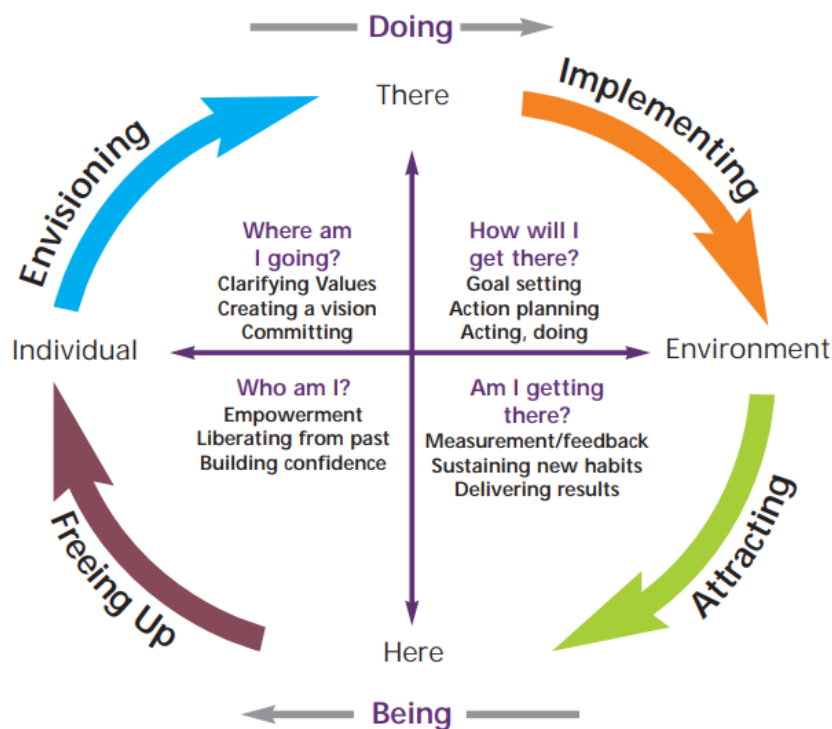


Fig. 1: The Mentoring Wheel (Munro Turner, 1999)

## 4.2 O papel do Mentor

O mentor é uma pessoa que pretende utilizar a sua experiência para moldar comportamentos positivos, de forma construtiva e, idealmente, voluntária, junto de um mentorando. O mentor conduz uma série de sessões de mentoria que pretendem dar apoio ao mentorando em qualquer questão relacionada com a sua inclusão no país de acolhimento.

- *Dicas a considerar na procura por mentores*

Pessoas que já foram mentorandas podem tornar-se mentoras. Desta forma, e caso a organização já tenha implementado programas de mentoria, importa verificar se os ex-mentorandos têm interesse em ser mentores e perceber se correspondem ao perfil de mentor pretendido.

- *Requisitos e competências para ser mentor*

O mentor deve ser migrante (opcional) e possuir uma vasta experiência sobre migração no país de acolhimento. Além disso, deve ter as seguintes competências:

- Paciência
- Solidariedade

- Boas competências de escuta ativa
- Personalidade inspiradora
- Consistência
- Adaptação
- Honestidade ao dar *feedback*

Adicionalmente, o **esquema dos 3 A's para uma mentoria de valor acrescentado** (Loretto, 2022) pode auxiliar o mentor a recordar as principais diretrizes que deve ter em consideração. Os três A's da mentoria são a disponibilidade, a escuta a ativa e a análise.

- **Disponibilidade** significa que o mentor deve oferecer ou aproveitar o seu tempo, experiência, motivação, *feedback* e conselhos (*availability*).
- **Escuta ativa** significa que o mentor deve estar atento ao que lhe é transmitido, e não distraído (*active listening*).
- **Análise** significa que o mentor deve analisar o que lhe é dito, processar a situação atual, e dar *feedback* detalhado ou soluções, para que a pessoa progrida (*analysis*).

### 4.3 O papel do mentorando

O mentorando é uma pessoa que “recebe” mentoria, e que pretende e está motivada para dedicar tempo e esforço para desenvolver as suas competências pessoais, sociais e transversais, fundamentais para facilitar o seu processo de integração no país de acolhimento.

- *Dicas na procura de mentorandos*

Começar por procurar potenciais mentorandos em comunidades multiculturais (e.g. universidades, escolas de línguas, grupos de redes sociais para diferentes comunidades, beneficiários de ONGs).

- *Requisitos para se tornar mentorando*

O mentorando deve ser uma pessoa recém-chegada ao país de residência do mentor e estar disponível para receber orientação. O mentorando deve ter as seguintes competências:

- Estar disposto a receber orientação,
- Ser consistente,
- Ser flexível.

De acordo com um artigo publicado pela Universidade de Illinois, as principais qualidades que definem um bom mentorando são:

- **Compromisso pessoal** – Preparação para sessões com o mentor e cumprimentos de metas/objetivos definidos, assumindo responsabilidade para aprender.

- **Flexibilidade** – reconhecimento da necessidade de se adaptar às mudanças à medida que as situações surgem, mas sempre com o foco no objetivo geral.
- **Abertura** – aceitar *feedback*, discutir áreas de melhoria e pedir ajuda, assim como partilhar as suas necessidades e perceções com o mentor
- **Mente aberta** – vontade de considerar ideias ou opiniões diferentes, de experimentar coisas novas e de aceitar diferentes pontos de vista
- **Iniciativa** – capacidade de agir ou assumir responsabilidade para fazer algo sem que seja solicitado para tal

## 5. FERRAMENTAS

### 5.1 Ferramentas para mentores

Neste capítulo são apresentadas ferramentas para os mentores e os mentorandos avaliarem as suas perceções, expectativas e trabalho, ao longo do processo de mentoria.

- **Ferramenta para analisar o processo de mentoria**

Ferramenta para analisar o processo de mentoria, para que os países parceiros consigam visualizar e avaliar se os programas de mentoria estão bem-adaptados ao contexto nacional (a nível de migração). Esta ferramenta deve ser aplicada pelo mentor e pelo coordenador de mentores, de forma a ajudar e sistematizar a credibilidade dos programas de mentoria.

#### Diário da Mentoria

Cada mentor deve ter um “Diário da Mentoria”, no qual fazem uma avaliação de cada sessão implementada com os mentorandos. Este jornal pretende acompanhar a evolução da mentoria, compreender quais os métodos que resultam melhor, o que pode ser mudado ao nível da abordagem utilizada nas sessões e reavaliar as necessidades dos mentorandos.

O diário deve ter uma página dedicada a cada sessão, com a seguinte informação:

Data e Nº. da sessão:	
Local:	
Assuntos discutidos na sessão:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mentor deve apontar os tópicos que pretende abordar na sessão</li> </ul>

Atividades implementadas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>O mentor deve referir as atividades que pretende implementar na sessão (e.g. jogos, atividades práticas, exercícios de autodesenvolvimento)</li> </ul>
Avaliação da interação:	<ul style="list-style-type: none"> <li>O mentor deve responder às seguintes questões:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Numa escala de 1 a 10 (onde 1 representa “nada prática” e 10 significa “extremamente prática”), quão útil foi esta sessão?</li> <li>Numa escala de 1 a 10 (onde 1 representa “nada prática” e 10 significa “extremamente prática”), quão disponível este o mentorando, durante as atividades?</li> <li>Considera que o objetivo da sessão foi atingido? As necessidades do mentorando foram tidas em consideração durante a sessão?</li> <li>Outros comentários relevantes.</li> </ul> </li> </ul>
Planos futuros:	<ul style="list-style-type: none"> <li>O mentor deve sumarizar a direção que as próximas sessões irão ter</li> </ul>

O diário da mentoria deve estar acessível ao coordenador de mentores sempre que necessário. É recomendado que o coordenador verifique o registo regularmente (por exemplo, uma vez por mês). Além disso, o coordenador pode avaliar o funcionamento do programa de mentoria, ao fazer esta verificação dos diários de mentoria de cada mentor.

- Ferramenta para avaliar a relação de mentoria**

Ao longo da implementação dos processos, é importante acompanhar a relação de mentoria. Uma vez que a relação é um aspeto fundamental para o sucesso do programa de mentoria, os mentores e mentorandos devem criar oportunidades para conversar e refletir sobre a sua relação. Desta forma, esta secção contém uma ferramenta que permite que o mentor avalie a sua perspetiva sobre o emparelhamento com o mentorando e sobre o que poderia ser reforçado.

Este questionário deve ser preenchido pelos mentores, de forma a avaliar a relação de mentoria. Esta avaliação é fundamental para contextualizar a relação de mentoria e analisar o que tem de ser melhorado.





- **Avaliação de recomendações de melhoria**

A tabela abaixo deve ser preenchida pelo mentor, após cada sessão. A resposta às questões pretende, entre outros objetivos:

- organizar o conhecimento depois das sessões;
- aperfeiçoar a forma como as sessões são implementadas;
- considerar a qualidade das sessões e reforçar as próprias técnicas de mentoria;
- garantir que o objetivo geral de partilhar conhecimentos, competências e apoio com os mentorandos, é atingido.

É fundamental que o mentor discuta os resultados do questionário com o coordenador de mentores, após a sessão. A partilha de ideias, experiências e cooperação, por norma, facilitam a resolução de possíveis problemas e a redefinição de ideias, para que a dupla mentor-mentorando possa trabalhar em conjunto, de forma cada vez mais eficaz.

O questionário seguinte traduz-se por um exemplo de um conjunto de questões que podem ser ajustadas consoante a temática abordada na sessão (e.g. mais questões sobre empregabilidade, sobre o grupo-alvo, etc.).

Data e Nº. da sessão:		Local:	
1	Está satisfeito com as sessões implementadas? Se não, justifique.	sim	não
	Que soluções ou melhorias considera para futuras sessões?		
2	Utilizou todos os materiais previstos? Se não, justifique.	sim	não
	Que soluções ou melhorias considera para futuras sessões?		
3	Foi capaz de estabelecer uma relação com os participantes (mentorandos) e captar o seu interesse, durante a sessão? Se não, justifique.	sim	não

	Que soluções ou melhorias considera para futuras sessões?		
4	Os participantes compreenderam o objetivo da sessão e procuraram, ativamente, por soluções?	sim	não
	Se “não”, queira por favor indicar possíveis soluções ou melhorias para futuras sessões. Se “parcialmente”, justifique.		
5	Conhece informações genéricas ou mais abrangentes, sobre os participantes (mentorandos) que possam influenciar o decurso das sessões?	sim	não
	Queira, por favor, descrever perceções úteis para futuras sessões:		
6	Houve problemas ao nível, por exemplo, da comunicação (língua), falta de vontade em participar, timidez, falta de autoconfiança, etc.?	sim	não
	Se “sim”, foi capaz de resolver o problema? Queira, por favor, descrever o que poderá ser útil para futuras sessões.		
7	Queira, por favor, descrever o que considerou mais difícil na sessão e como fez a gestão para resolver o problema.	sim	não
	Justifique:		
8	Queira, por favor, descrever o que correu melhor durante a sessão.		
	Justifique:		
9	Indique, por favor, se pretende	sim	não

	introduzir/mudar algum elemento das sessões.		
	Justifique:		

## 5.2 Ferramentas para os mentorandos

- **Avaliação da evolução das competências socioemocionais dos mentorandos**

O desenvolvimento socioemocional inclui a capacidade do mentorando se autoexpressar, controlar as suas emoções e estar em conformidade com o contexto e com a comunidade onde está inserido. Os mentorandos podem lidar com situações como aprendizagem, desenvolvimento de relações e resolução de problemas diários, com base nas suas competências. A definição longitudinal de desenvolvimento de competências socioemocionais está descrita na Figura 1.

Figura 1: Definição de Desenvolvimento de Competências Socioemocionais

Year	Social-Emotional Competence Definition
1997	Social-emotional competence refers to a person's knowledge, skills, and motivation required to master social and emotional situations.
2002	A multivariate concept that includes a person's ability to identify their emotions, to be able to manage their emotions appropriately, to have positive interactions, and to have positive interactions with others.
2003	A set of social and emotional skills to achieve a goal both in the personal and professional spheres.
2007	The ability to appropriately mobilize a set of knowledge, skills, abilities and attitudes to perform different activities with a certain level of quality and efficiency.
2009	A comprehensive set of interrelated skills and processes, including emotional processes (e.g., understanding and regulating emotions, taking others' perspectives, recognizing their own emotional strengths and weaknesses), social and interpersonal skills (e.g., understanding social cues and interacting positively with others), and cognitive processes (e.g., stress management, impulse control).
2011	A multidimensional concept, cognitive, attitudinal and behavioral, and it involves uncertainty.
2012	Knowledge, skills and social and emotional attitudes, put into practice in real life.
2013	Teacher SEC is understood as a comprehensive set of interrelated skills and processes, including emotional processes (e.g., understanding and regulating emotions, taking others' perspectives, recognizing their own emotional strengths and weaknesses), social and interpersonal skills (e.g., understanding social cues and interacting positively with others), and cognitive processes (e.g., stress management, impulse control.)
2017	Skills, knowledge, attitudes, and social and emotional dispositions that enable a person to set goals, manage behavior, build relationships, and process information in diverse contexts that intentionally develop these competencies.
2019	Teacher SEC is defined in terms of the five competencies: self-awareness, self-management, social awareness, relationship skills and responsible decision making.
2020	Effective management of intrapersonal and interpersonal social and emotional experiences in ways that foster one's own and others' thriving. SEC is operationalized by individuals' social-emotional basic psychological need satisfaction, motivations, and behaviors.



Fonte: Peña, Sáez-Delgado, López-Angulo, Mella-Norambuena,2021

Este instrumento foca-se na avaliação da evolução das competências socioemocionais dos mentorandos. Com isto, subentende-se a avaliação da motivação, proatividade, comunicação, resiliência, criatividade, entre outras. A ferramenta sobre Mentorandos pode ser encontrada na Tabela 1.



**Tabela 1: Questionário de Competências Socioemocionais**  
 (Por favor, considere que todas as perguntas são obrigatórias)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. O que obtenho graças ao que faço, é importante para mim.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Considero prazeroso trabalhar para um objetivo importante.	( )	( )	( )	( )	( )
3. É importante ter a valorização das pessoas que me rodeiam	( )	( )	( )	( )	( )
4. Consigo convencer as pessoas ao conversar com elas.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Tenho dificuldade em expressar os meus pensamentos.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Faço uma boa utilização de linguagem não verbal, enquanto falo.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Espero sinceridade por parte das pessoas.	( )	( )	( )	( )	( )



8. Tenho facilidade em encontrar alguém para falar.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Tenho facilidade em encontrar algo para me divertir.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Tenho facilidade em mudar hábitos pouco saudáveis para hábitos saudáveis.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Sou uma pessoa com ideias fixas.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Sigo sempre o mesmo método/forma para fazer algo.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Não gosto de regras que me limitem.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Se vejo algo que não gosto, corrijo.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Identifico possibilidades/oportunidades melhor do que outras pessoas.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Geralmente, sou uma pessoa cautelosa.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Acredito que tenho a minha autoconfiança bem desenvolvida.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Consigo lidar, facilmente, com dificuldades.	( )	( )	( )	( )	( )

19. Tenho facilidade em pedir ajuda às pessoas que me rodeiam.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Tenho confiança nas minhas competências de resolução de problemas.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Costumo estar sempre altamente motivado.	( )	( )	( )	( )	( )

- **Diagnóstico inicial**

Por norma, as avaliações são divididas em quatro tarefas que não são, necessariamente, sequenciais: avaliação da organização (com base em perguntas de avaliação que levam a uma avaliação global), a recolha de dados quantitativos e qualitativos, a análise da informação recolhida e a avaliação de perguntas de avaliação que levam à formulação de conclusões e recomendações.

Segundo [EuropeAid](#) (2005), estas são algumas das ferramentas de avaliação generalizadas:

- Diagrama de objetivos e diagrama de impacto
- Diagrama de problemas
- Diagrama de decisões
- Entrevista
- Grupo focal
- Questionário
- Estudo de caso
- Painel de especialistas
- Análise SWOT
- Indicadores contextuais
- Análise multicriteriosa
- Análise do custo-eficiência
- Análise cultural e social

(EuropeAid, 2005)

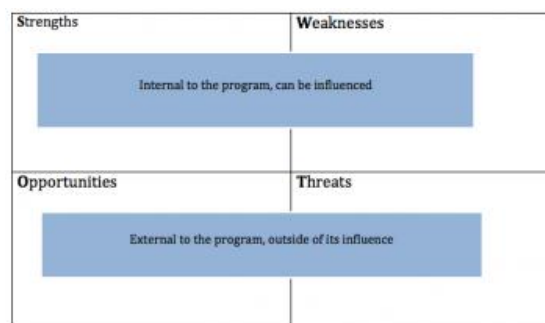
### **Etapa I: Organização da avaliação**

O diagnóstico inicial do progresso do mentorando deve conter:

- Diagrama com os objetivos e o seu impacto, em correlação.
- Entrevista ao mentor e ao mentorando – separadamente.
- Conclusão sobre o progresso da mentoria e recomendações.

## Etapa II: Dados quantitativos e qualitativos

Em relação aos dados quantitativos e qualitativos, a equipa de desenvolvimento deve considerar os passos de mentoria para ajustar as ferramentas. Em primeiro lugar, depois das primeiras sessões com o mentorando, o mentor deve formular um conjunto de objetivos. Estes objetivos devem ter por base as necessidades e objetivos do mentorando. Depois, o mentor faz um diagrama, dividido em duas secções. Uma contem os objetivos do mentor e outra, o impacto das medidas implementadas até ao momento. Além dos diagramas, a análise SWOT pode ser útil para avaliar o progresso do mentor. A análise SWOT é uma ferramenta clássica de planeamento estratégico, que teve a sua origem na análise de negócios e marketing, e que motiva grupos (ou indivíduos) a refletir e avaliar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas a uma determinada estratégia, e perceber como é que pode ser mais bem implementada. O diagrama BetterEvaluation (2020), apresentado abaixo, pode ajudar o mentor e o mentorando com a estrutura inicial de análise.



(BetterEvaluation, 2020)

É fundamental existir um vínculo e uma relação de confiança entre o mentor e o mentorando. Para tal, devem ser marcadas entrevistas individuais com ambas as partes. Algumas das questões para os mentores:

- O mentorando sente-se confortável em partilhar sentimentos de vulnerabilidade ou receio?
- O mentorando demonstra estar entusiasmado com as sessões?
- O mentorando referiu estar a implementar alguma das suas sugestões ou conselhos?
- Qual a reação do mentorando quando é questionado sobre as suas ações? Está recetivo aos conselhos que lhe são dados?



Algumas das questões que podem ser colocadas ao mentorando:

- Está de acordo com o mentor relativamente aos seus objetivos, forças e fraquezas?
- Arranjaram alguma estratégia para atingirem os seus objetivos?
- Tem um papel passivo na mentoria, ou considera que tem um papel mais ativo na sua implementação?

### Etapa III: Análise dos resultados

Após a implementação das etapas I e II, a equipa coordenadora do programa de mentoria avalia os diagramas e faz uma análise para perceber o impacto está diretamente relacionado com os objetivos estabelecidos. A equipa avalia, de forma mais detalhada, que objetivo(s) foram atingidos e o que sente o mentorando relativamente à estratégia utilizada para atingi-los. De seguida, e com base nas entrevistas realizadas a ambas as partes, a equipa deve confirmar a conexão existente entre o mentor e o mentorando, caracterizar a natureza dessa relação e compreender quais os aspetos que facilitam, ou não, a cooperação entre ambos. Os resultados analíticos permitem completar o diagnóstico inicial com a última etapa, as conclusões.

### Etapa IV: Conclusões e Recomendações

Nesta última etapa, a equipa coordenadora do programa de mentoria deve compreender qual o progresso do mentorando face aos seus objetivos pessoais e necessidades, assim como compreender o progresso da relação entre o mentor e o mentorando. Se for percebida falta de conectividade entre ambos, podem ser tomadas algumas medidas. É necessário, embora complexo, que o mentorando confie e aceite o seu mentor enquanto mentor, para que consiga atingir os seus objetivos e para que o processo de mentoria seja bem-sucedido. De seguida, são apresentadas algumas considerações que podem facilitar este tipo de relação:

Mentor	Mentorando
Definir expectativas	Definir objetivos SMART <i>específico, mensuráveis, tangíveis, realistas e com prazos</i>
Estar comprometido	Demonstrar interesse
Ser assertivo	Manter contacto frequente
Partilhar histórias e desafios	Ser grato
Não dizer o que o mentorando tem de fazer, mas sim ouvir e perguntar o que deve ser feito	Devolver
Conectar o mentorando a outras pessoas da sua rede de contactos	Pedir <i>feedback</i>
	Vir preparado
	Colocar em prática aquilo que aprende



(Reeves, 2021)

- **Avaliação final**

É importante concluir a relação de mentoria de forma eficiente para que seja bem-sucedida no futuro: as primeiras e últimas impressões que temos sobre os outros são aquelas que recordamos mais facilmente. O *feedback* sobre o processo de mentoria é fundamental para compreender em que medida os mentorandos atingiram os seus objetivos e em que medida o mentor ajudou a que as expectativas fossem cumpridas. A relação de mentoria não se traduz num casamento ou numa outra relação de compromisso permanente, pelo que o objetivo passa por ajudar o mentorando a progredir na sua carreira e a atingir os seus objetivos de vida. São vários os benefícios e vantagens da mentoria. De forma a compreender em que medida estes benefícios foram promovidos pelo mentorando, cada pessoa deve assinalar o benefício que considerou mais positivo na sua experiência de mentoria.

Uma melhor compreensão sobre o processo de mentoria do mentorando pode ajudá-lo a ser bem-sucedido mesmo após o término da relação de mentoria. As questões apresentadas, de seguida, podem auxiliar o mentorando a compreender e avaliar o progresso de todo o seu processo.

- Tendo em conta os benefícios que assinalou como “muito importante”, reflita sobre os objetivos e ambições que foram traçados na relação de mentoria.
- Tendo em conta os benefícios que assinalou como promovidos, sente que a relação de mentoria trouxe algum valor acrescentado para si?
- Reveja a sua avaliação inicial. Existiram aspetos que não considerou como benefícios?
- Liste três necessidades básicas que tinha quando iniciou o processo de mentoria e reflita em que medida foram correspondidas, atualmente (e.g. menos *stress*, mais responsabilidade, mais desafios, mais respeito).



BENEFÍCIOS DA MENTORIA	ASSINALE O BENEFÍCIO PROMOVIDO PELO PROCESSO
Aprender com base no ponto de vista, experiência e conhecimento de outra pessoa	
Obter conselhos e ajuda no planeamento	
Estar mais envolvido em diversos aspetos da minha vida	
Aprender mais sobre mim próprio	
Ter ajuda para resolver problemas	
Desenvolver uma parceria adulto-para-adulto	
Ter uma pessoa “segura” para trocar ideias	
Reforçar competências transversais	
Compreender a cultura organizacional e ter comportamentos, atitudes e protocolos adequados	
Ter perspetivas mais alargadas	
Aumentar a rede de contactos	
Ser motivado e ter capacidade para o desenvolvimento pessoal	
Ter ajuda para identificar e corrigir lacunas de conhecimento e de competências transversais	
Aumentar a autoconfiança	
Aumentar a produtividade e ter uma melhor gestão de tempo	
Incentivar um comportamento construtivo	

Desenvolver competências de comunicação	
Desenvolver autoconsciencialização	
Partilhar diferentes perspetivas	
Desenvolver o crescimento pessoal	

- **Avaliação da relação de mentoria**

À semelhança do questionário supramencionado, para avaliar a relação de mentoria, este questionário é feito para monitorizar o progresso/desenvolvimento da dinâmica entre mentores e mentorandos. Neste caso, o questionário deve ser preenchido pelos mentorandos.



- **Ferramenta para medir o processo de mentoria**

N/A	Sim	Não	Talvez	Não sei	Critérios do Processo de Mentoria (para Mentores)
( )	( )	( )	( )	( )	Foi fácil abordar e conversar com o mentorando?



( )	( )	( )	( )	( )	O mentorando considera os seus conselhos e aceita os seus incentivos para atingir os seus objetivos?
( )	( )	( )	( )	( )	Encontram-se com regularidade?
( )	( )	( )	( )	( )	Considera as sessões produtivas?
( )	( )	( )	( )	( )	Ajudou o mentorando a identificar etapas para atingir os seus objetivos?
( )	( )	( )	( )	( )	O mentorando respeita o seu tempo e limites na relação (e.g. privacidade, frequência de contacto)?
( )	( )	( )	( )	( )	Está satisfeito com a relação de mentoria?
( )	( )	( )	( )	( )	Conseguiram atingir os objetivos previstos?
( )	( )	( )	( )	( )	Ficou satisfeito com a frequência em que eram feitas as sessões?
( )	( )	( )	( )	( )	Ficou satisfeito com o estilo de mentoria adotado?

( )	( )	( )	( )	( )	A relação de mentoria foi de encontro às suas expectativas?
-----	-----	-----	-----	-----	---

Fonte: National Institute of Health, (2022)

N/A	Sim	Não	Talvez	Não sei	CrITÉRIOS do Processo de Mentoria (para Mentorandos)
( )	( )	( )	( )	( )	Teve facilidade em abordar e conversar com o mentor?
( )	( )	( )	( )	( )	O mentor deu conselhos e incentivou-o, face aos seus objetivos?
( )	( )	( )	( )	( )	Encontram-se regularmente?
( )	( )	( )	( )	( )	Recebe <i>feedback</i> com frequência?
( )	( )	( )	( )	( )	O mentor esteve atento ao longo do processo de mentoria e deu <i>feedback</i> ?
( )	( )	( )	( )	( )	Atingiram os objetivos previstos?
( )	( )	( )	( )	( )	Ficou satisfeito com a frequência em que eram feitas as sessões?

( )	( )	( )	( )	( )	Ficou satisfeito com o estilo de mentoria adotado?
( )	( )	( )	( )	( )	A relação de mentoria foi de encontro às suas expectativas?
( )	( )	( )	( )	( )	Recomendaria o processo de mentoria a amigos migrantes?

Fonte: University of Kansas, (2022)

## 6. CRITÉRIOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

### 6.1 Como estabelecer critérios e métodos de avaliação

Os cinco critérios de avaliação de Domínio de Autonomia Curricular (DAC) partem da premissa que a avaliação é um momento “para determinar a relevância e cumprimento dos objetivos, a eficiência do desenvolvimento, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade” dos esforços das organizações (Chianca,2008).

1. **Eficácia:** é importante considerar as seguintes questões para avaliar a eficácia de um programa ou projeto:
  - Em que medida os objetivos foram ou serão atingidos?
  - Que fatores influenciaram mais a execução, ou não, dos objetivos?
  
2. **Eficiência:** é importante considerar as seguintes questões para avaliar a eficiência de um programa ou projeto:
  - As atividades foram equilibradas em termos de custo-eficácia?
  - Os objetivos foram atingidos a tempo?
  - O programa ou Projeto foi implementado de forma mais eficiente, comparativamente com outras alternativas?
  
3. **Relevância:** é importante considerar as seguintes questões para avaliar a relevância de um programa ou projeto:
  - Em que medida os objetivos do programa mantêm-se válidos?
  - As atividades e resultados do programa coincidem com o seu propósito e consecução dos seus objetivos?
  - As atividades e resultados do programa coincidem com o impacto esperado?



4. **Impacto:** é importante considerar as seguintes questões para avaliar o impacto de um programa ou projeto:
  - O que aconteceu enquanto resultado do Projeto ou programa? Qual a mudança real nos beneficiários, após a atividade? Quantas pessoas foram afetadas por esta atividade?
  
5. **Sustentabilidade:** os projetos devem ser ecológica e financeiramente sustentáveis. É importante considerar as seguintes questões para avaliar a sustentabilidade de um programa ou projeto:
  - Em que medida os benefícios do programa continuam a fazer efeito, mesmo após o término de financiamento?
  - Quais os fatores que mais influenciaram a execução, ou não, de um programa ou projeto sustentável?

“É necessário compreender a diferença entre os tipos de avaliação para planeá-la com os métodos mais adequados”. Segundo o estudo CDC.



Evaluation Types	When to use	What it shows	Why it is useful
Formative Evaluation Evaluability Assessment Needs Assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• During the development of a new program.</li> <li>• When an existing program is being modified or is being used in a new setting or with a new population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whether the proposed program elements are likely to be needed, understood, and accepted by the population you want to reach.</li> <li>• The extent to which an evaluation is possible, based on the goals and objectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It allows for modifications to be made to the plan before full implementation begins.</li> <li>• Maximizes the likelihood that the program will succeed.</li> </ul>
Process Evaluation Program Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As soon as program implementation begins.</li> <li>• During operation of an existing program.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How well the program is working.</li> <li>• The extent to which the program is being implemented as designed.</li> <li>• Whether the program is accessible and acceptable to its target population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides an early warning for any problems that may occur.</li> <li>• Allows programs to monitor how well their program plans and activities are working.</li> </ul>
Outcome Evaluation Objectives-Based Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• After the program has made contact with at least one person or group in the target population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The degree to which the program is having an effect on the target population's behaviors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tells whether the program is being effective in meeting its objectives.</li> </ul>
Economic Evaluation: Cost Analysis, Cost-Effectiveness Evaluation, Cost-Benefit Analysis, Cost-Utility Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At the beginning of a program.</li> <li>• During the operation of an existing program.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• What resources are being used in a program and their costs (direct and indirect) compared to outcomes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides program managers and funders a way to assess cost relative to effects. "How much bang for your buck."</li> </ul>
Impact Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• During the operation of an existing program at appropriate intervals.</li> <li>• At the end of a program.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The degree to which the program meets its ultimate goal on an overall rate of STD transmission (how much has program X decreased the morbidity of an STD beyond the study population).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides evidence for use in policy and funding decisions.</li> </ul>

Fonte: (CDC,2022)

A avaliação do processo alerta para problemas, antecipadamente, e possibilita a monitorização do processo. As *checklists* utilizadas antes e durante os processos de mentoria, garantem que são orientados para objetivos, e o *feedback* recebido ao longo do processo torna-o mais eficaz.

A avaliação de impacto dá-nos evidências importantes para decisões políticas e de financiamento. A avaliação de impacto é fundamental, uma vez que a iniciativa RISING é cofinanciada pelo Programa Erasmus+ da União Europeia.

A avaliação de resultados permite perceber em que medida o programa é eficaz na consecução dos seus objetivos. As informações e *feedback* recolhidos através de

ferramentas do projeto são úteis para compreender a forma como os resultados foram atingidos.

## 6.2 Medição do Processo de Mentoria

A medição do sucesso do programa de mentoria permite que seja implementado um programa de extrema qualidade, tanto para os participantes como para stakeholders. “A avaliação da relação de mentoria, de forma honesta e recorrente, contribui para que os mentores e mentorandos se mantenham focados, eficientes e produtivos. Todas as ferramentas de avaliação do processo de mentoria, estão detalhadas no capítulo anterior.

## 6.3 Medição dos Resultados Esperados

A medição dos resultados permite testar e ampliar o impacto dos projetos. Os resultados esperados desta iniciativa: consciencialização sobre a importância de motivar migrantes, aumentar o número de mentorandos, reforçar as competências dos mentores que vão colaborar com migrantes, um manual para as sessões de mentoria, reforço da motivação e proatividade dos mentorandos migrantes, melhoria das relações entre mentores e mentorandos. Nesta iniciativa, o processo de mentoria será medido através de um questionário aplicado aos mentores e aos mentorandos, seguido de *checklists* e deduções estatísticas. Do ponto de vista estatístico, será calculada a média e o desvio padrão de cada país onde os questionários serão aplicados, sendo feita, também, uma avaliação geral do processo. Desta forma, será possível obter uma visão mais concreta dos rácios de eficiência/produktividade de cada país.

Sim, concordo	Concordo parcialmente	Não concordo em absoluto	Discordo parcialmente	Não, não concordo	Medição dos resultados esperados
( )	( )	( )	( )	( )	O Projeto atingiu as metas e objetivos esperados
( )	( )	( )	( )	( )	Os materiais foram utilizados e os métodos implementados

( )	( )	( )	( )	( )	Os mentores e mentorandos estiveram totalmente envolvidos durante o processo de mentoria
( )	( )	( )	( )	( )	Foi possível observar interações entre os mentores e mentorandos
( )	( )	( )	( )	( )	Os processos de mentoria tiveram uma duração adequada
( )	( )	( )	( )	( )	Os mentorandos compreenderam a diferença entre mentoria e <i>coaching</i>
( )	( )	( )	( )	( )	Os mentorandos ficaram sensibilizados relativamente à mentoria
( )	( )	( )	( )	( )	Os mentorandos tiveram iniciativa para atingir os seus objetivos
( )	( )	( )	( )	( )	Os mentorandos conseguem imaginar-se como mentores, no futuro

## 6.4 Checklist do Processo de Mentoria: Avaliação da Mentoria

O processo de mentoria envolve sessões iniciais e contínuas de acompanhamento. A utilização de *checklists* e *feedback* facilita a orientação do mentor e do mentorando, com base em objetivos, e garante relações de mentoria a longo prazo. As *checklists* têm uma página dedicada a cada sessão (inicial ou de acompanhamento) e contêm:

### Checklist Inicial do Mentorando:

	Discutir as suas necessidades e trabalhar sob objetivos mensuráveis, com o mentor
	Definir responsabilidades para o mentor e para o mentorando, assim como acordar sobre os métodos para comunicarem e a frequência das sessões
	Partilhar os seus interesses: discuti-los e desenvolvê-los
	Explorar as forças e fraquezas individuais

### Checklist Inicial do Mentor:

	Discutir as suas necessidades e as necessidades do mentorando, em conjunto. Trabalhar com o mentorando para objetivos mensuráveis e com prazos.
	Definir responsabilidades para o mentor e para o mentorando, assim como definir os métodos para comunicarem e a frequência das sessões.
	Explorar potencialidades e fragilidades do mentorando.
	Preencher o <b>Diário de mentoria</b> em cada sessão.

### Checklist de acompanhamento das sessões de mentoria

	Monitorizar e registar o estado de espírito do mentorando
	Incentivar o mentorando relativamente às suas fragilidades e planear novas ações para melhorá-las
	Informar o mentorando sobre os últimos desenvolvimentos
	Orientar o mentorando para que desenvolva as suas potencialidades e utilize/demonstre na sua vida social/profissional
	Rever os <b>Diários de mentoria</b> e registar o progresso (conquistas, obstáculos...)
	Planear a próxima sessão em termos de data, hora e local.
	Definir uma temática que o mentorando queira falar na próxima sessão (Livros, filmes...)

Fonte: GW School of Medicine&Health Sciences (2022).Mentoring Checklists

## 7. REFERÊNCIAS

- Ayden, C., & İşgüzar, S. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Yaratıcılık Düzeyleri Ve Motivasyonları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 201-218. (11-13 Creativitional Item Sources).
- Akkuzu, N., & Akkaya, N. (2014). Development And Validity-Reliability Study Of Communication Skills Scale For Student Teachers: Suggestion Of An Alternative Model. *Electronic Turkish Studies*, 9(8). (4-7 Communicational Items Source)
- Bernard M. (2006) It's Time We Teach Social-Emotional Competence as Well as We Teach Academic Competence, *Reading & Writing Quarterly*, 22:2, 103-119 (8-10 Resiliention Item Source)
- BetterEvaluation. (2020). SWOT analysis.
- Campbell. S. & MacTaggart, R. (2020). 10 Quick Ideas for Becoming a More Effective Mentee.
- Çini, P. E. (2014). *Yönetici ve çalışanların proaktif kişilik özellikleri ve ilişkisel bağımlı benlik düzeylerinin karşılaştırılması* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). (14-16 Proactivitional Item Source).
- Chianca, T. (2008). The OECD/DAC Criteria For International Development Evaluations: An Assessment And Ideas For Improvement. *Journal Of Multidisciplinary Evaluation*, 5(9), 41-51.
- EuropeAid. (2005). Evaluation Tools.
- Campbell, A. (2015). Introducing a buddying scheme for first-year pre-registration students. *British Journal of Nursing*, 24(20), pp. 992-996., 24(20), pp. 992-996.
- CDC (2022). Types of Evaluation, <https://www.cdc.gov/std/Program/pupestd/Types%20of%20Evaluation.pdf>
- Gonçalves, M., Farcas, D., Leitão, T., Giorgakis, G., Valeriu, S. F., Traian, M. P., & Kovacs, K. (2017). Evidence Review on Labour Market and Job Place Retention: Mentoring Pathways Towards Employment. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 14(3), 214-238.

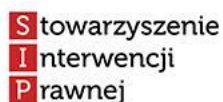
- Government Communication Service of UK. (2021). The mentor and mentee guide from <https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring/the-mentor-and-mentee-guide/#The-mentoring-partnership>
- GW School of Medicine&Health Sciences (2022). Mentoring Checklists, from <https://cfe.smhs.gwu.edu/mentoring-checklists#:~:text=Discuss%20your%20needs%20with%20your,upon%20using%20a%20Mentoring%20Agreement.>
- Harriman, B. B. (2006). Mentoring Guide from [https://cdn2.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/31/2015/10/Mentoring\\_Guide.pdf](https://cdn2.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/31/2015/10/Mentoring_Guide.pdf)
- Honney, R., Rees, S., Raza T. & Vassallo, M. (2012). Developing a 'buddy scheme' for foundation doctors. *The Clinical Teacher*, 9, pp. 205-209
- Horace H. Rackham School of Graduate Studies. (2003). MENTORING GUIDE: A Guide for Mentors [Ebook]. Retrieved 10 October 2022, from <https://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>.
- Loretto, P., (2022). Qualities of a Good Mentor from [Qualities of a Good Mentor \(thebalancemoney.com\)](https://thebalancemoney.com/qualities-of-a-good-mentor/)
- Lozano-Peña, G., Sáez-Delgado, F., López-Angulo, Y., & Mella-Norambuena, J. (2021). Teachers' Social-Emotional Competence: History, Concept, Models, Instruments, and Recommendations for Educational Quality. *Sustainability*, 13(21), 12142.
- M4M. (2019). Migrant for migrant: Using the buddy system to foster the integration of migrants in the society
- MEB. (2021). OECD Sosyal ve Duygusal Beceriler Araştırması Türkiye Ön Raporu from [https://www.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_09/07170836\\_No19\\_-\\_OECD\\_Sosyal\\_ve\\_Duygusal\\_Beceriler\\_Arastirmasi.pdf](https://www.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_09/07170836_No19_-_OECD_Sosyal_ve_Duygusal_Beceriler_Arastirmasi.pdf)
- MENTORING METHODOLOGICAL FRAMEWORK: Mentoring for Integration MINT PROJECT. (2019). [Ebook]. Retrieved 5 August 2022, from

- <http://tdh-europe.org/upload/document/7286/Mentoring%20Methodological%20Framework%2025%20April%202019.pdf>.
- Mentoring Undergraduates in Science & Engineering (MUSE) Program from <https://muse.engineering.illinois.edu/desirable-mentee-qualities/>
- 
- MPATH. (2016). Perfil de competências do Mentor
- National Institute of Health, (2022). Mentoring Program Annual Mentoring Evaluation Form Mentor Evaluating the Mentee, from <https://hr.nih.gov/sites/default/files/public/documents/working-nih/mentoring/pdf/mentor-mentee-evaluation.pdf>
- NESTA (2013) People helping people: Peer support that changes lives. NESTA: London
- Nour, D. (2020). The Best Mentorships Help Both People Grow.
- Reeves, M. (2021). How to Build a Successful Mentor Relationship.
- Şahin, F., & Danışman, Ş. (2017). Yaratıcı kişilik özellikleri ölçeği: Güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 747-760.
- SOFIE. (2017). IO5 Best Practice Guide for Buddying. Verein Multikulturell
- Stock, I. (2019). Buddy Schemes between Refugees and Volunteers in Germany: Transformative Potential in an Unequal Relationship. *Social Inclusion*, 7 (2), pp. 128-138
- Tolan, P., Henry, D., Schoeny, M., & Bass, A. (2008). Mentoring interventions to affect juvenile delinquency and associated problems. *Campbell Systematic Reviews*, 4(1), 1-112.Reviews, 4(1), 1-112.
- Tulunay, A., Ö. ve İhtiyaroğlu, N. (2019). Yetişkin motivasyon ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 27(2), 611-620. doi:10.24106/kefdergi.2612, (1-3 Motivational Items Source)
- Turner, M.M., (1999). Mentoring for Change, Project Magazine.





- Turner, M.M., (2015). The Mentoring Wheel from <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2015/05/The-Mentoring-Wheel.pdf>
- University of Kansas, (2022). Mentoring Program Annual Mentoring Evaluation FORM Mentee Evaluating the Mentor, from [https://medicine.arizona.edu/sites/default/files/mentee\\_annual\\_eval\\_for\\_m.ku\\_som.pdf](https://medicine.arizona.edu/sites/default/files/mentee_annual_eval_for_m.ku_som.pdf)
- WKO. (2008). Mentoring for Migrants. Available at: <https://www.wko.at/site/Mentoring/MigrantInnen/en/english.html>



Este documento está licenciado de acordo com aCreative Common Attribution-  
NonCommercial 3.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/deed.en>

Número de Projeto: 2020-1-PL01-KA204-081815

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do seu conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita da informação nela contida.