

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE MENTORIA
entre mulheres

FICHA TÉCNICA

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE MENTORIA ENTRE MULHERES

Embora mentoras possam ser procuradas em diversos momentos da vida de uma mulher, este guia se concentra na mentoria em contexto profissional. O guia é intencionalmente simples e breve para facilitar seu uso por pessoas com pouca disponibilidade de tempo. Todas as citações, destacadas por aspas (“.”), foram extraídas de alguma das 14 entrevistas realizadas com mentoras e mentoradas entre setembro e outubro de 2021.

Columbia Global Centers | Rio de Janeiro
R. Candelária, 9 - Sala 301 - Centro
Rio de Janeiro - RJ
20091-904
Brazil

Columbia Women's Leadership Network
Projeto Final Coorte 3 2020 | 2021

Grupo Inovação e Governança:
Cintia Lima
Grazielle Gomes
Isabela Meirelles
Letícia Artuso
Mariana Fiúza
Veronica Tomsic

Design Gráfico: Mariana Fiúza
Ilustrações: Maria Gabrielah de Sousa

CONTEÚDO

1 POR QUE A MENTORIA PARA MULHERES E ENTRE MULHERES É NECESSÁRIA?	4
2 ENTENDENDO A MENTORIA	6
3 RESPONSABILIDADES E PAPÉIS NA MENTORIA	7
4 BENEFÍCIOS DA MENTORIA	8
5 DEU MATCH! E AGORA?	12
6 COMO DEVE SER A RELAÇÃO ENTRE MENTORA E MENTORADA?	14
7 PLANO DE TRABALHO E ESTABELECIMENTO DO PROGRESSO	16
8 MELHORES PRÁTICAS EM MENTORIA	18
9 MENTORIA E INTERSECCIONALIDADE	20
10 PARA SABER MAIS	22
11 QUEM SOMOS	23

LEGENDA DO GUIA

 PARA A MENTORA

 PARA A MENTORADA

1 POR QUE A MENTORIA PARA MULHERES E ENTRE MULHERES É NECESSÁRIA?

FALTAM 135,6 ANOS PARA ALCANÇARMOS A EQUIDADE DE GÊNERO NO MUNDO¹. NO BRASIL, POR EXEMPLO, AS MULHERES OCUPAVAM APENAS 19% DOS CARGOS DE LIDERANÇA EM 2019². E AS MULHERES APLICAM MENOS PARA VAGAS DE EMPREGO POR SE SENTIREM MENOS QUALIFICADAS E POR RECEIO DE FALHAR³. ALÉM DISSO, A PANDEMIA AGRAVOU A SITUAÇÃO, DIMINUINDO EM 7,5% O NÚMERO DE MULHERES EMPREGADAS EM 2020⁴.

E SE... ENCURTÁSSEMOS O CAMINHO RUMO À EQUIDADE DE GÊNERO, TODAS JUNTAS?
 UMA MULHER QUE JÁ ESTÁ UM PATAMAR ACIMA PUXASSE A PRÓXIMA?

Unidas somos capazes de transformar esse cenário! Como fazer isso? Bom, temos algumas ferramentas à nossa disposição. Uma delas é a mentoria para mulheres e entre mulheres, que permite apoiar e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional de mentoras e mentoradas. As vantagens da mentoria são várias, tais como fomentar a inserção feminina no mercado de trabalho e o desenvolvimento de carreiras, bem como ampliar o acesso de mulheres às vagas de estudo, emprego e posições de liderança. Embora a presença feminina no mercado de trabalho tenha aumentado nas últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam muitas barreiras, tanto estruturais quanto culturais, no acesso às oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

A importância do empoderamento econômico das mulheres é reconhecida ao redor do mundo. Na Agenda 2030 da ONU, alcançar igualdade de gênero e empoderamento de mulheres e meninas é um dos principais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo também indispensável para alcançar os demais compromissos, como eliminar a pobreza, a fome e garantir acesso universal a saúde e educação. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Brasil poderia expandir sua economia em até R\$ 382 bilhões ao longo de oito anos, se aumentasse em um quarto a inserção das mulheres no mercado de trabalho até 2025⁵. Uau! Isso prova o quanto igualdade e justiça social são indispensáveis para o desenvolvimento de um país.

Mulheres dominam diversas competências necessárias para o aumento da produtividade em empresas e, conseqüentemente, a melhoria nos resultados alcançados. O que faltam são oportunidades iguais de acesso e crescimento. Nesse contexto, a mentoria configura um treinamento acessível, eficaz e de baixo custo para empoderar as mulheres, seja no local de trabalho, no ambiente acadêmico ou na sua comunidade.

A mentoria promove o diálogo entre mulheres com desafios similares, sejam elas mães com dificuldade de conciliar carreira e responsabilidades familiares; profissionais que enfrentam ou enfrentaram diretamente discriminação ou assédio no local de trabalho; ou mulheres em busca de alcançar posições mais elevadas em suas carreiras⁶. Mentoras em posição de liderança têm a capacidade de inspirar e aumentar a autoestima de jovens e meninas, e o poder de influenciar importantes mudanças culturais, ao desafiar estereótipos históricos de gênero e promover inclusão⁷.

Não existe momento certo para a mentoria entre mulheres acontecer. No início da carreira, ela aumenta a autoconfiança no ambiente de trabalho e, à medida que as mulheres progredem em suas jornadas profissionais, a mentoria pode ajudar mentoradas a alcançarem posições de liderança⁷. Este guia vai te apresentar os benefícios da mentoria e ensinar a iniciar o processo, seja como mentora ou como mentorada, pois somos capazes de desempenhar ambas as funções. E então, vamos juntas?



“A MENTORIA É UM LUGAR QUE BUSCO QUANDO QUERO TER UMA VISÃO CENTRALIZADA E DIRECIONADA DAS QUESTÕES QUE ENVOLVEM OS MEUS OBJETIVOS.”

2 ENTENDENDO A MENTORIA

Para fazer um bom uso dessa ferramenta, precisamos primeiro entendê-la. De acordo com a FIA Business School, a condição principal e necessária da relação de mentoria é que **mentora** e **mentorada** compartilhem valores compatíveis, para que ambas alcancem uma forte relação de desenvolvimento para uma trajetória em comum⁸. A seguir listamos outras características da mentoria e também aquilo que não faz parte da relação entre as participantes.



O QUE É MENTORIA?

Ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional • Espaço de troca entre mulheres • Compartilhamento de trajetórias, experiências e conhecimentos • Orientação e aconselhamento • Escuta ativa • Mapeamento de oportunidades • Estímulo à reflexão • Facilitação da caminhada • Encorajamento e colaboração • Conversas confidenciais e com limite de tempo • Quebra de obstáculos internos que dificultam o alcance de metas pessoais e profissionais • Promoção de discussões, reflexões e exposições em questões presentes e futuras que ajudam a mentorada a realizar seu papel com maior amplitude.

E O QUE NÃO É MENTORIA?

Hierarquia • Resolução de problemas no lugar da mentorada • Sessão de terapia • Responsabilização pela outra • Intermediação de problemas • Oferecimento ou solicitação de uma posição ou um emprego • Julgamento • Comprometimento com a mentora ou mentorada por período ilimitado.

“MENTORA NÃO DÁ RESPOSTA PRONTA, NÃO DIZ: ‘FAÇA ISSO OU FAÇA AQUILO’.”

3 RESPONSABILIDADES E PAPÉIS NA MENTORIA

1
SER CLARA E
TRANSPARENTE SOBRE O
QUE DESEJA ALCANÇAR
COM ESTE PROCESSO

2
DEMONSTRAR INTERESSE E INICIATIVA,
PROCURAR POR SUA MENTORA E
REUNIR-SE PERIODICAMENTE

3
QUESTIONAR, MANTER UMA POSTURA
ATIVA DURANTE O PROCESSO E APROVEITAR
CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA QUE A MENTORA
ESTÁ DISPOSTA A PARTILHAR

4
ESTAR ABERTA AO PROCESSO DE
MENTORIA E A RECEBER ORIENTAÇÕES,
BEM COMO DAR/RECEBER *FEEDBACK*

6
ASSUMIR RESPONSABILIDADE
POR SEU PRÓPRIO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO

3
AUXILIAR NAS REFLEXÕES E SE
DISPOR A ENSINAR/COMPARTILHAR
EM UMA DINÂMICA DE TROCA

MENTORA
MENTORADA

5
PREPARAR PERGUNTAS
ESPECÍFICAS E MANTER A
PONTUALIDADE

7
NÃO FOCAR APENAS NOS
PROBLEMAS, COMPARTILHAR
AS COISAS BOAS TAMBÉM!

1
ACONSELHAR, APOIAR E
PROMOVER ACEITAÇÃO

2
TORNAR O PROCESSO
INSPIRADOR E ATRAENTE

4
AJUDAR A MENTORADA A DESENVOLVER
HABILIDADES, SEJAM ELAS ESPECÍFICAS E/
OU CAPACIDADES DE LIDERANÇA

5
TRANSMITIR EXPERIÊNCIAS
E VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS
E APONTAR CONDUTAS
PROFISSIONAIS DE SUCESSO

6
AMPLIAR O *NETWORKING* DA
MENTORADA

4 BENEFÍCIOS DA MENTORIA

“A MENTORIA É UM PROCESSO DE APRENDIZADO. SOB A PERSPECTIVA DE PAULO FREIRE, O EDUCADOR TAMBÉM APRENDE NO PROCESSO.”

Se você ainda não está convencida do potencial da mentoria, compartilharemos aqui vários benefícios dessa prática. Para a **mentora**, apoiar uma **mentorada** traz realização pessoal, pois ela se sente gratificada ao apoiar o crescimento de outra pessoa. Não podemos deixar de ressaltar que, ao contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional de outra mulher, a **mentora** causa impacto positivo tanto para a **mentorada** quanto para a sociedade, além de permitir o desenvolvimento de uma relação de amizade⁸. De acordo com a Inovativa Brasil, “a mais poderosa relação de mentoria é aquela em que o mentor e o mentorado se tornam colegas. Em muitas situações o mentor acaba aprendendo tanto quanto o mentorado. E em algum momento eles se tornam mentores um do outro”⁹. Através da mentoria, **mentoras** e **mentoradas** ampliam suas redes de contatos e de relacionamentos, possibilitando a criação de uma base de aliadas que estarão acessíveis para auxiliá-las quando precisarem⁸.

POR QUE SER UMA MENTORA?

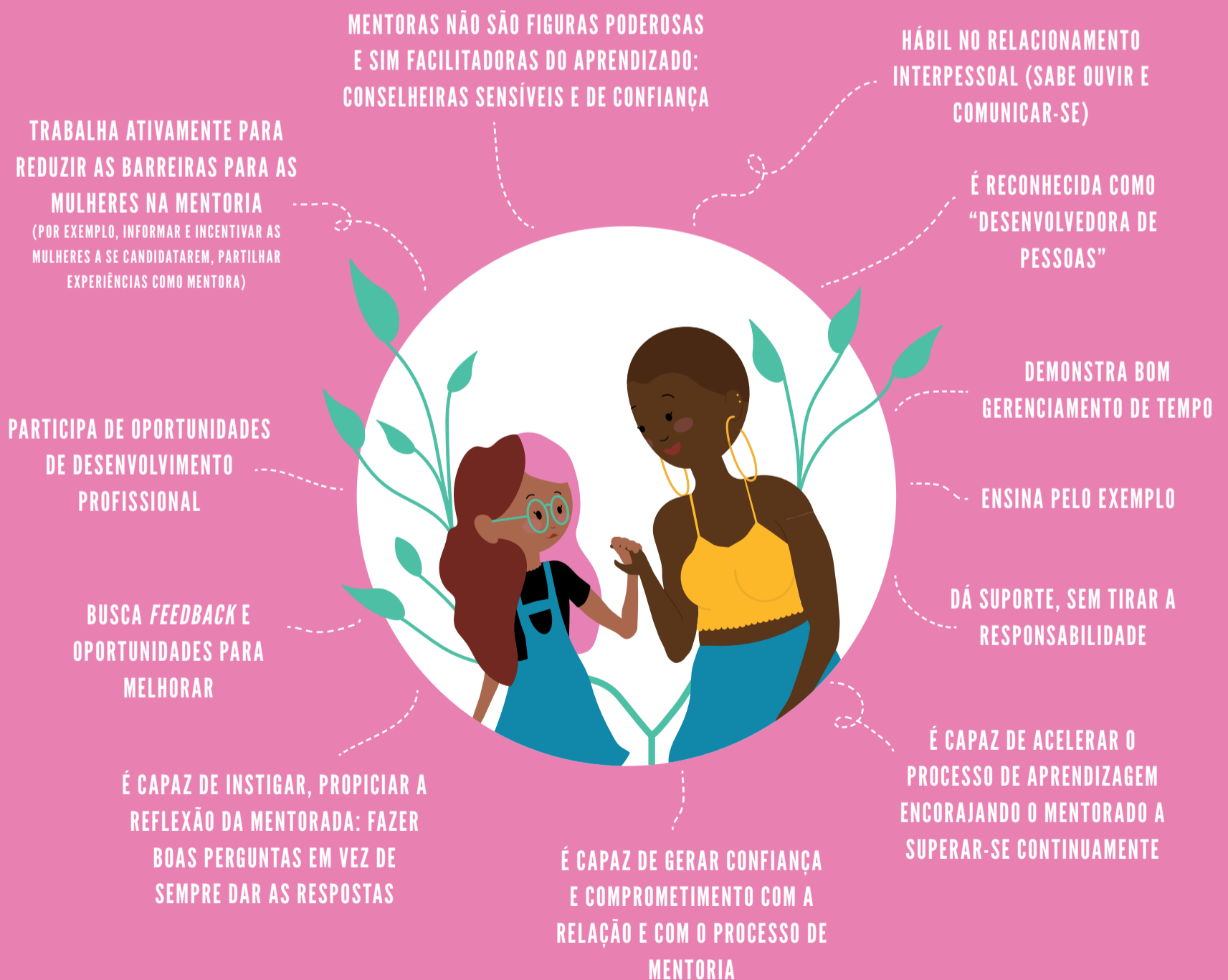
“TRATA-SE NÃO APENAS DE TRANSMITIR MINHAS EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS COMO MULHER, MAS, TAMBÉM, DE OUVIR E DE APRENDER COM OUTRAS MULHERES.”

É uma oportunidade de olhar para dentro, revisitar escolhas profissionais feitas no passado (autoconhecimento); de desenvolver habilidades socioemocionais como empatia, comunicação não violenta e assertiva, escuta ativa. É uma chance de participar de um trabalho voluntário que impacta a vida de outras e contribui para reduzir desigualdades. Permite que você imagine novos projetos e ideias. Você ajudará a aumentar o número de mulheres em posições de liderança, aumentando a representatividade. Poderá estabelecer novas conexões e construir uma rede de mulheres ao seu redor, ampliando sua rede pessoal e profissional (*networking*). É uma estratégia de reconhecimento e realização pessoal. E também uma oportunidade de aprendizado com as mentoradas. É uma possibilidade de estar com outras mulheres e entender que questões elas trazem do seu cotidiano profissional, ou seja, é um exercício de empatia. Que tal furar a bolha e ter contato com pessoas de fora do seu círculo de relacionamento profissional convencional, de idade ou de área de conhecimento, por exemplo, bem diferente? Você desenvolverá maior afinidade com dinâmicas colaborativas, pois mentoria é uma ação em que o interesse maior é a troca, sem fins financeiros/mercadológicos diretos.

PRINCIPAIS HABILIDADES DE UMA BOA MENTORA: SERÁ QUE ESTOU PRONTA?

Antes de aceitar a responsabilidade de ser uma mentora, é fundamental que você avalie sua habilidade, tempo disponível e motivação para mentoria. Ser mentora vai tirar um tempo de sua programação, sem garantir que você alcance as expectativas depositadas neste processo. No entanto, você também pode ver isso como uma experiência de desenvolvimento profissional¹⁰. Outro ponto a ser considerado é identificar as suas motivações (tanto intrínsecas e extrínsecas) para participar no programa de mentoria. Com isso em mente é mais provável que você persista e realize o processo de forma eficaz, além de ser útil para determinar seus objetivos e resultados esperados, refletindo se a mentoria é algo que você achará envolvente e satisfatório.

Em geral, as seguintes características devem estar presentes no perfil de uma boa mentora^{11,12}:



POR QUE SER UMA MENTORADA?

“ÀS VEZES, A CONTRIBUIÇÃO MAIS VALIOSA QUE UMA MENTORA PODE DAR É APENAS O TEMPO E ATENÇÃO: ME FEZ ACREDITAR EM MEU POTENCIAL.”

Que tal adquirir conhecimento e melhorar o processo de aprendizagem? E acessar fontes de apoio, incentivo e resoluções de problemas para questões complexas? Ter suporte na elaboração de planos de desenvolvimento profissional e acesso a informações sobre uma diversidade de organizações e *networking*. É um *boost* de motivação, autoeficácia e produtividade. É uma chance de desenvolver maior mobilidade profissional e autossatisfação. É uma oportunidade de ter momentos de atenção dedicada aos seus objetivos e ambições. Considerando os desafios já mencionados para as mulheres, podemos considerar ainda os seguintes benefícios: desenvolver a autoconfiança; facilitar o desenvolvimento de habilidades e conexões sociais necessárias, já que globalmente as mulheres não têm acesso às mesmas oportunidades em educação, treinamento e profissional desenvolvimento e empregos dos homens.

EM UMA RELAÇÃO DE MENTORIA, A MENTORA PROPORCIONA À MENTORADA BENEFÍCIOS PSICOSSOCIAIS E PROFISSIONAIS⁸



Focados na modificação das qualidades pessoais da mentorada. Relacionados aos seguintes fatores: desenvolvimento do papel (servindo como modelo para a mentorada, a mentora ajuda na busca de atitudes, valores e comportamentos desejáveis, apontando condutas profissionais de sucesso não só dela mesmo, como de outros especialistas); aceitação e confirmação (a mentora acolhe a mentorada, aceitando-a sem julgamentos); aconselhamento (a mentora encoraja a mentorada a falar sobre seus medos e anseios e a ajuda a esclarecer seus objetivos de carreira); e amizade.

Focados em desafios profissionais. Tendem a ajudar as mentoradas a atingirem metas, que em geral podem incluir: obtenção de patrocínio, aumento de exposição e visibilidade, realização de tarefas desafiadoras e orientação.

Obs.: Quando os programas de mentoria se concentram na mentoria psicossocial, as mulheres podem se beneficiar mais¹³.

DE MENTORADA A MENTORA! (SIM, VOCÊ CONSEGUE!)

Todas nós podemos e/ou vamos desempenhar o papel de **mentora** ou **mentorada** em algum momento das nossas vidas. Logo, se você foi convidada para ser uma **mentora** ou gostaria de se oferecer para ser a **mentora** de alguém, essas questões podem te ajudar a refletir antes de se comprometer com o relacionamento. Antes de mais nada, pense em si mesma como uma “facilitadora de aprendizagem” em vez de a pessoa com todas as respostas. Ajude sua **mentorada** a encontrar pessoas e recursos que vão além de sua experiência e sabedoria sobre um determinado tópico.

1. QUE EXPERIÊNCIAS E APRENDIZADO POSSO TRAZER PARA O RELACIONAMENTO DE MENTORA?

2. QUAIS SÃO MINHAS PRÓPRIAS EXPECTATIVAS PARA O RELACIONAMENTO?

3. EXISTEM OBSTÁCULOS QUE POSSAM IMPEDIR O DESENVOLVIMENTO DO RELACIONAMENTO?

EM QUE MOMENTO DA MINHA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DEVO SOLICITAR UMA MENTORIA?



5 DEU MATCH! E AGORA?

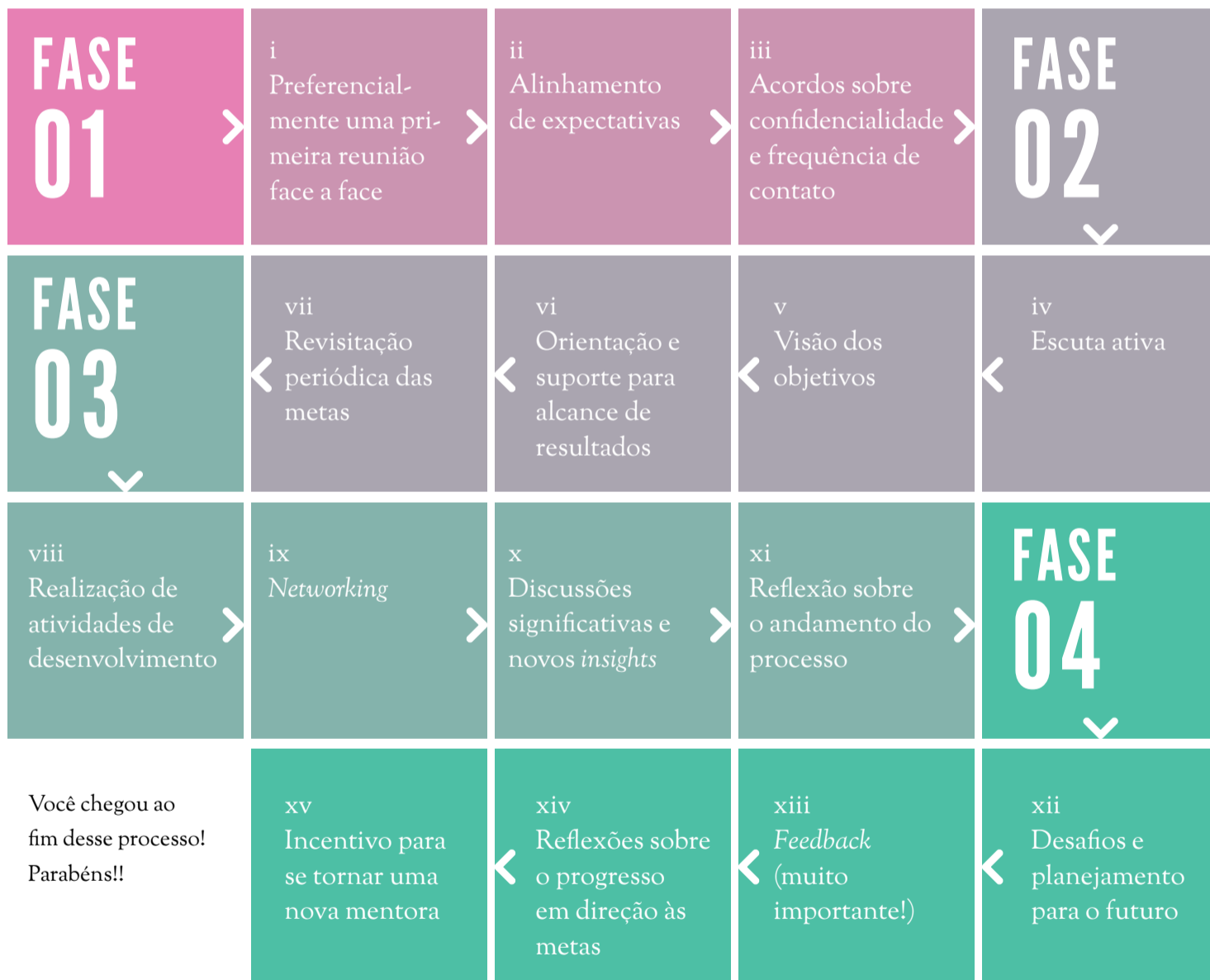
“ACREDITAMOS QUE O MATCH É FUNDAMENTAL PORQUE INTERESSES EM COMUM E A CONEXÃO ENTRE ELAS É PARTE DA ‘MAGIA’ DA MENTORIA.”

Uma vez que você encontrar uma mentora ou uma mentorada para te acompanhar nessa jornada, você precisará tomar algumas decisões para garantir que a mentoria seja bem-sucedida. O primeiro ponto é escolher que tipo de mentoria mais se adequa aos objetivos e resultados que vocês esperam alcançar:



ESTÁGIOS DO RELACIONAMENTO DA MENTORIA FORMAL

Assim como outros tipos de relacionamentos, a mentoria progride por estágios. Uma mentoria formal provavelmente refletirá quatro estágios de desenvolvimento, cada um correspondendo a uma parte inerente do seguinte, não havendo uma fórmula rígida para determinar a duração de cada estágio¹⁴:



FASE 01 • Construção do relacionamento e da confiança

FASE 02 • Troca de informações e definição de metas

FASE 03 • Navegando para as metas: aprofundamento

FASE 04 • Fim do relacionamento formal de mentoria

6 COMO DEVE SER A RELAÇÃO ENTRE MENTORA E MENTORADA?

RESPEITOSA E TRANSPARENTE.

Sempre pautada por princípios éticos e respeito mútuo

Baseada em uma parceria: mentora e mentorada aprendem e crescem juntas

Voluntária, com acordos determinados em relação à disponibilidade de cada envolvida

Genuína, com definições claras sobre os papéis e responsabilidades de cada uma

É SOBRE ISSO :)

O QUE DISCUTIR COM SUA MENTORA¹¹?

Seus pontos fortes (de modo a potencializá-los) e também aqueles em que não se sente confortável;
Estratégias para alcançar um equilíbrio sustentável entre vida profissional e pessoal;
Objetivos de carreira a médio prazo e maneiras de chegar lá;
Desafios atuais e estratégias de enfrentamento;
Planos para avançar e onde você espera estar;
Suas razões para considerar uma mentoria;
Seus sentimentos sobre qualquer mudança que esteja acontecendo.

—



UMA PAUSA PARA FALAR SOBRE COMUNICAÇÃO

COMO TER REUNIÕES PRODUTIVAS

Uma reunião produtiva começa com um bom planejamento, portanto, antes de tudo, escreva pontos de discussão. Compartilhe seus resultados com sua mentora: traga-os em formato impresso ou digital para a reunião.

E tenha em mente que muitas vezes reuniões eficientes podem ser resultado de eventos imprevistos, como ideias inovadoras para o trabalho ou uma discussão não intencional.

FORMAS DE CONTATO E QUANDO UTILIZÁ-LAS¹⁰

- » E-mail: útil para enviar um documento ou informação para revisão. Utilize também para uma comunicação mais rápida, agendando ou confirmando uma reunião, por exemplo;
- » Telefone: quando precisar de esclarecimento para acompanhamento de discussão ou email anterior, ou para solucionar um problema

que pode ser difícil, mas não há tempo para se encontrar pessoalmente;

- » Encontrar pessoalmente: sempre preferencial - oferece uma oportunidade para que os detalhes sejam compartilhados e discutidos bem como conversas adicionais de acompanhamento.

CONSIDERAÇÕES EXTRAS SOBRE REDES SOCIAIS, E-MAILS E MENSAGENS DE TEXTO

Muito convenientes, mas podem gerar mal-entendidos uma vez que não comunicam com precisão as intenções envolvidas. São úteis no caso de problemas urgentes. Neste tipo de comunicação, é melhor presumir que a pessoa pretendida não a recebeu até que haja confirmação. Quando você receber, é recomendado responder o mais rápido possível, mesmo que apenas para indicar que a comunicação foi recebida e para fornecer uma previsão de resposta.

7 PLANO DE TRABALHO E ESTABELECIMENTO DO PROGRESSO

PRIMEIRO ENCONTRO! É HORA DE ALINHAR AS EXPECTATIVAS!

Alguns passos precisam ser seguidos para garantir que mentora e mentorada estejam na mesma página antes de começar o processo da mentoria. São eles^{10,15}:

- 1 ESTABELECER UM PLANO DE TRABALHO CLARO E OBJETIVO
- 2 IDENTIFICAR AS DATAS DAS REUNIÕES E DEFINIR A AGENDA (PERIODICIDADE)
- 3 DEFINIR O QUE CADA PARTE PRETENDE ALCANÇAR NESTA RELAÇÃO
- 4 PLANEJAR E PREDEFINIR OS TÓPICOS QUE SERÃO DISCUTIDOS NA PRÓXIMA REUNIÃO
- 5 ESTABELECER PRAZOS PARA VERIFICAR A REALIZAÇÃO DE ETAPAS
- 6 AVALIAR O QUE ESTÁ FUNCIONANDO E O QUE NÃO ESTÁ
- 7 AVALIAR A EFICÁCIA DO PROGRAMA DE MENTORIA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS

É comum a **mentorada** ter uma avaliação inadequada de seu próprio progresso, já que a mentoria não é estruturada como um curso formal. Para suprir essa limitação é importante registrar o que já foi realizado, pois isso ajuda na autoconfiança da **mentorada**, bem como fornece base para suas discussões nas reuniões com a **mentora**. É preciso que a **mentorada** verifique as suas ações no passado e planeje o que gostaria de fazer no futuro, atualizando as visualizações durante o processo, e documentando-o. Ao documentar suas realizações, a **mentorada** estará simultaneamente desenvolvendo uma base de informações para apresentações e relatórios. O ato de mapear seu progresso e seus planos a ajudará a organizar seus pensamentos. Equilibrar desafio e suporte é fundamental para uma experiência de mentoria bem-sucedida para **mentora** e **mentorada**. Peça *feedback* às **mentoradas** em relação ao nível de desafio e apoio que estão recebendo. Ao avaliar esses dois aspectos, divida em (1) conhecimento prévio; (2) habilidades intelectuais; (3) autoconfiança; e (4) recursos. Isso pode ajudar a **mentorada** a não generalizar as dificuldades que está tendo, além de definir quais as ações apropriadas para corrigir o problema.



MUITO DESAFIO

MENTORADA PODE SE SENTIR OPRIMIDA E SUA
AUTOCONFIANÇA PODE SER PREJUDICADA

BUSQUE SEMPRE O EQUILÍBRIO

POUCO DESAFIO

PODE EXPERIMENTAR O TRABALHO COMO
ENFADONHO E NÃO EXECUTÁ-LO COM A
TOTALIDADE DE SEU POTENCIAL

8 MELHORES PRÁTICAS EM MENTORIA

ESCUTA ATIVA

Significa estar 100% presente. Mostrar interesse e fazer reflexões sobre o que está sendo falado. Uma forma de transmitir isso é por meio do contato visual. Evite realizar outras atividades durante as reuniões: dedique-se totalmente. Não transforme a mentoria em um procedimento de “verificar atividades”. Ouça sua mentorada primeiro e fale depois.

AMPLIAÇÃO DE CAPACIDADES

Como mentora, cabe a você ajudar a mentorada a encontrar recursos e ferramentas. Transmita conhecimentos e habilidades. Faça perguntas instigantes. Discuta sobre as ações que você adotou em sua carreira e explique sobre suas decisões e raciocínio. Tenha a coragem de admitir quando sabe ou não sobre algum assunto. Cada pessoa tem seu tempo, ou seja, tenha paciência com o ritmo e os limites da mentorada. Tenha a mente aberta para aprender e conhecer coisas novas que a mentorada possa lhe apresentar.

CONFIANÇA

A mentoria é uma relação de confiança entre as partes. Portanto, mantenha todas as comunicações confidenciais. Honre suas reuniões e ligações programadas. Se surgirem imprevistos, avise! Construa confiança, sendo honesta e consistente com sua mentora(da).

ENCORAJAMENTO E INSPIRAÇÃO

Encoraje sua mentorada e conheça sua trajetória. Assim você consegue incentivá-la, inspirá-la e desafiá-la a atingir seus objetivos. Comunique sua crença na capacidade dela de crescer. Compartilhe sua visão pessoal ou de outros líderes. Você pode até mesmo descrever experiências, erros e sucessos que você ou outras pessoas encontraram no caminho. Apresente-a a seus colegas, que podem ser contatos úteis adicionais ou modelos inspiradores. Resista à tentação de controlar o relacionamento e direcionar seus resultados: sua mentorada é responsável por seu próprio crescimento. Ajude sua mentorada a refletir sobre as estratégias de sucesso que ela usou no passado e que podem ser aplicadas a novos desafios. E aproveite as reuniões para solicitar *feedback* e avaliar seu próprio crescimento enquanto mentora.

E SE NÃO DER CERTO?



Bom, vamos ser honestas. Essa é uma possibilidade. Algumas coisas não saem como o planejado, apesar de todos os preparativos e cuidados. Existem algumas armadilhas no processo de mentoria, tais como falta de compromisso e responsabilidade, regras pouco claras, desconfiança, dificuldade de concisão e continuidade, interpretações ou crenças enraizadas, falta de apoio nas dúvidas e problemas. Esta é uma fase altamente gratificante, mas podem surgir alguns desafios. Aqui estão alguns exemplos de desafios que outras mentoras e mentoradas enfrentaram e resolveram:

PARA CADA DESAFIO UMA POSSÍVEL SOLUÇÃO!

<p>Outras responsabilidades competindo com seu compromisso de mentoria.</p>	<p>Faça um balanço de seu próprio tempo e energia: a parceria está funcionando bem para você? Você precisa fazer alguns ajustes?</p>
<p>Dificuldade de encontrar tempo suficiente para fazer tudo o que você deseja na parceria.</p>	<p>Não superestime o tempo, especialmente no início. Evite prometer mais do que você pode entregar. Verifique com sua mentora/mentorada se você está confortável com o tempo que está gastando e com o processo que está ocorrendo.</p>
<p>Com algumas horas de contato por mês, não é fácil construir o tipo de confiança que vocês duas gostariam.</p>	<p>Ouçã com atenção e lembre-se do que foi dito. Cumpra as suas promessas e compromissos. Admita eventuais erros cometidos e resalte as lições aprendidas. Evite falar negativamente sobre os outros. Acima de tudo, mantenha a confidencialidade.</p>
<p>Não ser a “especialista” em todas as necessidades da sua mentorada.</p>	<p>Explique seu papel como “facilitadora de aprendizagem” no início de seu relacionamento. Diga à mentorada que você não terá todas as respostas e que está ansiosa para aprender junto e também para buscar a ajuda de outras pessoas que são mais especializadas em diferentes tópicos.</p>
<p>Acontecimento de emergências pessoais e familiares durante o processo de mentoria.</p>	<p>É fundamental que todos estejam em comunicação o mais cedo possível quando esta situação surgir, deixando claro para todas as partes as ações a serem tomadas em relação ao processo de mentoria.</p>

9 MENTORIA E INTERSECCIONALIDADE

Segundo Crenshaw, interseccionalidade é “... uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento”¹⁶.

Este guia também tem como objetivo ser uma ferramenta para que mais mulheres possam acessar as redes de mentoria. Em especial, queremos alcançar mulheres que “não conseguem chegar lá”, na busca por maior diversidade e inclusão. Como exemplo, podemos fazer um paralelo com o trabalho publicado por Erick Grimes em 2014, que identificou três grandes deficiências às quais estão sujeitas as meninas negras e pobres em seu desenvolvimento e socialização. São elas: a) Conexões, acesso e redes limitadas; b) Ferramentas, habilidades e aptidões inadequadas e insuficientes; e c) Ausência de identidade e modelos de comportamento. Por meio do programa de mentoria é possível auxiliar na superação destes obstáculos para o sucesso educacional, social e profissional, ajudando estas meninas e mulheres a criar e desenvolver uma identidade saudável; construir sua confiança em si mesmas e nas pes-

soas ao seu redor para acreditarem que podem alcançar seus objetivos; e facilitar o desenvolvimento de habilidades e conexões sociais necessárias para este fim¹⁷.

Ainda, através da análise das entrevistas realizadas, acerca da interseccionalidade, foram sugeridas as seguintes ações: oferecer formação para as mentoras sobre os temas; não cair em estereótipos ou criar um personagem; trabalhar habilidades socioemocionais e crenças limitantes; entender o universo das mentoradas; mapear necessidades, desafios e potencialidades; desenvolver autoconfiança; ter espaços coletivos de trocas entre mentoras e mentoradas; permitir que as mentoradas tenham acesso a informações relevantes sobre as mentoras para apoiar na escolha e garantir que o grupo das mentoras também tenha representatividade, com mentoras e mentoradas com as mesmas características.

E SE EU NÃO TIVER VIVÊNCIAS SEMELHANTES ÀS DA MINHA MENTORADA?

Mentora, seja sensível às diferenças e particularidades da sua **mentorada**. É muito provável que **mentoradas** sejam orientadas por mulheres que não são de sua raça, etnia ou até mesmo nacionalidade. Você, **mentora**, vai compartilhar experiências. Permita-se explorar e aprender com as diferenças também. Além de descobrir todas as suas semelhanças, trabalhe cuidadosamente para identificar as diferenças entre você e sua **mentorada**. Por exemplo, quais especificidades da trajetória dela se diferem do próprio caminho que você trilhou? O que está acontecendo agora na vida dela que você não

enfrentou? Se vocês pertencem a gerações, idades, gêneros, raças, grupos culturais ou origens profissionais diferentes, que experiências diferentes vocês tiveram? Pergunte se ela tem alguma preocupação com a forma como está sendo tratada como mulher ou como uma pessoa de origem diferente das demais presentes no ambiente em que está inserida. Como ela se sente trabalhando em meio a um grupo diverso de pessoas? Assuma um modo de aprendizagem e convide-a a discutir sobre todos esses tópicos^{10,16}.



**“SEMPRE QUE POSSÍVEL, TER UMA MENTORA
NEGRA PARA UMA ALUNA NEGRA, UMA MENTORA
MÃE SOLO PARA UMA MENTORADA MÃE SOLO.
O MATCH É PODEROSO! AS MENTORADAS SE
ENXERGAM NAS MENTORAS E ENXERGAM
POSSIBILIDADES E UM FUTURO.”**

10 PARA SABER MAIS

REFERÊNCIAS

1. Fórum Econômico Mundial. Relatório da Desigualdade de Gênero, 2021.
2. Talenses/Insper. Panorama Mulher, 2019.
3. Mohr, T.S. Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified. Harvard Business Review, 2014.
4. IPEA. Desigualdades no Mercado de Trabalho e Pandemia da Covid-19, Nota Técnica, 2021.
5. Organização Internacional do Trabalho. Tendências para mulheres no mercado de trabalho, 2017.
6. Mentoring for Women's Empowerment, UNWomen, 2020;
7. A mentorship guide for advancing women in coaching, Coaching Association of Canada, 2018.
8. FIA Business School. Mentor e mentorado – uma relação delicada, 2020.
9. Inovativa Brasil. Guia de mentoria, 2021.
10. Institute for Broadening Participation/NFS. The mentoring manual, 2012.
11. EMBRAER. Manual de mentoria, 2018.
12. Coaching Association of Canada. A mentorship guide for advancing women in coaching, 2018.
13. Grossman and Rhodes. The Test of Time: Predictors and Effects of Duration in Youth Mentoring Relationships, 2002.
14. Center for Health Leadership & Practice (CHLP), Mentoring Guide: A guide for mentors, 2003.
15. COPPEAD/UFRJ. Guia do mentor, 2020.
16. Crenshaw, K. Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero, Estudos Feministas, Ano 10, 2002.
17. Grimes, E. Guide to Recruiting Black Men as Mentors for Black Boys, United Way of Greater Philadelphia and Southern New Jersey, 2014.

OUTROS GUIAS E MANUAIS

- Faculdade de Economia (FEUC). Manual do Mentorando, Universidade de Coimbra, 2013.
- Penim, Ana Teresa; Catalão, João Alberto. Ferramentas de Mentoring. Lidel - Edições Técnicas, 2021.
- UNWomen. Mentoring for Women's Empowerment: Guide for workplace mentoring Programmes, 2020.
- UNWomen. Turning Promises into Action: Gender Equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2018.

11 QUEM SOMOS

SOBRE O GUIA

A diversidade que encontramos nos perfis das mulheres da Columbia Women's Leadership Network é um grande potencial de alcance. Mulheres de diferentes regiões, idades, culturas, vivências, origens, trajetórias profissionais... Expandir os benefícios percebidos pela participação no Programa a outras mulheres nos motivou a criar este guia como forma de incentivar que, entre o grupo e para além do grupo, surjam mais mentoras e mentoradas.

QUER SABER MAIS SOBRE O CWLN?

Rua Candelária, 9 (sala 301) - Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20091-904.

Telefone: +55 (21) 3553-0991

Fax: +55 (21) 3553-0992

riodejaneiro.cgc@columbia.edu

<https://globalcenters.columbia.edu/content/womens-leadership-network-program>

