

# **GUIA DO ORIENTADOR**

## **TREINAMENTO PARA MENTORES MENTORIA INDIVIDUAL**

**Desenvolvido por:**



## **MENTORIA**

A mentoria é um dos pilares de apoio da Aliança Empreendedora e foi desenvolvida para oferecer um suporte personalizado aos empreendedores no desenvolvimento de habilidades para empreender e para auxiliá-los a identificar oportunidades durante a abertura e o crescimento dos seus negócios através da troca de experiências.

Acreditamos que o empreendedor acompanhado por um mentor tem maiores chances de sucesso. Assim, através da mentoria, buscamos que o empreendedor sintam-se mais empoderado, aumente sua renda e, conseqüentemente, fortaleça seu negócio e torne-o mais sustentável.

Nesta etapa da metodologia, os empreendedores são conectados a mentores voluntários, responsáveis pelo acompanhamento individualizado com cada empreendedor.

Os mentores são uma parte vital no sucesso dos empreendedores e o seu papel é:

- Conduzir a relação de mentoria, a fim de alcançar os objetivos propostos por ambos;
- Encorajar e guiar o empreendedor, estimulando sua proatividade e autonomia;
- Compartilhar seus conhecimentos e experiência, além de trazer informações e ferramentas relevantes para promover o desenvolvimento pessoal e profissional do empreendedor;
- Desenvolver a autoconfiança, empoderamento e autoestima do empreendedor.

O mentor é, preferencialmente, alguém que também empreende. Entretanto, pessoas que possuem conhecimentos e experiência sobre gestão de negócios poderão atuar como mentores do programa da mesma forma.

Os temas a serem trabalhados na mentoria e a agenda dos encontros são definidos pelos próprios empreendedores e mentores no primeiro encontro de mentoria, de planejamento.

O período de mentoria tem duração sugerida de 4 meses, sendo necessária a realização de, no mínimo, um encontro mensal com dedicação de aproximadamente 5 horas mensais, distribuídas para preparação e realização dos encontros como tal. Ao final do período de 4 meses de mentoria, empreendedor e mentor podem realizar mais um ciclo ou decidir pelo encerramento da mentoria para concluir o apoio, revisando metas e objetivos alcançados.

### **Dimensão Cognitiva**

- Entender o principal responsável pelas tomadas de decisão e execução de ações é o próprio empreendedor.
- Conhecer conceitos e ferramentas de gestão para pequenos negócios, que estejam relacionados às suas principais dificuldades.
- Entender o processo de identificação de dificuldades no negócio e de busca de soluções.

### **Dimensão Atitudinal**

- Motivar-se a desenvolver suas características empreendedoras, aumentar seus conhecimentos e ampliar sua rede de contatos.
- Predispor-se a aplicar os novos conhecimentos e ferramentas no seu negócio.
- Motivar-se a visualizar o seu negócio através de uma perspectiva mais ampla e estratégica.
- Predispor-se a tomar decisões e a assumir riscos calculados.

## Dimensão Operacional

- Desenvolver seu perfil empreendedor.
- Resolver as principais dificuldades relacionadas ao sucesso de seu negócio.
- Tomar decisões e assumir riscos calculados.
- Ampliar sua rede de contatos e aproveitá-la da melhor forma possível.

## ESTRUTURA DO PROGRAMA DE MENTORIA



### Inscrição

Os voluntários interessados em atuar como mentores devem preencher um formulário de inscrição disponibilizado pela Aliança Empreendedora, apontando informações de contato, suas motivações para o trabalho como mentor, além de conhecimentos e experiências que podem contribuir para o desenvolvimento de outros empreendedores. Essas informações auxiliam no processo de matching e ficam armazenadas no banco de voluntários da Aliança Empreendedora.

### Treinamento

Empreendedores e mentores são convidados a assistir um treinamento online ou presencial, como preparação para o início da mentoria. Durante o treinamento são desenvolvidos os seguintes conteúdos: teoria do Effectuation; o que é mentoria; papel, habilidades e postura do mentor; etapas da mentoria; desafios da mentoria; técnicas e dicas de facilitação.

### Matching

O matching é o casamento entre empreendedor e mentor, ou seja, a definição de qual mentor irá acompanhar o empreendedor de acordo com as suas necessidades e conhecimentos.

Este procedimento pode ocorrer de duas maneiras:

- Matching presencial e coletivo: encontro presencial com a participação de 10 a 15 empreendedores e o mesmo número de mentores. Durante este encontro mentores e empreendedores se conhecem e

decidem os seus próprios matchings com o apoio da equipe da Aliança Empreendedora.

- Matching interno e por análise: a equipe da Aliança Empreendedora analisa os perfis de mentores e empreendedores e decide quais serão os matchings alocando necessidades dos empreendedores com as áreas de conhecimentos dos mentores.

### **1º Encontro de Mentoria**

O 1º encontro de mentoria, que deve ser agendado entre mentor e empreendedor logo após a apresentação de ambos, é reservado para o planejamento da relação. Neste momento são alinhadas as expectativas sobre a relação de mentoria, definidas as regras de convivência, a dinâmica de trabalho e também o plano de ação a ser seguido nos próximos encontros de acordo com as dificuldades e objetivos do empreendedor.

### **Encontros de Acompanhamento**

O objetivo destes encontros é introduzir o tema definido no encontro de planejamento, fazer o levantamento das dificuldades que o empreendedor encontra em relação a ele e estimulá-lo a levantar possíveis soluções para as suas próprias dificuldades, finalizando com a construção de um plano de ação para implantação de tais, com tarefas e desafios a serem realizados pelo empreendedor.

### **Encontro de Encerramento da Mentoria**

O último encontro é dedicado ao fechamento de todo o trabalho que foi realizado entre empreendedor e mentor na relação de mentoria, prevendo atividades de avaliação e feedback e uma confraternização pelo encerramento deste ciclo. O propósito deste encontro é fazer o empreendedor se sentir motivado a continuar o seu caminho empreendedor.

Neste momento, são solicitados à empreendedores mentorados e mentores um relatório online de avaliação sobre o processo de mentoria, de entrega obrigatória à Equipe de Mentoria da Aliança Empreendedora para validação da relação.

## TREINAMENTO PARA MENTORES - MENTORIA

O *Treinamento para Mentores* compreende conceitos da base filosófica e metodológica da Aliança Empreendedora, de forma que o mentor, ao compreendê-los, ampliará o impacto durante o apoio ao empreendedor. Além disso, discussões e atividades vivenciais são previstas neste encontro para tornar o processo de absorção dos conceitos mais prático e natural. O propósito do treinamento é propiciar condições para que o participante desenvolva competências para:

### Dimensão Cognitiva

- Compreender o conceito de mentoria da Aliança Empreendedora.
- Conhecer conceitos da teoria do Effectuation bem como sua importância para o apoio ao empreendedor.
- Conhecer técnicas e dicas de facilitação.

### Dimensão Atitudinal

- Reconhecer-se como mentor da Aliança Empreendedora, capaz de aplicar os conhecimentos transmitidos.
- Predispor-se a aplicar algumas das técnicas apresentadas durante o apoio ao empreendedor.
- Criar um ambiente favorável ao empreendedor a partir dos conceitos apresentados.

### Dimensão Operacional

- Realizar encontros de mentoria utilizando os conceitos aprendidos.
- Criar soluções para os possíveis desafios que surgirão ao longo da mentoria.

### • Carga horária: 4 horas

• **Público-alvo:** Mentores - Empreendedores e profissionais voluntários capazes e dispostos a transmitir seu conhecimento e criar um ambiente acolhedor e confortável para o desenvolvimento dos empreendedores

- **Turmas:** 6 a 50 participantes

TEMAS	ATIVIDADES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	TEMPO
Apresentação	Atividade 1: Apresentação pessoal	Vivência		15'
	Atividade 2: Apresentação da Aliança Empreendedora ou organização aliada	Exposição dialogada		10'
Mentoria	Atividade 3: Contrato de Convivências	Exposição dialogada Discussão em grupo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flipchart</li><li>• Canetas</li><li>• Canetas hidrocor</li><li>• Fita crepe</li></ul>	10'

Mentoria	Atividade 4: João e Maria	Leitura de história Apresentação conceitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo – Triângulo Effectuation</li> <li>• Anexo – Cartazes (Quem sou, O que sei, Quem conheço)</li> <li>• Flipchart</li> <li>• Canetas hidrocor</li> <li>• Fita crepe</li> </ul>	25'
	Atividade 5: Definindo mentoria e o papel do mentor	Alinhamento conceitual Discussão em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flipchart</li> <li>• Canetas hidrocor</li> <li>• Fita crepe</li> <li>• Tarjetas</li> <li>• Anexo – Apresentação Treinamento para Mentores</li> </ul>	25'
	Atividade 6: Apresentação da metodologia	Tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flipchart</li> <li>• Canetas hidrocor</li> <li>• Fita crepe</li> <li>• Tarjetas: etapas da mentoria</li> <li>• Anexo – Apresentação Treinamento para Mentores</li> </ul>	25'
	Atividade 7: Desafios da Mentoria	Dramatização Discussão em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flipchart</li> <li>• Canetas hidrocor</li> <li>• Tarjetas</li> <li>• Anexo – Dilemas da Mentoria</li> <li>• Anexo - Encenação</li> </ul>	55'
	Atividade 8: Postura do mentor e Dicas de Facilitação	Vídeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo – Vídeo Encontro de Mentoria</li> <li>• Computador</li> <li>• Projetor</li> <li>• Caixas de som</li> </ul>	15'
	Atividade 9: Conceitos e dicas de facilitação	Apresentação oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo – Tarjetas Andragogia</li> <li>• Anexo – Tarjetas CAV</li> </ul>	30'
	Atividade 10: Próximos passos	Apresentação oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canetas</li> <li>• Anexo – Caderno do Mentor</li> <li>• Anexo – Termo de voluntariado</li> <li>• Anexo – Termo de Uso de Imagem e Voz</li> </ul>	
Encerramento	Atividade 11: Encerramento	Discussão em grupo Avaliação	<p><i>Copo Vazio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folhas sulfite</li> <li>• Lápis de cor</li> <li>• <i>Que bom, Que pena, Que tal</i></li> <li>• Folhas sulfite</li> <li>• Canetas</li> </ul>	

## Atividade 1: Apresentação

**Objetivo:** Proporcionar aos participantes e ao orientador a oportunidade de se conhecerem de maneira mais profunda e compartilhar suas experiências empreendedoras e profissionais.

**Tempo:** 15 minutos

**Recursos Necessários:** -

### Procedimentos

- Receba todos os participantes cordialmente, a medida em que forem chegando. Apresente-se, dizendo seu nome, e convide-os a sentar.
- Quando todos os participantes ou boa parte deles tiverem chegado, inicie o encontro.
- Agradeça a presença de todos os participantes e lembre-os de que inicia o primeiro passo para se tornarem mentores da Aliança Empreendedora. Comente que, neste encontro, terão a oportunidade conhecer mais sobre a mentoria e seus processos, ter contato com a metodologia, base filosófica e conceitos utilizados pela Aliança Empreendedora no apoio a microempreendedores.
- Apresente-se e convide os participantes a fazer o mesmo, respondendo a quatro perguntas:
  - o Nome
  - o Profissão
  - o Porque decidiu ser mentor
  - o Uma curiosidade sobre você
- Ouça atentamente as apresentações e, assim que todos se apresentarem, faça um fechamento citando algumas das trajetórias apresentadas e, se possível, relacione-as com o papel do mentor.

## Atividade 2: Apresentação da Aliança Empreendedora ou organização aliada

**Objetivo:** Apresentar aos empreendedores a Aliança Empreendedora ou organização.

**Tempo:** 10 minutos

**Recursos necessários:** De acordo com a atividade a ser realizada.

### Procedimentos:

- Faça a apresentação da Aliança Empreendedora ou da organização aliada. Você pode utilizar a forma padrão com que a organização realiza suas apresentações, ou escolher a forma que julgar melhor para o público com o qual está trabalhando (tarjetas, por exemplo).
- Deixe claro para os mentores que eles podem interrompê-lo a qualquer momento para esclarecer as dúvidas que surgirem.

### Sugestões

o Aliança Empreendedora: utilize a apresentação-padrão mais atualizada da organização, procurando reduzi-la aos itens que o empreendedor precisa realmente saber.

o Organização Aliada: utilize a apresentação padrão da organização e depois faça a leitura/explicação sobre a Aliança Empreendedora.

- Apresente o lema da Aliança Empreendedora, "*Todos Podem Empreender*". Comente sobre a associação da palavra empreendedorismo a um homem branco, vestido com terno e gravata e cifrões de dinheiro ao redor (busque a palavra no Google Imagens). Incite a discussão comentando que o empreendedorismo é muito mais diverso e de grande importância.

- Apresente a importância dos microempreendedores no Brasil. Você pode se basear nos seguintes dados (SEBRAE, 2014) ou para complementar com outras informações:

o Há mais de 9 milhões de micro e pequenas empresa no país

o Micro e pequenas empresas representam 27% do PIB do país

o O setor emprega 52% da mão de obra formal no País e responde por 40% da massa salarial brasileira

- Explique que, apesar da relevância, a falta de apoio aos microempreendedores aumenta as taxas de desistência e falência de empreendimentos, principalmente em seu primeiro ano de funcionamento. Reforce que este fator influencia no desenvolvimento econômico e social das comunidades do microempreendedor e até mesmo do Brasil.

- Comente que a mentoria pode ser o tipo de apoio que irá dar suporte e motivar o empreendedor em sua trajetória. Em seguida, faça o convite: *vocês aceitam integrar a missão e visão da Aliança Empreendedora?*

- Após as contribuições dos mentores, agradeça e convide-os a estabelecer algumas regras de convivência para o encontro de hoje.

### Atividade 3: Contrato de Convivências

**Objetivo:** Estabelecer regras de convívio para o encontro e apresentar a metodologia do contrato de convivência aos participantes, que poderão utilizá-lo durante a mentoria.

**Tempo:** 10 minutos

**Recursos Necessários:**

- o Folhas de Flipchart
- o Caneta hidrocor
- o Canetas

**Procedimentos:**

- Convide os participantes a propor algumas regras de convívio para o encontro e elaborarem um contrato de convivência entre todos.

- Apresente a agenda do encontro, frisando o tempo previsto para as atividades propostas e estipule com os participantes o tempo de intervalo.

- Sugira cláusulas como, por exemplo, "telefones celulares devem estar desligados ou em modo silencioso e guardados nas bolsas para não perder o foco das atividades".

- Levante questões como comprometimento dos participantes, participação.



- Utilize uma folha de flipchart para reunir as informações levantadas pelos participantes e compor o contrato de convivência. Se o facilitador perceber liberdade e comprometimento na turma, convide um voluntário para anotar as informações na folha de flipchart. Oriente-os a deixar um espaço da folha reservado para que todos possam assinar.
- Convide os participantes a assinar o contrato elaborado, representando o comprometimento de todos com as regras estabelecidas.
- Fixe o contrato na parede, agradeça a participação de todos na elaboração e comprometimento com o encontro. Em seguida, diga que irão conhecer perspectivas diferentes de empreendedorismo.

#### Atividade 4: João e Maria

**Objetivo:** Apresentar formas diferentes de colocar uma ideia em prática e introduzir a Teoria do Effectuation.

**Tempo:** 25 minutos

**Recursos Necessários:**

- Anexo – Cartazes (Quem sou, O que sei, Quem conheço)
- Anexo – Triângulo Effectuation
- Canetas hidrocor
- Flipchart
- Fita crepe

**Procedimentos:**

- Inicie a atividade com a pergunta: *O que é empreendedorismo?*
- Aguarde as contribuições e anote palavras-chave levantadas no flipchart.
- Utilizando as contribuições dos empreendedores, alinhe que *"Empreender é tentar, experimentar. É decidir-se a fazer alguma coisa e resolvê-la, colocá-la em prática, em execução"*.
- Em seguida, comente que o ato de empreender pode ocorrer de diferentes maneiras e, para ilustrar isto, você irá contar uma história. Para iniciar, você irá fazer uma pergunta: *Se tivéssemos o desafio de preparar uma pizza agora, o que vocês fariam?*
- Espere as respostas e vá repetindo em voz alta as coisas que forem ditas. Algumas respostas possíveis são: massa, forno, recheio, queijo, molho, etc.
- Agradeça as repostas e diga que agora você irá contar a história de João e Maria, duas pessoas que resolveram de formas diferentes o desafio de fazer uma pizza. Peça que todos pensem com quem mais se identificam, se com João ou Maria.

*João nunca tinha feito uma pizza antes. Mas já que tinha este desafio, decidiu que esse seria um grande evento e, por isso, convidou seus amigos para provar sua pizza. Como não sabia fazer pizza, foi procurar receitas na internet. Pegou o celular, fez uma busca no Google e, depois de algum tempo, escolheu qual receita seguir. Fez uma lista de compras e foi até o mercadinho da esquina garantir os ingredientes. Voltou para casa, separou tudo e começou a seguir a receita passo a passo. Depois da pizza*

*assada por 30 minutos a 120° C, como dizia a receita, serviu aos seus convidados. Ele levou praticamente o dia todo para organizar tudo e respirou aliviado quando viu que a pizza estava boa.*

*Maria já havia feito pizza várias vezes com a sua mãe e lembrava exatamente como fazer a massa. Foi até a geladeira e olhou o que tinha por lá para o recheio: juntou os ingredientes que estavam disponíveis – queijo, milho, bacon, azeitonas – e achou que daria uma boa pizza. Quando foi preparar a massa, percebeu que não tinha ovos em casa. Correu na vizinha para pedir emprestado. Juntou tudo e colocou para assar, acompanhando para decidir quando tirá-la do forno. Quando estava pronta, achou que seria legal convidar sua vizinha para comer também. Ela aceitou seu convite e foi fazer companhia para ela – e não é que adorou a pizza?!*

- Quando terminar a história, pergunte aos participantes quais diferenças puderam perceber na forma com que João e Maria prepararam as pizzas. Preste atenção nas respostas.

- Ouça 3 ou 4 opiniões e complete dizendo que existem dois jeitos diferentes de colocar alguma coisa em prática: um dos jeitos é com muita preparação, planejando todos os passos e seguindo-os a risca, como fez João. A outra forma é decidir e agir baseando-se naquilo que você já tem, como foi o jeito da Maria preparar a pizza. Os dois conseguiram o mesmo resultado de formas diferentes. Não há jeito certo ou errado.

- Explique que é possível agir a partir das coisas que você já tem, olhando para três pontos. Cole na parede o anexo – Triângulo Effectuation.

- Cole os 3 cartazes na parede que estão escritos *Quem sou*, *O que sei* e *Quem conheço*. Explique cada um dos pontos

o *Quem sou*: são as suas características pessoais e o tipo de coisa que você gosta e se identifica. No caso da pizza, João é organizado, Maria é impulsiva e comunicativa. Eles gostam de pizza e gostam de cozinhar, por isso decidiram fazer uma.

o *O que sei*: são os aprendizados que vocês tiveram durante sua trajetória em suas vidas pessoais e profissionais, em cursos formais e na prática. No exemplo, Maria sabia fazer a pizza porque já havia ajudado sua mãe várias vezes. Mas esse conhecimento poderia vir de outras formas: curso de pizzaiolo, vídeos no Youtube, ou pela experiência de ter tentado fazer mesmo que não tenha saído muito boa.

o *Quem conheço*: são as pessoas que já conhecemos e que podem nos apoiar em uma iniciativa ou fazer parcerias. No caso da pizza, Maria foi pedir o ovo emprestado para a sua vizinha. Outra forma de colocar a rede em prática nesse caso seria chamar a mãe para ajudar no preparo, caso Maria não soubesse fazer a pizza.

- Em seguida, apresente *Saras Sarasvathy*, doutora em empreendedorismo pela Universidade Carnegie Mellon, que identificou estes pilares em sua teoria sobre o empreendedorismo, o *Effectuation*. Saras queria encontrar respostas para alguns questionamentos: *por que empreendedores são empreendedores? Será que existe alguma razão ou teoria que ajudaria a compreender porque algumas pessoas têm sucesso e outras não?* Para responder estas perguntas, ela viajou por 17 estados americanos pesquisando empresários com faturamento entre US\$ 200 milhões e US\$ 6,5 bilhões - ou seja, empresários que já haviam conquistado resultados consistentes.

- A primeira pergunta de Saras aos empresários foi: *Você começou o seu negócio com um plano de negócios?*

- Pergunte aos participantes, de 0 a 100%, que porcentagem eles acreditam respondeu sim à pergunta de Saras, que começou seu negócio com um plano de negócios.

- Aguarde as contribuições e revele a resposta: *0% disse ter começa com um plano de negócios.* Complemente que isto e também outros pontos ao longo da pesquisa confirmaram que os empreendedores bem sucedidos agiam de forma intuitiva, antes de se preocupar com pesquisas detalhadas e planos de negócios.
- Diga que empreender é um processo de autoconhecimento que inicia a partir destas perguntas básicas (quem sou, o que sei fazer e quem eu conheço) e que o foco para conquistar o sucesso está antes no próprio empreendedor que no empreendimento em si.
- Por fim, diga que os "effectuators" não buscam prever o futuro, mas sim criar o futuro a partir das suas próprias ações. Comente que as metodologias da Aliança Empreendedora buscam trazer este enfoque ao longo do apoio e convide os mentores para que olhem para estes pilares ao longo do seu apoio a um empreendedor.

### **Orientações**

- Durante a apresentação, podem surgir menções à importância do plano de negócios. Caso isto ocorra, reforce que não há abordagens melhores ou piores, mas maneiras diferentes. A abordagem efetiva (effectuation) pode muito bem ser aplicada em paralelo às formas tradicionais de planejamento. A depender do caso, podem ser até mesmo complementares.

<b>Atividade 5: Definindo mentoria e o papel do mentor</b>
--

**Objetivo:** Alinhar com os empreendedores o conceito do que é mentoria e o papel do mentor

**Tempo:** 25 minutos

**Recursos Necessários:**

- Flipchart
- Canetas hidrocor
- Fita crepe
- Tarjetas
- Anexo – Apresentação Treinamento para Mentores

**Procedimentos:**

- Diga aos mentores que, antes de se aprofundarem como será o apoio da mentoria, é fundamental que todos tenham compreensão sobre o conceito da palavra mentoria.
- Faça a seguinte pergunta aos empreendedores: *O que vocês entendem por mentoria?*
- Dê 3 minutos para que respondam a pergunta, escrevendo algumas palavras ou frase que para definir o conceito de mentoria.
- Divida os participantes em grupos de até 6 pessoas e entregue uma folha de flipchart e canetas hidrocor para cada grupo.
- Peça para que cada grupo, de maneira consensual, defina o que é mentoria. Oriente que o grupo terá 5 minutos para a atividade e que a definição não deve ser superior a 10 palavras.

- Após 5 minutos, convide cada grupo a compartilhar sua definição de mentoria com todos. Aguarde até que todos tenham a oportunidade de dar as suas contribuições.

- Durante a apresentação de cada grupo destaque palavras como: suporte, orientação, compartilhar, entre outras.

- Em seguida, apresente a definição de Mentoria utilizada pelo programa de Mentoria da Aliança Empreendedora: *Mentoria é um suporte personalizado para ajudar empreendedores no desenvolvimento de habilidades e insights que acontecem durante a abertura e o crescimento dos seus negócios.* Durante esta apresentação faça associações com o que foi dito e levantado pelos grupos.

- Apresente a origem da palavra mentor: a palavra mentor apareceu pela primeira vez na mitologia grega. Antes de sair para uma viagem épica, Odysseus confiou seu filho, Telemachus, aos cuidados e direção do seu velho e confiável amigo chamado Mentor. Hoje a mentoria pode ser descrita como uma parceria entre duas pessoas que têm diferentes níveis de experiência. Um mentor provê suporte e oportunidades para desenvolvimento e auxilia o empreendedor em problemas e desafios identificados pelo mentorado.

- Em seguida, compartilhe com os mentores como eles podem ajudar empreendedores. Apresente cada um dos pontos utilizando tarjetas. Cole cada tarjeta em um local visível para o grupo e faça uma breve explicação. Os itens a serem apresentados são os seguintes:

o Suporte para atingir os seus objetivos: um mentor pode dar suporte ao mentorado auxiliando-o a identificar o que ele quer atingir e planejando com ele o que é necessário fazer para atingir este objetivo.

o Compartilhar seu conhecimento (gratuitamente!): o mentor pode dar suporte ao mentorado em algumas áreas do negócio. Isso pode incluir: finanças, vendas, marketing, gestão de tempo, gestão de operações, estabelecimento de prioridades, gerenciar vida pessoa com o negócio entre outros.

o Ouvinte e confiante: empreender em alguns momentos pode parecer solitário. Um mentor é alguém com quem o empreendedor pode compartilhar sucessos e desafios, durante o suporte oferecido.

o Diferente perspectiva: um mentor pode ajudar um mentorado a sair da rotina do seu negócio e oferecer uma visão ampliada e a partir de outra perspectiva sobre o seu negócio.

o Encorajamento e motivação: todos os empreendedores enfrentam momentos de stress e desafiadores no seu negócio e que podem originar desmotivação. O suporte de um mentor pode prover encorajamento e motivação nestes momentos.

o Perguntas e desafios: um mentor faz mais perguntas do que dá respostas prontas e desafia-os. Isso ajuda o empreendedor a ampliar sua visão sobre o negócio, visualizar as coisas a partir de diferentes perspectivas e expandir possibilidades.

o Mais foco e produtividade: a mentoria de maneira regular ajudará o empreendedor a manter o foco nos pontos mais importantes para o seu negócio, auxiliando-o a rever o que quer, onde eles estão e próximos passos e prioridades.

o Conexões: um mentor geralmente tem experiências e conhecimentos em algumas áreas, mas geralmente não consegue prover suporte para todas as questões do empreendedor. Se o mentor não pode auxiliá-lo em algo é bem comum que ele conecte você com alguém que pode.

- Após apresentar como a mentoria pode auxiliar os empreendedores, destaque o que a mentoria não é:

o Alguém impondo como se deve gerenciar o negócio.

o Fazer pelo empreendedor.

o Financiar o negócio do empreendedor.

- Em seguida, destaque que o objetivo da mentoria é gerar empoderamento e nunca dependência. Para apresentar esta diferença utilize o esquema presente nos slides 37 e 38 da Apresentação Treinamento Mentores ou utilize o esquema de tarjetas.
- Utilize as orientações abaixo para apresentar o esquema: *Neste slide, temos o exemplo de uma relação de dependência em que há, de um lado, uma figura autoritária, o pai crítico, que ordena a realizar tal tarefa ou agir de tal forma. Do outro lado, há a figura da criança que aceita aquela ordem como uma verdade absoluta. Criando assim uma relação de dependência. Diferentemente, num cenário de empoderamento, a relação que a mentoria se enquadra, há uma relação de adulto vs. adulto, em que se sugerem atividades e ocorrem debates e discussões sadias buscando uma construção conjunta.*
- Em seguida, pergunte se há alguma dúvida entre os participantes. Comente que na próxima atividade os mentores irão entender como será o fluxo de apoio na mentoria.

## Atividade 6: Apresentação da metodologia

**Objetivo:** Mostrar aos participantes o que é e como funciona a metodologia, para que conheçam desde o primeiro encontro os passos que irão dar e os compromissos que precisarão assumir durante esse processo.

**Tempo:** 25 minutos

**Recursos Necessários:**

- Anexo – Apresentação Treinamento para Mentores
- Canetas hidrocor
- Fita crepe
- Flipchart
- Tarjetas: etapas da mentoria

**Procedimentos:**

- Inicie a atividade perguntando aos mentores quais são suas expectativas em relação ao Programa de Mentoria. Em uma folha de flipchart, escreva o título "Levantamento de expectativas" e anote as contribuições dos participantes.
- Depois, utilizando o esquema abaixo e a descrição do Programa de Mentoria presente neste guia, faça a apresentação do processo de mentoria e suas etapas. Utilize tarjetas, certificando-se que os mentores não saiam com dúvidas.
- A medida em que for apresentado, cole a tarjeta referente à etapa na parede e explique sobre o que é, como acontece, quanto tempo dura, etc.
- Deixe claro para os mentores que podem esclarecer suas dúvidas em qualquer momento da apresentação.
- Por fim, leia as expectativas trazidas por eles, informando quais poderão e quais não poderão ser alcançadas com o programa.

## Atividade 6: Desafios da mentoria

**Objetivo:** Fazer os participantes identificarem os possíveis desafios que podem surgir durante a mentoria e como lidar com eles.

**Tempo:** 55 minutos

**Recursos Necessários:**

- Flipchart
- Caneta Hidrocor
- Anexo - Apresentação Treinamento Empreendedores
- Anexo – Dilemas da Mentoria

**Procedimentos:**

- Inicie a atividade convidando um voluntário para encenar um encontro de mentoria.
- Em seguida, dirija-se com o voluntário para fora da sala e diga que ele representará um mentor. Entregue e leia a descrição do papel do mentor presente no anexo - Encenação.
- Esclareça as dúvidas e oriente o voluntário a preparar o seu personagem fora sala.
- Enquanto o mentor espera fora da sala, entre na sala e solicite mais um voluntário, agora para representar um mentorado. Entregue e leia a descrição do papel empreendedor presente no anexo – Encenação. Esclareça as dúvidas e, quando o mentorado estiver preparado, convide o participante que representará o mentor a entrar na sala e iniciar a encenação.
- Observe a cena e encerre quando achar adequado. Deve durar aproximadamente 3 minutos.
- Puxe uma salva de palmas para os voluntários e agradeça sua contribuição.

o Papéis e regras definidas de maneira inadequada: clareza é importante. Todas as partes precisam saber o que eles podem ou não fazer no relacionamento de mentoria. Papéis e regras devem ser definidos no acordo de mentoria entre mentor e empreendedor. Isso deve ser feito na primeira reunião e sempre que necessário revisto.

o Promessas quebradas: Quebra de promessas de um mentor ou um mentorado geram problemas de confiança. Encoraje os participantes a serem sensatos em suas promessas com mentores, prometendo somente o que poderão cumprir e, assim, manter uma boa relação.

o Demandas irracionais: É importante estabelecer limites claros de quando e como é adequado estabelecer contato um com o outro. Sem limites o mentorado pode genuinamente pensar que tudo é válido

o Mentorado quer desistir: depois do entusiasmo inicial, não é raro que o mentorado enfrente mais desafios com o progresso do negócio. Quando isto ocorre (e se o mentor não pode ajudar a mudar a situação) isto é vital para contatar o responsável pelo programa de mentoria o mais cedo possível. Um problema identificado cedo é mais provável de ser resolvido!

o Conflito de valores: o mentor pode querer que o empreendedor siga determinado padrão de práticas no seu negócio, por exemplo, o mentor é mais rígido com relação a algumas práticas do negócio, enquanto o mentorado gostaria de ser mais flexível. Se isto ocorrer, deve ser discutido, assim ambas partes entenderão claramente o que é aceitável/não aceitável no relacionamento.

o Falta de identificação: lembre os participantes que nem todo match será bem- sucedido. Se, após algumas reuniões, o relacionamento não está funcionando, mentor e empreendedor devem reportar estas informações no relatório e também na avaliação do processo de mentoria. Assim, o responsável

pelo programa de mentoria: a) pode ajudar a resolver a situação, b) proporcionar o re-match de ambos ou c) encerrar o programa de mentoria com os participantes.

o Reuniões canceladas repetidamente: esse é um sinal de que o relacionamento pode não estar fortalecido. Tanto mentor quanto empreendedor precisam contribuir para a regularidade dos encontros. Caso a situação se mantenha, é importante conversar sobre o assunto e também avisar o responsável pelo programa de mentoria.

- Em seguida, separe os participantes em duplas ou trios e apresente que nesta atividade irão discutir sobre algumas situações que podem ocorrer na mentoria.
- Utilize o anexo - Dilemas da Mentoria. Neste anexo, há exemplos de situações que podem ocorrer na mentoria. Entregue duas situações para cada dupla ou trio.
- Convide os participantes a discutir as situações em grupo e refletir o que eles fariam se vivenciassem o caso. Oriente o tempo de 10 minutos para a atividade.
- Quando o tempo encerrar, convide alguns participantes a compartilhar suas situações e como lidariam com ela. Caso haja tempo disponível, busque coletar pelo menos uma fala sobre cada situação. Agradeça as contribuições dos participantes
- Agora, escreva em um flipchart a palavra "Feedback". Peça contribuições sobre o significado da palavra e anote-as flipchart.
- Inicie a explicação dizendo a todos que feedback é *o ato de prover informação para outra pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, e tem como objetivo orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.*
- Diga que para uma relação de mentoria se estabelecer e superar desafios que possam surgir é fundamental que haja uma troca constante de feedback entre mentor e mentorado e, por isto, será apresentado algumas informações sobre o processo de feedback.
- Pergunte aos participantes se eles sabem como é o seu rosto. Pergunte como eles sabem que seu rosto é assim. Certamente dirão que é porque eles já o viram em um espelho. Explique então, que o feedback das outras pessoas é como o espelho para as nossas ações, para que possamos enxergar coisas que não poderíamos enxergar sem a ajuda do espelho.
- Para explicar a teoria da "Janela de Johari", faça o seguinte desenho no flipchart:

Eu aberto (eu sei e os outros também sabem)	Eu cego (os outros sabem, mas eu não sei)
Eu secreto (eu sei, mas os outros não sabem)	Eu desconhecido (eu não sei e os outros não sabem)

- Explique cada um dos quadrantes:

o Eu aberto: é tudo aquilo que eu sei sobre mim mesmo e que os outros também sabem. É a minha parte que é aberta e visível a todos.

o Eu cego: são as coisas que os outros veem em mim, mas eu não vejo (como o nosso rosto, no exemplo do espelho). Um exemplo pode ser alguém que tem mau hálito e não se dará conta disso até que alguém lhe diga.

o Eu secreto: são as coisas que eu sei de mim, mas que não deixo que os outros saibam. Podem ser fraquezas que tentamos esconder, mas às vezes também pode ser um potencial muito grande que temos e temos vergonha de demonstrar.

o Eu desconhecido: é a parte do nosso ser que ainda não descobrimos, porque ainda não estivemos expostos a uma situação que desencadeie essa parte de nosso ser. Pode ser, por exemplo, quando, em uma situação nova, reagimos de uma forma inesperada tanto para os outros como para nós mesmos – e nos surpreendemos com nossa reação.

- Explique aos participantes que quanto maior for o *eu aberto*, mais efetiva é a comunicação. Nós aumentamos o *eu aberto* quando recebemos feedback. E, conseqüentemente, diminuimos nosso *eu cego*, pois os outros nos dizem coisas que não sabíamos de nós mesmos. Estando abertos e sendo honestos, diminuimos o *eu secreto*. Dessa forma, de acordo com a Janela de Johari, quanto mais eu me exponho e mais feedback eu recebo, mais eu me conheço e mais as pessoas me conhecem. Assim, amplio meu *eu aberto*.
- Pergunte aos participantes se eles têm dúvidas e esclareça suas dúvidas, ajudando-os a encontrar respostas.
- Em seguida, pergunte aos participantes se eles acham que dar e receber feedback é um processo fácil. Pergunte por que eles pensam que as pessoas têm dificuldade em dar e receber feedback.
- Explique que existem basicamente 4 formas de dar feedback. Faça no flipchart o desenho a seguir:

Verdade com amor	Verdade com ódio
Mentira com amor	Mentira com ódio

- Explique cada um dos quadrantes:

o Verdade com amor: quando dizemos ao outro quais são os pontos positivos e os pontos negativos que observamos na pessoa, com o intuito de ajudá-la a crescer.

o Verdade com ódio: quando dizemos ao outro quais são os pontos negativos que observamos nele, não para ajudá-lo a crescer, mas porque estamos com raiva e queremos desabafar. Geralmente acontece em momentos de emoção intensa, como brigas, situações de pressão etc.

o Mentira com amor: quando damos um feedback positivo ou negativo que não é verdadeiro, com o intuito de não ferir a pessoa ou para motivá-la.

o Mentira com ódio: quando damos um feedback, geralmente negativo, que não é verdadeiro, com o



intuito de atingir a pessoa de alguma forma.

- Em seguida, oriente que o processo de feedback é muito importante para empreendedor e mentor ao longo do processo e que o feedback deve ser SEMPRE uma verdade com amor.

### **Atividade 8: Postura do mentor e dicas de facilitação**

**Objetivo:** Reflexão sobre a postura do mentor e orientações para criar um clima favorável de confiança, aprendizagem e desenvolvimento na relação de mentoria.

**Tempo:** 15 minutos

**Recursos necessários:**

- Anexo – Vídeo Encontro de Mentoria
- Computador
- Projetor
- Caixas de som

**Procedimentos:**

- Convide os mentores para assistir o vídeo "Encontro de Mentoria", que é a dramatização de um encontro de mentoria.
- Em seguida, faça um rápido processamento utilizando o roteiro de perguntas a seguir:
  - o O que acharam do vídeo?
  - o O que aconteceu no vídeo?
  - o Como o mentor conduziu o encontro de mentoria?
  - o E quais foram as reações do empreendedor?
  - o Em quais situações podemos exemplificar as atitudes apresentadas nesta relação?
  - o O que vocês mudariam neste encontro?
  - o Como você pretende estabelecer uma relação de mentoria que seja mais efetiva?
- Faça um fechamento da atividade utilizando as principais falas dos participantes e relacionando com a postura do mentor. Comente que na próxima atividade terão a oportunidade de conhecer alguns conceitos e dicas de facilitação que os auxiliará na mentoria.

### **Atividade 9: Conceitos e dicas de facilitação**

**Objetivo:** Apresentar conceitos e dicas que auxiliem o mentor a adotar uma postura de facilitador nos encontros de mentoria.

**Tempo:** 30 minutos

**Recursos necessários:**

- Anexo – Tarjetas Andragogia
- Anexo – Tarjetas CAV

### **Procedimentos:**

- Apresente o conceito de *andragogia*, ou mais conhecido como aprendizagem de adultos - como adultos aprendem e absorvem informações. Comente que a andragogia é uma das bases filosóficas da Aliança Empreendedora e a grande referência da andragogia no Brasil é Paulo Freire.

- Utilize o Anexo - Tarjetas Andragogia para apresentar como adultos reagem e absorvem informações. Diga que, após 24 horas, em geral, adultos retêm:

o 10% do que lê

o 20% do que ouve

o 30% do que vê

o 50% do que vê e ouve

o 70% do que discute

o 90% do que diz na medida que faz

- Destaque que quanto mais participativo e variado o formato de ensino, maior é a aprendizagem. Sugira que ao longo do processo de mentoria sejam utilizados recursos de apoio à aprendizagem, tais como vivências, atividades práticas, vídeos e cases.

- Em seguida, diga que estes recursos de aprendizagem podem ser potencializados com o CAV – Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

- Utilize o Anexo – Tarjetas CAV para apresentar o CAV e a explicação abaixo. Durante cada etapa do CAV busque utilizar exemplos, atividades e momentos em que foi utilizado o CAV durante o encontro.

*O CAV – Ciclo de Aprendizagem Vivencial ocorre quando uma pessoa se envolve em uma atividade, analisa-a criticamente, extrai algum insight útil dessa análise e aplica seus resultados. Este processo é vivenciado espontaneamente no dia-a-dia, mas também pode ser criado em situações controladas, visando alcançar focos de aprendizagem específicos.*

*Nos encontros dos ciclos existem recursos de apoio à aprendizagem, tais como vivências, atividades práticas, vídeos e cases, que possuem seus efeitos potencializados se associados ao CAV, pois por meio dele é possível sistematizar o que acabou de acontecer na experiência vivenciada e que poderia escapar de olhos e ouvidos desavisados.*

*Comprovadamente, a melhor forma de aprendizagem é a vivencial, sendo que o ciclo de aprendizagem só se completa quando passamos por cinco fases:*

- *Vivência – realização da atividade em si (ver o vídeo, participar da vivência, atividade ou jogo, etc.).*
- *Relato - É a fase de expressão e compartilhamento das reações e sentimentos. O facilitador deve checar com o grupo o que acharam da atividade e que sentimentos ela provocou.*
- *Processamento - É a etapa de análise do desempenho do grupo e discussão dos padrões.*
- *Generalização - É o momento de comparação e inferências com situações reais.*
- *Aplicação - É o compromisso pessoal com as mudanças, planejamento de comportamentos mais eficazes, e da utilização dos novos conceitos no dia-a-dia de sua atividade profissional e sua vida pessoal.*

- Esclareça as dúvidas relacionadas ao CAV.

- Utilize o anexo – Dicas de Facilitação e o quadro abaixo para apresentar dicas de facilitação para a mentoria.
- Linguagem Corporal: A linguagem corporal também é muito importante durante os encontros de mentoria. Para criar um ambiente confiável ao empreendedor, sente-se com uma postura aberta, sem braços cruzados ou uma distância muito grande. A nossa postura é uma forma de inconscientemente falarmos como estamos naquele momento, mas podemos nos policiar para que possamos criar um ambiente melhor durante uma conversa.
- Jornal Falado: Na Aliança Empreendedora, utilizamos uma ferramenta que chamamos de *Jornal Falado*. É uma técnica em que utilizamos os primeiros minutos de um encontro (10, 15, 30 minutos) para conversar sobre amenidades, preferencialmente temas aleatórios ao que será trabalhado no encontro. As principais perguntas realizadas neste momento são: “Como está se sentindo?”, “Como foi a sua semana?” ou o período desde o último encontro. Esta conversa serve como aquecimento para o encontro, um “quebra-gelo” ao conversar sobre amenidades e também um momento para analisar como os participantes estão se sentindo naquele momento por meio de mensagens inconscientes. Assim como nós trazemos mensagens inconscientes na nossa linguagem corporal, a nossa fala também tende a mostrar nossos sentimentos. Por exemplo: durante um encontro de assessoria a um grupo, caso este esteja passando por um momento de divergência de opiniões, mas não seja algo diagnosticado pelo facilitador, durante o jornal falado podem surgir falas divergentes sobre assuntos aleatórios, por exemplo. Insegurança, medo, desconforto, são comuns de se diagnosticar ao longo do jornal falado. Esta pode ser uma ferramenta interessante para se utilizar antes de iniciar os encontros.
- Por fim, pergunte se há alguma dúvida e ressalte a importância de atuar como um facilitador ao longo da relação de mentoria.

### Atividade 10: Próximos passos

**Objetivo:** Orientar os participantes sobre os próximos passos para a mentoria.

**Tempo:** 15 minutos

**Recursos necessários:**

- Anexo – Caderno do Mentor
- Anexo – Termo de Uso de Imagem e Voz
- Anexo – Termo de voluntariado
- Canetas

**Procedimentos:**

- Reforce alguns pontos essenciais da mentoria, como:
  - o Data de início da mentoria
  - o Tempo de apoio oferecido na mentoria
  - o Frequência do contato com o empreendedor
  - o Qual suporte é oferecido pela Aliança Empreendedora ou organização aliada na mentoria.
- Em seguida, apresente o Anexo 9 – Caderno do Mentor.

- Por fim, reforce o valor de um relacionamento de mentoria, os benefícios para o empreendedor e também para o mentor.

**Orientações:**

- Aproveite este momento para assinar os termos de voluntariado, caso ainda não o tenham.

<b>Atividade 11: Encerramento</b>
-----------------------------------

**Objetivo:** Realizar o fechamento do encontro.

**Tempo:** 15 minutos

**Recursos necessários:**

*Copo Vazio*

- Anexo – Copo Vazio
- Lápis de cor

*Que bom, Que pena, Que tal*

- Folhas sulfite
- Canetas

**Procedimentos:**

- O encontro chegou ao fim, mas que este é um momento especial, pois representa o início do processo de mentoria.
- Por fim, diga que você também gostaria de fazer uma breve avaliação de como foi esse encontro. Para fazer essa avaliação, você pode utilizar alguma das atividades a seguir, ou outra que você conheça e atenda ao mesmo objetivo:

*Copo Vazio*

- Entregue uma cópia do anexo – Copo Vazio para cada mentor e deixe à disposição, no centro do grupo, alguns lápis de cor.
- Convide os mentores a pintarem o copo, pensando que dentro dele estão colocando sua satisfação em relação ao encontro. Quanto mais satisfeitos, mais cheio o copo, e vice-versa. Diga que não é necessário se identificarem.
- Combine o tempo de 5 minutos para essa atividade.
- Ao final, peça para que entreguem a folha para você.

*Termômetro*

- Convide os mentores a se levantarem e formarem um círculo.
- Peça para que, com a mão eles indiquem se o encontro foi bom ou ruim. O sinal de positivo indica satisfação máxima, o negativo indica satisfação mínima e o intermediário indica satisfação média.

- Peça para que, ao mesmo tempo, eles coloquem as mãos pra frente, com o sinal que indique sua avaliação.
- Observe os resultados.

#### *Que bom, Que pena, Que tal*

- Entregue para cada mentor uma folha sulfite e uma caneta.
- Peça para que eles escrevam na folha e completem essas 3 frases: Que bom (pontos positivos do encontro), Que pena (pontos negativos do encontro), Que tal (sugestões para os próximos encontros). Diga que eles escrever quantas coisas quiserem e que não é necessário se identificarem.
- Combine o tempo de 5 minutos para essa atividade
- Ao final, peça para que entreguem a folha para você.

#### *Avaliação em 1 palavra*

- Convide os mentes a se levantarem e formarem um círculo.
- Peça para dizerem, em 1 palavra, como foi ou como estão saindo do encontro.
- Deixe os empreendedores livres para falarem quando se sentirem a vontade. Ninguém é obrigado a falar.
- Você também pode fazer sua avaliação, dizendo uma palavra.
  
- Ao final da atividade, convide o grupo a se reunir e tirar uma foto.
- Finalize o encontro agradecendo o grupo e deseje sucesso na mentoria. Coloque-se à disposição para auxiliá-los em alguma dúvida ou dificuldade que surja referente a mentoria.

### **Atividade Extra: Trocando experiências**

A atividade abaixo pode ser realizada caso haja tempo disponível e a presença de mentores que já atuaram no programa de mentoria.

**Objetivo:** Promover troca experiência entre mentores que já viveram a experiência de ser mentores com os novos mentores.

**Tempo:** 30 minutos

**Recursos Necessários:** -

**Procedimentos:**

Existem duas sugestões para realizar esta atividade.

1º sugestão:

- Convide até 3 participantes que já viveram a experiência de ser mentor anteriormente.

- Dê 5 minutos para cada um compartilhar a sua experiência.
- Em seguida, convide os outros participantes a realizarem perguntas e tirem dúvidas sobre as experiências relatadas.

2º sugestão:

- Divida os participantes em grupos. Em cada grupo é necessário ter um participante que já foi mentor anteriormente a compartilhar a sua experiência com outros.
- Convide o mentor a começar a contar a sua experiência como mentor e diga que os outros participantes podem fazer perguntas e conversar sobre a experiência que ele teve. Estipule o tempo de 20 minutos para atividade.
- Por fim, reúna todos os participantes e os convide a compartilhar o que foi mais marcante desta conversa.