

# **GUIA DO ORIENTADOR**

## **TREINAMENTO PARA EMPREENDEDORES 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 EMPREENDEDORES MENTORIA**

O propósito do *Treinamento para Empreendedores – Preparação para Mentoria* é propiciar condições para que o participante desenvolva competência para:

### **Dimensão Cognitiva:**

- Conhecer o conceito de mentoria
- Conhecer o processo de apoio da mentoria
- Entender o papel da mentor na jornada de um empreendedor
- Conhecer os desafios da mentoria

### **Dimensão Atitudinal:**

- Sensibilizar-se para a importância do enfrentamento das dificuldades relacionadas ao negócio.
- Predispor o empreendedor a compartilhar as suas dificuldades e planos com o mentor.
- Sensibiliza-los para a importância do comprometimento para o sucesso da mentoria.
- Predispor-se a dar e receber feedback.

### **Dimensão Operacional:**

- Construir o conceito de mentoria
- Construir o perfil do empreendedor para a mentoria

**Carga horária:** 3 horas

TEMAS	ATIVIDADES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	TEMPO
Apresentação	Atividade 1: Apresentação pessoal	Vivência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folhas sulfite</li> <li>Canetas</li> </ul>	15'
	Atividade 2: Apresentação da Aliança Empreendedora ou organização aliada	Exposição dialogada		10'
Mentoria	Atividade 3: Definindo a mentoria e o papel do mentor	Discussão em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flipchart</li> <li>Canetas hidrocor</li> <li>Fita crepe</li> <li>Anexo – Apresentação Treinamento Empreendedores</li> </ul>	25'
Mentoria	Atividade 4: Apresentação da metodologia de mentoria	Tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flipchart</li> <li>Canetas hidrocor</li> <li>Fita crepe</li> <li>Tarjetas com a metodologia de mentoria</li> <li>Anexo – Apresentação Treinamento Empreendedores</li> </ul>	25'
	Atividade 5: Primeiro encontro de mentoria	Exposição dialogada Discussão em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folhas sulfite</li> <li>Canetas</li> </ul>	30'
	Atividade 6: Os desafios da mentoria	Exposição dialogada Discussão em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flipchart</li> <li>Canetas hidrocor</li> <li>Fita crepe</li> <li>Anexo – Apresentação Treinamento Empreendedores</li> <li>Anexo – Desafios da mentoria</li> </ul>	45'
Encerramento	Atividade 7: Encerramento	Discussão em grupo Avaliação	<i>Copo Vazio</i> <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>	15'

## Atividade 1: Apresentação

**Objetivo:** Proporcionar aos participantes e ao orientador a oportunidade de se conhecerem de maneira mais profunda, para que possam discutir e chegar aos consensos necessários ao longo do encontro.

**Tempo:** 15 minutos

**Recursos Necessários:**

*Repolho*

- Folhas sulfite com perguntas sugeridas

*Entrevista*

- Lista com perguntas sugeridas (1 cópia por empreendedor)

**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.
- Dê boas vindas aos participantes, dizendo que hoje eles iniciam uma nova jornada como empreendedores. Diga que a mentoria tem como principal objetivo trazer apoio para que eles possam se aprimorar como empreendedores, alcançando melhores resultados em seus negócios.
- Diga que antes de iniciar as atividades do dia, é importante que todos se conheçam, afinal estarão juntos nesta caminhada. Convide-os a fazer uma das atividades sugeridas a seguir:

*Repolho*

- Escreva ou imprima as perguntas abaixo em folhas sulfite (1 pergunta por folha):

o Qual sua cor preferida? Por que?

o Qual sua comida preferida?

o Qual a coisa mais engraçada que já aconteceu com você?

o Qual seu grande sonho?

o Se você fosse um animal, qual seria?

o Você tem animais de estimação?

- Amasse as folhas, uma em volta das outras, formando um "repolho".
- Explique como a atividade funcionará: cada participante falará um pouco sobre si, dizendo seu nome, de onde é, qual seu negócio e contando um pouco do seu histórico empreendedor. Depois, irá retirar uma folha do repolho, ler a pergunta que está nela e responder. Por fim, passará o repolho para um outro empreendedor, que gostaria de conhecer melhor.
- Solicite um voluntário para iniciar a atividade. Caso ninguém se disponibilize, inicie você mesmo. Espere pelo menos 1 minuto em silêncio antes de se voluntariar.
- A atividade segue dessa forma, até que todos tenham se apresentado, incluindo você.

### *Entrevista*

- Escreva as mesmas perguntas sugeridas na atividade anterior em uma folha, em forma de lista. Entregue 1 cópia para cada empreendedor.
- Explique como a atividade funcionará: a primeira pessoa se apresenta, falando um pouco sobre si: seu nome, de onde é, qual seu negócio e contando um pouco do seu histórico empreendedor. Depois, elege um empreendedor para seguir com a apresentação e, com a lista em mãos, escolhe uma pergunta que gostaria que essa pessoa respondesse. A segunda pessoa se apresenta, falando de si e respondendo a pergunta escolhida, A atividade segue dessa forma até que todos tenham se apresentado. O último participante a se apresentar escolhe uma pergunta e a faz ao primeiro que se apresentou, para fechar o ciclo.
- Solicite um voluntário para iniciar a atividade. Caso ninguém se disponibilize, inicie você mesmo. Espere pelo menos 1 minuto em silêncio antes de se voluntariar.
- Agradeça aos participantes pela apresentação e diga que, ainda neste encontro, terão a oportunidade de se conhecer mais profundamente.

### **Orientações**

- Você pode realizar outras atividades de apresentação, que não as sugeridas acima, mas fique atento às seguintes premissas:

o Todos devem ouvir a apresentação de todos. A atividade não pode ser realizada em duplas ou em pequenos grupos. Deve-se explorar o histórico de cada participante como empreendedor.

o O facilitador também deve participar da atividade.

## **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 empreendedores 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.

- Após a apresentação diga que em seguida os empreendedores irão entender o que é mentoria.



### Atividade 3: Definindo a mentoria e o papel do mentor

**Objetivo:** Alinhar com os empreendedores o conceito da mentoria e o papel do mentor.

**Tempo:** 25 minutos

**Recursos Necessários:**

- Folhas de Flipchart
- Caneta hidrocor
- Fita Crepe
- Anexo - Apresentação Treinamento Empreendedores

**Procedimentos:**

- Diga aos empreendedores que antes de se aprofundarem como será o apoio da mentoria, é fundamental que todos tenham compreensão sobre o conceito da palavra mentoria.
- Faça as seguintes perguntas aos empreendedores:
  - O que vocês entendem pela palavra Mentoria?
- Dê 3 minutos para que eles escrevam algumas palavras ou uma frase que para eles defina o conceito de mentoria.
- Agora 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 trazido pelo grupo.
- 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 tem 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 empreendedores como um mentor pode ajudá-los em sua trajetória empreendedora. 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:
  - 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.
  - 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 pessoal 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 estresse 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 desafiá-los. 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 auxiliá-los, destaque o que a mentoria não é:

o Alguém dizendo como você deve gerenciar o seu negócio.

o Fazer por você.

o Financiar o seu negócio.

- Em seguida, destaque que o objetivo da mentoria é gerar empoderamento e não dependência. Para apresentar esta diferença utilize o esquema presente nos slides 7 e 8 da Apresentação Treinamento Empreendedores ou utilize o esquema de tarjetas.

- Utilize as orientações abaixo para apresentar o esquema apresentados nos slides 7 e 8 da Apresentação Treinamento Empreendedores: *Neste slide este é um 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. Esclareça as dúvidas que surgirem e diga que na próxima atividade diga que os empreendedores irão entender como será o fluxo de apoio na mentoria.

## Atividade 4: Apresentação da Metodologia de Mentoria

**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:**

- Folhas de flipchat
- Caneta hidrocor
- Fita crepe
- Tarjetas com as etapas da metodologia de Mentoria
- Apresentação Treinamento Empreendedores

**Procedimentos:**

- Inicie a atividade perguntando aos empreendedores quais são as expectativas que eles têm em relação ao programa. 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 que está presente neste guia, faça a apresentação do processo de mentoria e suas etapas. Utilize tarjetas, certificando-se que os empreendedores não saiam com dúvidas.
- A medida em que for apresentado, cole a tarjeta referente a etapa na parede e dê uma explicação sobre o que é, como acontece, quanto tempo dura, etc.
- Durante a apresentação, deixe claro que os participantes poderão pará-lo a qualquer momento para tirar dúvidas ou esclarecer algum ponto que não tenha ficado claro.
- Por fim, leia as expectativas trazidas por eles, informando quais poderão e quais não poderão ser alcançadas com o programa.

## Atividade 5: Primeiro Encontro de Mentoria

**Objetivo:** Propiciar um momento para os empreendedores reflitam sobre o primeiro encontro de mentoria e também se empoderarem desse momento.

**Tempo:** 30 minutos

**Recursos Necessários:**

- Folhas sulfite
- Canetas

**Procedimentos:**

- Diga aos empreendedores que agora eles vão refletir sobre o primeiro encontro de mentoria. Entregue uma folha sulfite para cada participante, que será utilizado nessa atividade.
- Apresente a seguinte pergunta: *O que espero do meu mentor no primeiro encontro de mentoria?*
- Convide-os a formar duplas para que discutam sobre o que esperam do mentor no primeiro encontro de mentoria. Peça aos participantes anotarem os principais pontos na folha.
- Em seguida, apresente a seguinte pergunta: *O que o meu mentor espera de mim no primeiro encontro de mentoria?*
- Diga para eles discutam em 10 minutos com a mesma dupla o que esperam do mentor no primeiro encontro de mentoria. Peça aos participantes anotarem os principais pontos na folha.
- Assim que todos os participantes finalizarem a discussão, faça o processamento da atividade utilizando o CAV – Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Você pode utilizar o seguinte roteiro de perguntas:
  - o Como vocês se sentiram respondendo a estas perguntas?
  - o O que vocês observaram quando pensaram nas suas expectativas? E quando pensaram nas expectativas do Mentor?
  - o O que vocês tiram de lições desta atividade?
  - o De que forma vocês podem trazer isto para a experiência de Mentoria?
- Faça um fechamento do processamento, resgatando as principais falas dos empreendedores.

## 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:** 45 minutos

**Recursos Necessários:**

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

**Procedimentos:**

- Inicie a atividade explicando que há ocasiões que mentorados e mentores encontram desafios na mentoria. Pergunte aos empreendedores que desafios pensam que podem acontecer durante a mentoria.

- Anote as contribuições dadas pelos empreendedores no flipchart.

- Agradeça as contribuições trazidas pelos empreendedores e apresente alguns dos principais desafios identificados nas relações de mentoria. Utilize tarjetas para apresentar os seguintes desafios:

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

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. Caso isto ocorrer, ambos devem discutir sobre, 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, eles devem reportar ao responsável pelo Programa de Mentoria. Desta maneira será possível: a) ajudar a resolver a situação, b) re-matching; ou c) encerrar o programa de mentoria com os participantes.

o Mentor dita local do encontro: busque sempre estabelecer junto com o mentor os locais de encontro para a mentoria, que sejam ideais para os dois.

o Insegurança sobre conselho fornecido: isto pode ocorrer quando o mentor toma controle da reunião e dá conselhos com a expectativa de que sejam colocados em prática pelo empreendedor. Se o mentorado diz que vai agir de acordo com o conselho dado durante a reunião e, em seguida, não o faz, pode ocorrer tensão contínua entre as duas partes. Normalmente, uma discussão focada e feedback construtivo é o necessário para obter o relacionamento de volta aos trilhos. Lembre-se: o mentorado é quem toma a decisão final sobre o seu negócio.

- Em seguida, separe os participantes em duplas ou trios e diga que nesta atividade os empreendedores irão discutir sobre algumas situações que podem ocorrer na mentoria.

- Utilize o anexo – Dilemas da mentoria. Neste anexo, estão presentes situações que podem ocorrer na mentoria. Entregue duas situações para cada dupla ou trio.
- Convide os empreendedores a discutirem as situações entregues para o grupo e refletir sobre o que fariam se confrontados com elas. Oriente os empreendedores que eles terão 10 minutos para isso.
- Quando o tempo encerrar, convide alguns participantes a compartilharem as 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 no 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:

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

- 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 dá 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 7: Fechamento

**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.
- Reforce alguns pontos essenciais da mentoria, como por exemplo:
  - o Quando a mentoria irá iniciar.
  - o Quanto tempo de apoio é oferecido na mentoria.
  - o Frequência do contato com o mentor.
  - o Qual suporte é oferecido pela Aliança Empreendedora ou organização aliada para a mentoria.
- reforce o valor de um relacionamento de mentoria e os benefícios para o empreendedor.
- 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 empreendedor e deixe à disposição, no centro do grupo, alguns lápis de cor.
- Convide os empreendedores 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 empreendedores 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 empreendedor 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 empreendedores 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.