

# Handbook

YOUnique Talent Management 4.0

## Mentoria de alunos do EFP para candidaturas de emprego bem-sucedidas



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Autores

**YOUUnique4Europe - Mapear e apresentar as suas competências pessoais e sociais únicas para uma melhor empregabilidade num mundo digital** [Programa Erasmus+, Comissão Europeia (Ação-chave: Cooperação para a inovação e o intercâmbio de boas práticas; Tipo de ação: Parcerias estratégicas para o ensino e formação profissional)].

## Consórcio do Projeto

 <b>IHK</b> IHK-Projektgesellschaft mbH OSTBRANDENBURG	<b>IHK- PROJEKTGESELLSCHAFT MBH</b> Hartmut Schäfer   Sindy Wuerffel Alemanha	<a href="http://www.ihk-projekt.de">www.ihk-projekt.de</a>
	<b>Mentortec - Serviços de Apoio a Projetos Tecnológicos, S.A.</b> Rita Sousa   Cláudia Dias Portugal	<a href="http://www.mentortec.eu">www.mentortec.eu</a>
	<b>SMEBOX</b> AB Keneth Sundin Suécia	<a href="http://www.smebox.com">www.smebox.com</a>
	<b>Reattiva - Regione Europa Attiva</b> Massimo Aloe   Agnese Tomassini Domenico De Cesare   Irene Zurli Itália	<a href="http://www.reattiva.eu">www.reattiva.eu</a>
<b>Universität Rostock</b>  Traditio et Innovatio	<b>Universitaet Rostock</b> Miriam Lotze   Sandra Lüders Alemanha	<a href="http://www.uni-rostock.de">www.uni-rostock.de</a>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Projeto número:  
2019-1-DE02-KA202-006119  
[www.youunique4.eu](http://www.youunique4.eu)

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



**CC BY-SA**

Esta obra está licenciada sob uma  
Licença Internacional Creative  
Commons Attribution-ShareAlike 4.0.

# Conteúdos

Introdução .....	2
<b>I. Mentoria.....</b>	<b>5</b>
1. VAMOS DEFINIR MENTORIA!	6
1.1 OS PROGRAMAS DE MENTORIA SÃO BENÉFICOS PARA OS PRESTADORES DE EFP E PARA O SISTEMA EDUCACIONAL EM GERAL	7
1.2. PAPEL DE MENTOR (JOVEM)	9
1.3 DAR E RECEBER FEEDBACK	11
1.4 MEDIR O PROGRESSO EM PROGRAMAS DE MENTORIA	13
1.5 CÓDIGO DE CONDUTA, PRINCÍPIOS ÉTICOS E LIMITES QUE ORIENTAM O MENTOR	14
2. MENTORIA DA GERAÇÃO Z: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA OS MENTORES NAS ESCOLAS EFP COMPREENDEREM MELHOR AS NECESSIDADES E O CONHECIMENTO DIGITAL DA "GERAÇÃO Z".	18
2.1 GERAÇÃO Z: ESTE "AMIGO DESCONHECIDO". COMPREENDER AS SUAS NECESSIDADES E CONHECIMENTO DIGITAL	18
2.2. DICAS PARA GANHAR A ATENÇÃO DA GERAÇÃO Z	21
<b>II. Soft skills.....</b>	<b>23</b>
<b>III. YOUUnique toolbox "A sua candidatura Younique" .....</b>	<b>33</b>
.....	33
1. YOUUnique toolbox - Visão geral e benefícios para mentores	33
1.1 O QUE É A YOUNIQUE TOOLBOX	33
1.2 MAPEAMENTO YOUNIQUE - COMO OS MENTORES PODEM USAR A TOOLBOX NO PRIMEIRO PASSO	35
1.3 APRESENTAÇÃO YOUNIQUE - COMO OS MENTORES PODEM USAR A TOOLBOX NO SEGUNDO PASSO	36
<b>III. Boas práticas .....</b>	<b>38</b>
Observações finais /Conclusão .....	40
Referências .....	42

## Introdução

O presente manual é especificamente dirigido a **formadores / mentores / professores do Ensino e Formação Profissional (EFP)** que trabalham e guiam os **formandos do EFP** durante o seu **processo de candidatura YOUunique** a oportunidades de emprego.

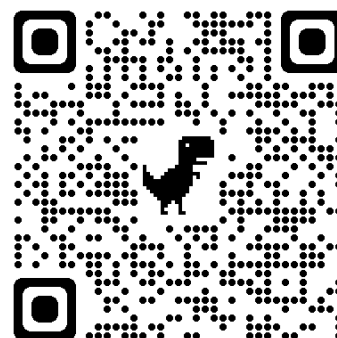
Esta parte do *YOUunique talent management handbook 4.0* dirige-se a **Professores, Formadores e Mentores em Educação e Formação Profissional (chamados: pessoal do EFP)**. Basicamente, fornece informação e orientação a este pessoal do EFP com o objetivo de:

- fortalecer o seu papel como guia dos formandos do EFP no seu processo único de candidatura e permitir-lhes compreender melhor as necessidades da "geração Z", promover o desenvolvimento das soft skills dos formandos e apoiá-los na fase de candidatura para um mundo de trabalho digital moderno.

O trabalho do pessoal do EFP coloca desafios específicos, principalmente devido a diferentes aspetos:

(A) Em relação aos efeitos da indústria 4.0 sobre o emprego, temos uma mudança da força de trabalho para novos empregos com tarefas digitais e futuras soft skills. À medida que mais e mais atividades de emprego se tornam automatizadas, as soft skills, que ainda não podem ser replicadas por máquinas, tornaram-se mais importantes. As soft skills - tais como Autoconsciência, Adaptabilidade, Iniciativa, Criatividade, Pensamento Holístico, Colaboração, Comunicação - tornaram-se fatores cruciais de sucesso.

(b) O recrutamento de hoje parece radicalmente diferente do que era há apenas um ano atrás. Acelerados pela COVID-19 e pelo movimento pela justiça racial, mudanças que se esperava que demorassem anos estão a acontecer em meses. O recrutamento virtual de trabalhadores à distância é a nova norma para a maioria. Mudou completamente a forma como os candidatos procuram funções. Hoje em dia, a maioria irá para o site do futuro empregador para pesquisar a empresa



para a qual se candidatou. Podem até procurar e seguir as suas redes sociais corporativas para ter uma ideia de quem são essas empresas.

(c) A Geração Z está agora a entrar no mercado de trabalho e as PME precisam de se adaptar e estar preparadas para atrair e reter os melhores talentos vindos dos seus membros. Nascida e criada na era digital, a Geração Z apresenta características e competências únicas que devem ser abordadas pelas empresas.



Dentro deste guia, os autores visam fornecer informações práticas e diretrizes para o pessoal do EFP a fim de (1) promover e facilitar o seu trabalho na orientação dos seus formandos no processo de candidatura de emprego; (2) promover uma melhor compreensão das fortes características digitais e necessidades dos jovens formandos da Geração Z; (3) promover o desenvolvimento e a força das soft skills dos seus formandos enquanto os orientam no processo de candidatura ao emprego.

O presente manual visa preparar o pessoal do EFP para orientar os seus formandos no sentido de estarem mais bem preparados e serem bem sucedidos na candidatura a empregos numa sociedade que está atualmente em transformação, principalmente devido à globalização e à inovação tecnológica que estamos a enfrentar. Como tal, a transformação tecnológica no mercado de trabalho acarretou vários desafios a nível económico, social e de relações profissionais, incluindo uma mudança no perfil de competências dos candidatos que as organizações procuram (OCDE, 2016). Para serem recrutados, os candidatos são agora obrigados a desenvolver soft skills, nomeadamente de liderança, comunicação e trabalho em equipa, para além das competências técnicas necessárias (OCDE, 2016).

O pessoal do EFP também enfrenta outro desafio específico ao trabalhar com formandos da "Geração Z". A "Geração Z" é composta por jovens formandos nascidos entre 1996 e 2010.



Estes jovens nasceram e foram criados na era digital, com pleno acesso aos meios digitais, redes sociais e dispositivos móveis (Singh & Dangmei, 2016) e têm preferência pelo uso das novas tecnologias. Como são nativos da era digital, os formandos da Geração Z podem rapidamente obter as informações de que precisam e compartilhá-las com outros através das redes digitais (Csobanka, 2016).

De forma a abordar os principais objetivos, este manual tem quatro capítulos integrados:

- I. **Mentoria** - aborda o conceito de mentoria, contendo nomeadamente informação sobre os benefícios, o processo e as questões éticas da mentoria e fornecendo orientações práticas, particularmente para mentores em escolas e empresas de formação profissional para melhor compreenderem as necessidades e o conhecimento digital da "Geração Z".
- II. **Soft skills** - foco nas soft skills modernas, particularmente em como podem ser reforçadas no trabalho diário ou no contexto de aprendizagem, e em como as soft skills podem ser integradas nos quadros existentes.
- III. **YOUUnique toolbox** - apresenta o kit de ferramentas YOUUnique, uma abordagem desenvolvida para fortalecer a consciência dos formandos sobre o seu conjunto de soft skills e aborda particularmente como os mentores podem utilizá-la no seu trabalho com os formandos do EFP.
- IV. **Melhores práticas** - apresenta outras abordagens diferentes usadas em todo o mundo para melhorar as soft skills dos formandos.

## I. Mentoria

A **mentoria** tem crescido em popularidade como **estratégia de prevenção e intervenção** ao longo das últimas décadas. Em particular, a **orientação de jovens** ajuda-os a adquirir uma crença mais profunda em si mesmos e traça caminhos significativos através da escola e da vida. Nos últimos anos, a mentoria de jovens começou a evoluir de um processo focado na correção de problemas juvenis para o **desenvolvimento das forças internas dos jovens**. A **adolescência** é uma época em que os jovens procuram um sentido de **identidade**, incluindo a crença de que podem alcançar os seus objetivos. Essa **autoconfiança** atinge todos os aspetos da vida dos jovens e determina se eles emergem como jovens adultos motivados, produtivos e otimistas (Price-Mitchell, 2015). Os programas de mentoria estimulam o crescimento e o desenvolvimento e servem como uma ligação aos recursos necessários. Particularmente, os adolescentes da "**Geração Z**" são nativos digitais, o que apresenta desafios específicos para os mentores.



fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-teaching-coaching-mentoring-people-vipul-bhatia>

Ao longo deste primeiro capítulo, o conceito de mentoria será abordado, com destaque para (1) os seus benefícios para os prestadores de EFP e para o sistema educativo em geral; (2) o papel do mentor jovem; (3) o processo de dar e receber feedback; (4) como medir o progresso no processo de mentoria, e (5) as questões éticas relacionadas com o mesmo. Também serão fornecidas orientações práticas para os mentores, com destaque para (1) as características e necessidades da "Geração Z" e (2) dicas específicas para orientar a "Geração Z".

## 1. VAMOS DEFINIR MENTORIA!

A mentoria é uma metodologia de formação e orientação profissional baseada na relação solidária e responsável, a **tutoria**, entre uma pessoa com mais experiência - o **mentor** - e uma pessoa com menos experiência - o **mentorado**. A tutoria pode ser **informal** (ocorre quando uma relação de mentoria se forma por acaso, sem qualquer calendário ou agenda pré-estabelecidos) ou **formal** (programas de mentoria que são geridos e endossados por uma organização) com variações substanciais (existem diferentes tipos de mentoria), mas os componentes essenciais incluem um mentor que desenvolve uma **ligação emocional** com o (jovem) mentorado. Através do **ensino, escuta, modelagem de papéis, encorajamento, respeito mútuo, orientação, discussão e amizade**, os mentorados são ajudados a refletir sobre suas capacidades nas áreas da formação, trabalho e social, e a concentrarem-se no seu futuro profissional (Price-Mitchell, 2015).

Os mentores podem dar aquele **apoio individualizado** que a educação formal não pode. A mentoria pode ser significativa para todos, mas especialmente para os **jovens vulneráveis** a quem asseguram pelo menos uma pessoa de apoio na sua vida (Rodes, 2011). As relações mais impactantes envolvem **contacto consistente durante pelo menos 1 ano**. Por outro lado, as relações que terminam prematuramente podem causar danos ao mentorado. A maioria dos jovens de sucesso afirma que os mentores foram **transformadores** para o seu crescimento pessoal e carreira. Os mentores eficazes influenciam o **desenvolvimento de oito competências essenciais** que transformam a vida (Price-Mitchell, 2015): curiosidade, sociabilidade, resiliência, autoconsciência, integridade, desenvoltura, criatividade, empatia (Price-Mitchell, 2019a).

"A mentoria centra-se no indivíduo e no seu caminho para a realização. À medida que as pessoas se tornam mais maduras, à medida que adquirem mais experiência, repensarão os seus objetivos para o futuro. O papel do Mentor é ajudar a pessoa a criar uma imagem do futuro e um caminho para lá chegar. Um Mentor não fala de conceitos ou pontos-chave. Encoraja as pessoas a falar sobre os seus valores pessoais, a encontrar equilíbrio emocional através da sua individualidade, a encontrar sentido na vida criando uma imagem do futuro para que possam ver quem querem ser. Um pré-requisito para ser um Mentor bem sucedido é ter a confiança do seu mentorado. O mentorado é a pessoa que encontra o Mentor, não o contrário".

(Créditos: Paulo Napolitano <https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-teaching-coaching-mentoring-people-vipul-bhatia> )



## 1.1 OS PROGRAMAS DE MENTORIA SÃO BENÉFICOS PARA OS PRESTADORES DE EFP E PARA O SISTEMA EDUCACIONAL EM GERAL

Pode facilmente considerar a mentoria como algo desejável, mas dispensável. Contudo, os programas de mentoria apoiam o aumento do desempenho, retenção e resultados do trabalho do mentorado. Assim, as escolas que adotam programas de mentoria têm um desempenho geral mais elevado (Holmes, 2016).

*“Um Mentor é alguém que vê mais talento e competência dentro do mentorado do que o mentorado vê em si mesmo, e ajuda a revelar o potencial do mentorado” Bob Proctor (2016)*

Porquê?

Essencialmente, a tutoria assegura que os jovens, especialmente se vulneráveis, têm pelo menos uma pessoa de apoio na sua vida que possa encorajar o crescimento e desenvolvimento, e servir de ligação aos recursos necessários.

<b>Ensinar</b>	<b>Aconselhar</b>	<b>Orientar</b>	<b>Consultoria</b>	<b>Coaching</b>
Isto envolve ajudar os formandos a desenvolver competências ou conhecimentos.	Isto envolve diagnosticar e ajudar o cliente a lidar com a dor do passado e a superar problemas emocionais.	Isto envolve dizer ao mentorado como fazer o que ele/ela conseguiu no passado.	Isto envolve fornecer aconselhamento profissional ou técnico, avaliar a situação atual e fazer recomendações.	Isto envolve maximizar o potencial do cliente para o ajudar a superar obstáculos, a fim de alcançar uma visão de futuro, o que é alcançado fazendo as perguntas certas para provocar a autorreflexão e transformação do cliente.

Fonte: <https://www.pinterest.de/pin/662662532650198116/>

Os jovens que participam em programas de mentoria mostram melhorias sob muitos aspetos, em comparação com jovens em circunstâncias semelhantes que não participam em programas de mentoria: jovens envolvidos na mesma relação de mentoria durante um ano ou mais relataram melhorias no trabalho escolar, relações sociais e resultados comportamentais, mas também no próspero envolvimento cívico apoiando o sucesso dos jovens adultos.



- Os mentores podem ser fundamentais para ajudar a juventude a desenvolver-se a nível emocional e comportamental. Eles tanto podem ser um agente desafiador quanto reconfortante na jornada de um jovem em direção à independência.
- Em comparação com os não participantes, os jovens que participam de programas que incluem tutoria têm menos consumo de drogas e álcool (especialmente entre os jovens minoritários) e, em alguns casos, menos comportamentos delinquentes.
- Além disso, as escolas que utilizam a tutoria e fornecem apoio e orientação contínuos durante todo o ciclo de vida do aluno melhoram a retenção e aumentam os resultados do trabalho (Holmes, 2016).
- Aprendizagem a bordo: Desde o início, os mentores de carreira sentam-se com o potencial aluno/estagiário, levam tempo a compreender quais são os seus pontos fortes e fracos e o que os apaixona. Com certeza a seleção de cursos/estágios melhor informada é o primeiro lugar para começar a proporcionar maior retenção de formandos (Holmes, 2016).
- Aprender pode ser solitário: Às vezes é difícil para algumas pessoas ter sucesso na aprendizagem, especialmente quando um sentimento de isolamento pode fazer com que os alunos se desliguem e desistam. A criação de uma cultura em que os alunos apoiam os alunos através da orientação de pares, é uma forma eficaz de aumentar o envolvimento e é também uma estratégia muito rentável. A tutoria entre pares dentro das instituições educacionais leva a um maior sentimento de pertença, reduz o stress e a um maior envolvimento social (Holmes, 2016).
- Agora preciso de um emprego: Os prestadores de EFP devem fornecer mentores da indústria para um aluno de último ano. Isto não só melhora a preparação para o trabalho, mas também dá aos potenciais empregadores acesso ao talento (Holmes, 2016).
- As avaliações dos programas de mentoria têm mostrado que a relação individual de um jovem com um adulto que o apoie pode levar a resultados positivos, tais como melhor desempenho académico, um sentido mais forte de autoestima, melhores relações com os pais e diminuição do consumo de drogas e álcool. Estes benefícios da mentoria emergem para os jovens que se encontram em relações que foram capazes de se desenvolver e suportar. Os mentores promovem resultados positivos quando servem como modelos; fornecem apoio emocional e feedback positivo; e tornam-se uma presença constante, fiável e construtiva na vida dos jovens (Jucovy, 2002).

## 1.2. PAPEL DE MENTOR (JOVEM)

Era uma vez... O conceito de mentoria é uma das mais antigas formas de educação do mundo, e existe há milhares de anos. O mentor é uma personagem recorrente em mitos e lendas, independentemente da cultura e do tempo.

O mentor é alguém que, através da sua experiência e sabedoria, fornece ao herói da história os conselhos e treino necessários para enfrentar o que está por vir (Chan, 2016). O mentor é um arquétipo!

Quem é o mentor? Um mentor é fundamentalmente alguém que tem mais experiência do que o mentorado numa área específica, em que o mentorado quer estar e precisa de melhorar, que está concentrado em fazer avançar o desenvolvimento do mentorado.

O mentor, para quê? O mentor ajuda o mentorado a crescer e evoluir e a expandir o seu ponto de vista sobre o que é possível e talvez mostrar ao mentorado um caminho que não viu antes (Ritlop, 2020).

Quem não é o mentor? O que não é um mentor é alguém que o mentorado pode constantemente pedir ajuda sempre que encontra alguma forma de dificuldade (Chan, 2016).

*Créditos: Paulo Napolitano:*

*"Sou grato por ter um mentor na minha vida. Os seus conselhos sábios, coaching e advocacia estão a ajudar-me a aumentar a minha perspicácia empresarial, desenvolver competências, aproveitar oportunidades e fazer carreira não apenas para o sucesso, mas para uma vida plena. O seu amor sem fim e a sua inestimável mentoria estão a tornar-me a cada dia uma pessoa melhor e um líder de serviço, enriquecendo a vida das pessoas, e finalmente, criando um mundo mais justo e solidário".*

## Dicas para ser um grande mentor (jovem):

- **Seja um amigo**, não uma figura paternal ou de autoridade (YouthBuild USA, 2014). Os mentores são guias de confiança que ajudam os jovens a tomar decisões positivas, a formar seus próprios valores e a realizar seu potencial (Chan, 2016). Encoraje o seu mentorado a encontrar as suas próprias respostas, em vez de lhe dizer o que fazer (Price-Mitchell, 2015).
- **Tenha objetivos e expectativas realistas**. Os mentores entendem que a mudança não acontece da noite para o dia e que os contratempos ocorrem. Os mentores capacitam os jovens a identificar os seus objetivos e alcançá-los.
- **Divirta-se**. Conhecer o jovem é o objetivo principal de qualquer relação de mentoria. Atividades como sair, comer qualquer coisa ou jogar basquete, ajudam a construir a relação (YouthBuild USA, 2014).
- **Permita que o mentorado tenha voz e escolha na decisão sobre as atividades**. Pergunte ao seu mentorado o que gostaria de fazer durante o vosso tempo juntos. Isto garante que o jovem estará interessado e envolvido na atividade (YouthBuild USA, 2014).
- **Seja positivo**. Ofereça encorajamento e ajuda. Quando os tempos são difíceis, ajude o jovem a a concentrar-se no futuro. Celebre os sucessos grandes e pequenos (YouthBuild USA, 2014).
- **Deixe o mentorado controlar a direção das conversas**. Não pressione o mentorado para lhe contar tudo de uma vez; dê-lhe tempo para o conhecer. Seja sensível e respeitoso e, acima de tudo, mantenha a confidencialidade de tudo o que o mentorado lhe disser.
- **Ouçã e seja um grande comunicador**. Às vezes o jovem vai precisar de desabafar sobre a escola, o trabalho, a casa ou os amigos. Ao ouvir mais do que falar, pode aprender muito e construir a sua relação.
- **Respeite a confiança que o mentorado deposita em si**. Não julgue o mentorado ou dê conselhos indesejados. Nunca menospreze o seu mentorado, veja-o como um igual. As mentorias são, antes de mais nada, relações construídas com base na confiança e respeito mútuos, que evoluirão e serão mutuamente benéficas.
- **Lembre-se que a sua relação é com o jovem, não com os seus pais**. O foco da combinação são os objetivos dos jovens, não os da família. Ao mesmo tempo, evite julgar a família do mentorado (YouthBuild USA, 2014).
- **Lembre-se que você é o responsável por construir a relação**. Tome a iniciativa de manter contacto com o seu mentorado (YouthBuild USA, 2014). Conheça bem o jovem, veja-o regularmente e esteja disponível.
- **Forneça feedback construtivo, desafie, discorde e dê-se ao trabalho de dizer ao seu mentorado por que está errado, quando necessário**. A última coisa que o seu mentorado quer é alguém que nunca o critique, isso ia significar que não está a investir no seu sucesso, que não o pressiona a fazer melhor.
- **Seja solidário** enquanto o mentorado faz novas experiências para crescer, encoraje-o com uma variedade de desafios da vida, e quando o mentorado tropeça e cai e mais precisa de si.
- **Esteja investido no sucesso do mentorado**, ou seja, "fique feliz" quando o mentorado é bem-sucedido.
- **Sugira que se concentre na pessoa, não na sua posição**.

### 1.3 DAR E RECEBER FEEDBACK



*"Um bom feedback deve reforçar o comportamento positivo e ajudar a mudar os comportamentos que impedem o sucesso".*

O feedback é um dos aspetos mais importantes de qualquer relação de mentoria. O feedback fornece uma abordagem sistemática para desenvolver melhores relações, aprender, melhorar o desempenho, manter-se no caminho certo e alcançar objetivos. Sendo honesto e direto, e oferecendo um feedback equilibrado, as pessoas que se influenciam podem construir competências e confiança ao mesmo tempo (Abdo, 2019).

Receber feedback no momento certo e da maneira certa é fortalecedor, pois podemos optar por modificar o que fazemos para obter melhores resultados. Sem feedback, nunca cresceríamos nem mudaríamos! É a informação sobre o que está a funcionar e o que não está e é a informação sobre a qual podemos agir. Mas também é uma das mais complicadas de acertar porque pode sentir-se desconfortável. Por esta razão, é importante desenvolver esta competência.

#### FEEDBACK AFIRMATIVO/POSITIVO "O QUE EU GOSTAVA..."

O feedback positivo cria confiança e reforça o "bom" comportamento que se quer ver mais. Esclarece as expectativas. É uma boa sensação (Anderson, n.d.).

- ➔ Oferece mais comentários positivos do que comentários críticos, uma vez que o número de feedback positivo que as pessoas precisam para florescer é cerca de três vezes mais do que negativo (Abdo, 2019). No entanto, se tudo o que se dá é um feedback positivo e não se consegue dar as más notícias, as pessoas podem ter uma visão irrealisticamente elevada do seu valor e níveis de desempenho (Anderson, n.d.).

#### FEEDBACK CORRETIVO/NEGATIVO "AINDA MELHOR SE..."

É dado factualmente e de preferência com sugestões de melhoria (Anderson, n.d.). Deve permitir que as pessoas mudem de rumo para alcançar os resultados que desejam.

- ➔ Se for demasiado ou se parecer crítica pode levar à defensiva e a uma reação de resistência (Abdo, 2019).

### DÊ UM FEEDBACK EQUILIBRADO!!!

O feedback equilibrado consiste em dar parecer sobre o que está a ser bem feito, assim como o que poderia ser melhorado (Anderson, n.d.).

- ➔ Ao liderar, treinar, ou desenvolver pessoas, o melhor é procurar um feedback equilibrado que constrói confiança, mostra a direção que se quer que o desempenho tome e destaca áreas a melhorar de uma forma clara e não punitiva (Anderson, n.d.).

### ESTABELECEER AS CONDIÇÕES PARA FORNECER UM FEEDBACK EFICAZ

Fornecer e receber feedback pode ser uma experiência muito positiva para o mentor e para o mentorado, se ambos entenderem que partilham o mesmo compromisso para desenvolver a carreira do mentorado (Franchise Growth Partners, 2016-2021):

- ➔ Declare o benefício. Fale sobre o valor do feedback. Deixe o seu mentorado saber que o espera (Abdo, 2019).
- ➔ Certifique-se de que sabe como dar um bom feedback e de que os mentorados sabem como recebê-lo.
- ➔ Estabeleça uma atmosfera de confiança mútua e de respeito para facilitar o feedback (Rodes, 2011).
- ➔ Mantenha-o nos dois sentidos. O feedback deve ser uma conversa, não uma palestra. Certifique-se de que o seu mentorado está envolvido na conversa, compreende a sua contribuição e está motivado a agir de acordo com o seu feedback. Lembre-se de reconhecer as contribuições e a compreensão do mentorado.

## 1.4 MEDIR O PROGRESSO EM PROGRAMAS DE MENTORIA

As avaliações dos programas de tutoria têm mostrado que a relação individual de um jovem com um adulto apoiante pode levar a vários resultados positivos. As relações de mentoria que se estabelecem são suscetíveis de se tornarem progressivamente mais eficazes ao longo do tempo. No entanto, acontece que algumas relações entre mentores e jovens terminam dentro de poucos meses. Estas relações de curta duração provavelmente não terão resultados positivos para os jovens (Jucovy, 2002). E há algumas evidências de que podem ter efeitos negativos associados aos sentimentos de rejeição dos jovens, o que pode tocar nas vulnerabilidades dos jovens de forma mais acentuada que outras intervenções, juntamente com inconsistências, mal-entendidos e dinâmicas de poder "doentes" (Jucovy, 2002; Rhodes, 2011).

Porque é que tantas relações falham? Em alguns casos, as razões estão fora do controlo de um programa ou mentor. Mas, em muitos casos, as combinações falhadas são o resultado de infraestruturas fracas do programa - os programas podem não fornecer uma triagem adequada, uma combinação cuidadosa e a formação necessária para os mentores. E muitas vezes, os programas não monitorizam adequadamente os resultados, especialmente na fase crucial e precoce de "conhecê-lo". As novas combinações deparam-se frequentemente com erros de comunicação e outros problemas que, se identificados, poderiam provavelmente ser resolvidos, e assim a relação poderia continuar e reforçar-se (Jucovy, 2002).

Os operadores de escolas e programas de mentoria devem pensar em procedimentos de avaliação e desenvolver recursos e ferramentas, como um inquérito, para monitorizar e medir:

- A qualidade das combinações e relações individuais entre mentor e jovem (a medida em que a relação está centrada no jovem; o envolvimento emocional do jovem; a medida em que o jovem está insatisfeito com a relação; a proximidade da sua relação com o seu mentor).
- Os principais resultados dos participantes.
- Os pontos fortes e fracos do programa de tutoria em geral, para fazer as mudanças necessárias nas práticas do programa.

Pense em quando e como a pesquisa deve ser feita para poder melhor:

1. Determinar o que o seu programa está a alcançar agora, em geral, nos seus esforços para cultivar relações fortes;

2. Saber quais dos elementos do seu programa (como a triagem de mentores ou a formação) são atualmente eficazes, e quais precisam ser modificados e reforçados;
3. Estabelecer padrões de referência para que possa medir as mudanças na qualidade das relações mentor-jovem do seu programa ao longo do tempo, à medida que modifica as práticas do programa.

Pode utilizar os resultados do seu inquérito para melhorar as relações individuais entre o mentor e o jovem, e a eficácia geral do seu programa. Além disso, ao utilizar o inquérito ao longo do tempo, as alterações nas pontuações podem ajudá-lo a medir até que ponto as modificações nas práticas do programa estão resultando em relações mentor-jovem mais fortes.

## 1.5 CÓDIGO DE CONDUTA, PRINCÍPIOS ÉTICOS E LIMITES QUE ORIENTAM O MENTOR

**BENEFICÊNCIA E NÃO MALEFICÊNCIA:** *Promover o bem-estar, a segurança e os melhores interesses do mentorado e não fazer mal (Johnson, 2015; Rhodes, 2011).*

**Beneficência:** Construir uma mentoria que impulsiona a modelagem de papéis, constrói confiança, alivia a ansiedade, proporciona um ensino pungente e apoio emocional, fortalece a reciprocidade e algum grau de revelação recíproca, comunica carinho e amizade (Johnson, 2015).

**Não-maleficência:** Compreender e respeitar o sistema de crenças e evitar danos aos mentorados (negligência, abandono, exploração, violações de fronteiras). Ter cuidado com "a tentação de clonar" e gerir bem os finais, uma vez que a cessação antecipada pode afetar negativamente o funcionamento dos jovens. A formação sobre este tópico é especialmente crítica, uma vez que os mentores podem não estar conscientes da influência que tiveram ou da forma como a rescisão será interpretada. Por esta razão, os mentores exigem prudência, julgamento e limites (Johnson, 2015; Rhodes, 2011).

**CONTRATAÇÃO E INTEGRIDADE:** Seja atencioso e franco sobre os compromissos (ou seja: tempo, frequência, papéis, comunicação, localização; financeiro) com a relação e evite criar falsas expectativas (Rhodes, 2011). Incentive a transparência e a comunicação aberta, e dê informações apropriadas sobre expectativas, benefícios potenciais, e riscos potenciais (consentimento informado) (Johnson, 2015).

**COMPETÊNCIA:** No papel de mentor a competência é "O uso habitual e criterioso da comunicação, conhecimento, competências técnicas, raciocínio clínico, emoções, valores e



reflexão na prática diária em benefício do indivíduo e da comunidade servida" (Epstein & Hundert, 2002). Os mentores competentes têm o "direito" de reconhecer e proteger os limites da mentoria. Os mentores devem manter a relação numa base saudável e fazer com que ambas as partes se sintam física e emocionalmente seguras, evitando o mau uso do poder, dos papéis e do contacto físico.

Estabelecer e continuar a desenvolver competências. Poucos Mentores são "treinados". Algumas pessoas não possuem virtudes, traços e competências chave, ou manifestam baixos níveis de E.Q. ou características de personalidade tóxicas (Johnson, 2015). Os mentores precisam estar conscientes de seus próprios níveis de competência e experiência no papel. Uma abordagem apropriada para que os mentores fomentem essa consciência pode ser a de se envolverem em práticas reflexivas usando uma revista ou abordagem semelhante.

**GESTÃO DE LIMITES E PAPÉIS:** O mentor (muitas vezes) detém o poder em relação ao mentorado. Evite papéis múltiplos potencialmente nocivos para os mentorados, e discutir papéis sobrepostos para minimizar o risco de exploração ou maus resultados (Rodes, 2011). Quando a conversa do mentor parece desviar-se de mentoria (orientado para o futuro, focado em soluções) em direção ao aconselhamento (normalmente a conversa está firmemente enraizada nos problemas do passado), uma abordagem apropriada pode ser sugerir que uma conversa mais aprofundada sobre esse tópico em particular pode ser melhor com quem é competente para ajudar. Apenas "pratique" dentro dos limites claros de competência (Johnson, 2015). Além disso, é importante ter uma relação clara de orientação e não permitir que o preconceito pessoal influencie as ações profissionais. Preserve a confidencialidade, a objetividade e a parceria igualitária (University of Southampton).

**FIDELIDADE E RESPONSABILIDADE:** Seja honesto, cumpra as promessas e permaneça leal àqueles que orienta para desenvolver confiança, que está na base de um mentor eficaz onde a divulgação parece natural (Johnson, 2015). A responsabilidade é tanto do mentor quanto do mentorado, para estar ciente de que seu comportamento tem o potencial de afetar negativamente a relação de mentoria (Universidade de Southampton).

**PRIVACIDADE e CONFIDENCIALIDADE** da identidade da pessoa que está a ser orientada e da conversa de mentoria: O respeito pela confidencialidade é central para o profissionalismo e ligado à confiança (Universidade de Southampton). A confidencialidade envolve a preservação do nome dos mentorados, assim como da informação que partilharam em confiança. Discuta todas as exceções à privacidade (Johnson, 2015). A privacidade é um compromisso para proteger as revelações dos mentorados como uma forma de promover os

seus melhores interesses. As questões de confidencialidade abundam nos mentores, uma vez que são um espaço seguro para partilhar pensamentos, sentimentos e preocupações particulares (um aspeto especialmente significativo para os mentorados). Tanto o mentor como o mentorado têm a grande responsabilidade de manter e respeitar a confidencialidade de toda a informação compartilhada durante a mentoria, pois podem ouvir informações sensíveis e pessoais. Contudo, se tal informação for perigosa ou ilegal, uma abordagem apropriada para o mentor é encorajar o mentorado a tomar por si próprio a atitude correta (Universidade de Southampton). Deve ser dada formação em torno de questões de confidencialidade, e as decisões relativas a tais questões devem ser tomadas em consulta com o pessoal do programa de mentores (Rhodes, 2011).

**AUTONOMIA:** Trabalhe para fortalecer a independência e maturidade dos mentorados (Johnson, 2015). Com exceção de situações extremas, (como abuso, negligência e perigo), os mentores devem procurar entender e respeitar as decisões e o estilo de vida de um jovem e sua família. Os mentores devem procurar compreender os objetivos, desejos e valores pessoais do jovem e não prejudicar a sua capacidade de tomar as suas próprias decisões (Rhodes, 2011).

**JUSTIÇA, IGUALDADE E HUMILDADE CULTURAL:** Adote *humildade cultural*: assegure um tratamento justo e equitativo de todos os mentorados (independentemente da cultura, classe social, género, diferenças físicas) (Johnson, 2015). Os mentores precisam de reconhecer que preconceitos, ideias preconcebidas, impressões iniciais, opiniões e estereótipos podem influenciar a capacidade de prestar total atenção, e estar presentes e concentrados naqueles que estão a ser orientados, e permanecer sensíveis aos aspetos da identidade cultural que são mais importantes para o mentorado. Os programas de mentoria devem oferecer formação em sensibilidade cultural e de género para sensibilizar os mentores para os seus próprios preconceitos e pontos cegos, e exercer um bom julgamento e tomar precauções para assegurar que os potenciais preconceitos não conduzam a tratamento prejudicial e discriminação injusta dos indivíduos acompanhados. As diferenças nos antecedentes e valores culturais podem levar os mentores a manter ou a agir inadvertidamente sobre preconceitos culturais. Ao invés disso, os mentores devem empenhar-se consistentemente no autoexame e na supervisão/consulta para evitar fazer suposições sobre os indivíduos acompanhados que se baseiem ou sejam insensíveis à classe social, género ou deficiência destes últimos (Rhodes, 2011). Ênfase na própria humildade, reflexão e aprendizagem.

Deveria intitular-se mentor? Nunca exagere o seu nível de competência ou experiência como mentor. Alegar o estatuto de mentor com um mentorado de um grupo não dominante pode invocar poder, privilégio, até mesmo propriedade. Deixe sempre o seu estagiário rotular a relação. Como verdadeiro aliado, está empenhado em (1) expressar o mínimo de preconceito possível e (2) abordar a desigualdade social.

## 2. MENTORIA DA GERAÇÃO Z: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA OS MENTORES NAS ESCOLAS EFP COMPREENDEREM MELHOR AS NECESSIDADES E O CONHECIMENTO DIGITAL DA "GERAÇÃO Z".

### 2.1 GERAÇÃO Z: ESTE "AMIGO DESCONHECIDO". COMPREENDER AS SUAS NECESSIDADES E CONHECIMENTO DIGITAL

A fim de melhor trabalhar com os seus jovens mentorados, os mentores precisam de compreender as necessidades e o conhecimento digital da "Geração Z". **Quem são os membros da "Geração Z"?** Os membros da "Geração Z" são os jovens que nasceram entre 1996 e o início de 2010. São também chamados Zoomers (contra Boomers :P), ou "Gen Zers", e estão prestes a tornar-se a maior parte da força de trabalho e dos consumidores.

#### Quais são as suas necessidades e características específicas?

- **Autoconscientes**, concentram-se no autocuidado, na saúde e na vitalidade. Bebem e fumam menos; usam mais o cinto de segurança; fazem poucas brigas. Cautelosos, avessos ao risco (Milotay, 2020).
- **Nativos digitais, sábios digitais**, viciados em redes sociais, exclusivamente em telemóveis, "on-demand" (IOT records, 2018; Quillen, 2018).
- Eles são os verdadeiros **"do-it-yourselfers"**. O mais tardar no Jardim de Infância, já aprenderam que toda a informação essencial está no seu bolso: com o seu smartphone, a informação é apenas um *swipe*.
- **Pouco tempo de atenção**. Utilizam 5 ecrãs: smartphone, TV, laptop, desktop e tablet (Morin, 2015). Têm um filtro rápido para decidir como otimizar o tempo à medida que crescem num mundo bombardeado por informação, conhecimento, entretenimento e comunicação. Poucos segundos para decidir se o conteúdo é de interesse (Lundin, 2018).
- Valorizam o que é sucinto, pois são coletores rápidos de informação e querem chegar ao ponto o mais rapidamente possível. Não se querem perder a tentar procurar informação (Guenther, 2018). Procuram soluções cómodas e intuitivas.
- Cresceram com **marcas pessoais**. Através das redes sociais, eles curam meticulosamente a sua marca para refletir como querem ser percebidos, cuidando do conteúdo que partilham e da imagem que apresentam. Veem a sua identidade como composição curada e compreendem a importância do "code-switching". As suas marcas são reservadas a plataformas de comunicação social recreativas, enquanto que a sua personalidade profissional será gerida separadamente.

- A Geração Z preocupa-se com a segurança, controlo e privacidade e como não as perder: É sábia e consciente da sua **pegada digital** nas redes sociais (IOT records, 2018).
- **Sábio cultural**: é a mais diversa e multicultural de qualquer geração (famílias mistas), não mostra tanto patriotismo, tornando-se cada vez mais inclusivas. Procuram e abraçam a diversidade. Tornam-se globais, encontram semelhanças nas diferenças culturais e são suscetíveis de se tornarem mais diversas do que as gerações anteriores. Conhecem alguém que usa pronomes neutros em termos de género. Procuram equidade e lutam por causas humanitárias (IOT records, 2018; Milotay, 2020).
- **Orientada para a mudança**. Trazem com eles um sentido de responsabilidade social. Valorizam a autenticidade, equidade, honestidade e responsabilidade (nas marcas) e estão vigilantes contra os anúncios e a “venda” e esperam fazer parte de algo maior. Querem conhecer a versão real de si. 77% da Geração Z valoriza o marketing que mostra uma versão mais real da vida, em vez de um perfeccionismo polido.
- **Ativismo, envolvimento social**. Prontos para começar a moldar o mundo à sua imagem (IOT records, 2018; Lundin, 2018; Morin, 2015; Quillen, 2018).
- Preocupados com o **impacto da humanidade no planeta** (mudanças climáticas, poluição) e sustentabilidade. Mais da metade está disposta a pagar preços mais altos por produtos sustentáveis. À vontade com o transporte público, os veículos convencionais são menos aceitáveis socialmente do que os veículos mais amigos do ambiente. A maioria quer que seus empregos/função cause impacto para melhor no mundo (Lundin, 2018; Milotay, 2020).
- São **motivados, ambiciosos e de mente aberta** e acreditam que há muito espaço para que todos prosperem juntos (Lundin, 2018). Gostam de ser desafiados! Concentram-se no **sucesso pessoal**.
- Esperam ter que trabalhar muito (mais do que as gerações anteriores) devido ao seu **realismo e pragmatismo** (versus otimismo e idealismo dos *Millennials*). Como estão conscientes dos muitos problemas que surgem agora na nossa sociedade, caminham de olhos bem abertos: esta não é a era dourada do capitalismo; uma economia em expansão não está à espera para os apoiar de braços abertos e de pagamento fácil, e eles sabem disso (Lundin, 2018).
- São **independentes** (Morin, 2015). Não procuram necessariamente a educação e o trabalho tradicionais; estão ansiosos por alternativas. É a chamada "**geração empreendedora**" (versus trabalho dependente). A Geração Z tem 55% mais chances de querer iniciar um negócio do que os *millennials*. Deseja abandonar a moagem empresarial para as suas empresas em fase de arranque. A sua orientação para as empresas e a liberdade de empreendimento é mais um mecanismo de sobrevivência.

Porque sabem da crise económica de 2008, desejam controlar o seu futuro económico (Sholz, 2015; Lundin, 2018).

- Veja o que está a fazer atualmente e o currículo que está a utilizar. Está concebido para os Gen Z? Se não, talvez seja hora de algumas alterações. O que funcionou até agora nas gerações anteriores, pode muito bem não funcionar com esta geração. No final das contas, o compromisso efetivo é a vara de medição com a qual temos de avaliar.

Como são nativos digitais, é importante saber **COMO aprendem** a ensiná-los eficazmente (ACER for education, 2019; Hudson, 2016; Flores & Rettig, 2020; Miranda, 2020):

**A Geração Z aprende a fazer.** Isto significa que deve limitar o ensino e, em vez disso, dar-lhes oportunidades de praticar a viver a verdade. Os Geração Z aprendem a ser os "fazedores" do mundo, não "apenas os ouvintes". É vital dar à Geração Z oportunidades de aprender com a prática. Se utilizar este método, irá vê-los empenhados.

**A Geração Z aprende através da colaboração.** Apesar de serem pessoas do tipo "faça você mesmo", continuam a procurar a aprendizagem colaborativa. Isto significa dar às crianças a oportunidade de falar e trabalhar em conjunto em atividades e experiências de aprendizagem. Criar um desafio onde têm que trabalhar em conjunto para encontrar a resposta.

**A Geração Z aprende através de atividades práticas.** Isto está intimamente ligado à ação. Não espere que fiquem parados e em silêncio durante muito tempo, pelo menos. Use atividades que envolvam os seus sentidos e lhes deem oportunidades para se moverem.

## 2.2. DICAS PARA GANHAR A ATENÇÃO DA GERAÇÃO Z

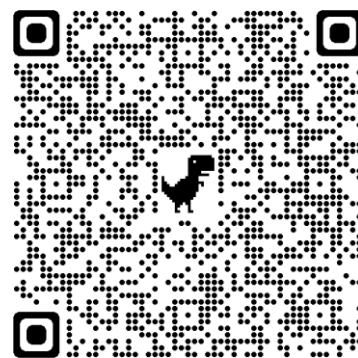
- Ultrapassar o **curto período de atenção** da Geração Z e o **filtro rápido** significará proporcionar-lhes experiências envolventes e imediatamente benéficas (Lundin, 2018). Ajudá-los a compreender do que se trata o conteúdo, porque devem preocupar-se e como isso os vai ajudar ou entreter. Tenha em mente que o "**envio de mensagens**" unidirecionais, por si só, provavelmente não vai funcionar. Aplique a arte da criação de conteúdo e esteja presente em múltiplas plataformas para o conseguir através dos seus filtros rápidos e ganhar rapidamente a sua atenção (Lundin, 2018).
- Para os alcançar, é preciso ser igualmente hábil na criação de conteúdos e mensagens direcionados apropriados para canais específicos e estar em diferentes plataformas. Obter a mensagem certa na plataforma certa, no momento certo, será fundamental. Manter essas mensagens **consistentes** também é importante (Lundin, 2018).
- Descubra o que estes novos funcionários irão procurar e como tirar o máximo partido da sua relação de ensino/trabalho com eles. **Personalize as suas mensagens** para chegar aos *Gen Zers*.
- Explique claramente que o tempo investido numa determinada atividade pode ter um enorme impacto na obtenção de sucesso pessoal na vida, repercutir-se-á com eles.
- Dê a estes jovens funcionários **espaço e autonomia** para brilharem à medida que são levados a trabalhar arduamente, por isso deixe-os fazer isso na sua forma mais produtiva.
- Seja capaz de se ligar e gerir com os *Gen Z* compreender e respeitar o seu desejo de **privacidade** (IOT records, 2018; Lundin, 2018; Quillen, 2018).
- Mostre como está a tornar o mundo um lugar melhor, mais inclusivo e acolhedor para todos (por exemplo, colocar um distintivo simbólico). Crie uma marca/produto autêntico com valores que possam ficar para trás (por exemplo, estratégias e embalagens sustentáveis) (Guenther, 2018; Lundin, 2018).
- **Sustentabilidade** é importante; compras sustentáveis, evitar o uso de plástico sempre que possível, comprar produtos com menos embalagens, escolher produtos sustentáveis para dar exemplos a outros. Forneça-lhes soluções convenientes e intuitivas.
- Pode criar um ambiente acolhedor para eles ou tornar-se o seu concorrente. Esteja preparado para oferecer **autonomia, flexibilidade e compensação financeira justa** como parte das suas condições de emprego, se quiser ter alguma esperança de atrair estes trabalhadores para o seu negócio (Lundin, 2018).

- A Geração Z é **pragmática** e cuidadosa com o seu dinheiro (Lundin, 2018). Deixe bem claro o valor que oferece se quiser contratá-los ou se espera fazer uma venda.
- Se tiver sido treinado para não se expor muito, isto pode colidir com o que se sente confortável, no entanto, tente ser mais **autêntico** sobre quem você é e no que acredita. Portanto, **não tenha medo de mostrar as suas falhas e imperfeições** e tire o máximo partido da exibição de crenças e valores que se sente confortável em partilhar. **Seja uma pessoa real** (Guenther, 2018; Lundin, 2018).
- Se não entregar o que prometeu, esta coorte vai-se embora.
- Tente ser **envolvente**. Embora o que faz seja um assunto sério, como deveria ser, não significa que não possa inserir alguma leviandade de vez em quando. O riso pode ser muito poderoso. Acrescentar humor permitir-lhe-á destacar-se e ligar-se a eles. Portanto, arrisque-se e seja criativo. Tente pensar fora da caixa quando se conectar com os Gen Zers. A sua tentativa, mesmo que não seja a coisa mais engraçada de sempre, pode atrair alguns clientes mais jovens que ressoam com a sua energia. **Seja criativo e divertido** (Guenther, 2018).
- Por isso, vá direto ao assunto o mais rápido possível. Recomendo ser **direto e conciso** o mais frequentemente possível (Guenther, 2018).
- **É melhor usar imagens, vídeos, videochamadas e reuniões do que mensagens de texto**. Eles Parecem ser mais visuais do que textuais nas suas pesquisas (Morin, 2015). Lembrem-se que estão habituados a bens e serviços "on-demand", usam o Facebook como um "centro de informação" em vez de uma "plataforma de envolvimento"; preferem os *influencers* do YouTube a celebridades de Hollywood; Adoram o Snapchat e não podem viver sem o YouTube.
- Proporcione-lhes desafios interessantes e oportunidades de aprender e evoluir para os manter envolvidos no local de trabalho (Lundin, 2018).



## II. Soft skills

Ao longo deste segundo capítulo serão abordadas as modernas soft skills, com enfoque na forma como as mesmas podem ser reforçadas no contexto do trabalho diário ou da aprendizagem, e integradas nos quadros existentes.



As seguintes dicas e sugestões consideram o ambiente de aprendizagem dos estagiários no local de trabalho, seja um estágio, um estágio de aprendizagem ou uma fase de aprendizagem no local de trabalho como parte de um programa de EFP. A maioria das soft skills pode ser praticada na vida profissional diária.

**Como pode, como mentor de uma escola ou empresa de formação profissional, apoiar o seu estagiário no aperfeiçoamento das suas soft skills?**

O primeiro passo é a consciência na sua empresa, de que as soft skills são cruciais. Cada local de trabalho requer diferentes soft skills e comportamentos.

O que é considerado assertivo num contexto é considerado não cooperativo num outro contexto? É por isso que não basta escolher candidatos que já possuem soft skills, mas estas competências também devem ser desenvolvidas no trabalho quotidiano, dependendo da profissão.

Esta consciência pode ser expressa, por exemplo, nas descrições incompletas de funções existentes para cada posição na empresa. Completa tanto em termos de competências técnicas, metódicas e soft skills.

➡ **Para fazer isso, porque não usar ferramentas de apoio?**

Existe, por exemplo, a [ESCO](#), a classificação europeia de aptidões, competências e profissões, disponível em diferentes línguas. É um dicionário online que abrange termos de aptidões e competências e frases de exemplo. Pode ajudá-lo a tornar as soft skills transparentes para os seus formandos e potenciais novos colaboradores, melhorando assim a sua reputação como empregador atento e responsável que valoriza os seus colaboradores e promove o seu desenvolvimento. Se não tem certeza de como descrever as soft skills esperadas, a ESCO fornece uma lista de frases para "atitudes" relacionadas com o tratamento a mudança, incerteza ou frustração, bem como "competências", cobrindo também comunicação, colaboração e criatividade.

The screenshot shows the ESCO website interface. At the top, there is a header with the European Commission logo and the text 'ESCO European Skills/Competences, qualifications and Occupations'. Below this is a navigation bar with icons for 'ABOUT ESCO', 'CLASSIFICATION', 'TOOLS & RESOURCES', and 'FORUM'. A breadcrumb trail indicates the current location: 'Occupations > Skills/competences > Qualifications'. A search bar is visible on the left. The main content area features a large yellow box with the word 'Skills' in blue. Below this, a large number '13485' is displayed in blue, followed by 'skills / competences' in a smaller blue font. To the right of this number, there is a paragraph of text explaining the ESCO skills pillar. On the left side of the main content area, there is a sidebar menu with a search icon and a list of categories under 'SKILLS/COMPETENCES': 'A - attitudes and values', 'A1 - attitudes', and a list of sub-categories from A1.0 to A1.8.

European Commission > ESCO > Skills/competences

ABOUT ESCO CLASSIFICATION TOOLS & RESOURCES FORUM

Occupations Skills/competences Qualifications

Search

SKILLS/COMPETENCES

- ✓ A - attitudes and values
  - ✓ A1 - attitudes
    - > A1.0 - attitudes
    - > A1.1 - adapt to change
    - > A1.2 - attend to detail
    - > A1.3 - attend to hygiene
    - > A1.4 - cope with pressure
    - > A1.5 - deal with uncertainty
    - > A1.6 - demonstrate curiosity
    - > A1.7 - demonstrate enthusia...
    - > A1.8 - demonstrate willingne...

## Skills

**13485** skills / competences

The ESCO skills pillar distinguishes between i) skill/competence concepts and ii) knowledge concepts by indicating the skill type. There is however no distinction between skills and competences. Each of these concepts comes with one preferred term and a number of non-preferred terms in each of the 27 ESCO languages. Every concept also includes an explanation in the form of description.

Outro passo é ajudar os formandos a identificar o seu potencial de melhoria. Por exemplo, em conversas regulares de feedback, pode aplicar diagramas de aranha.

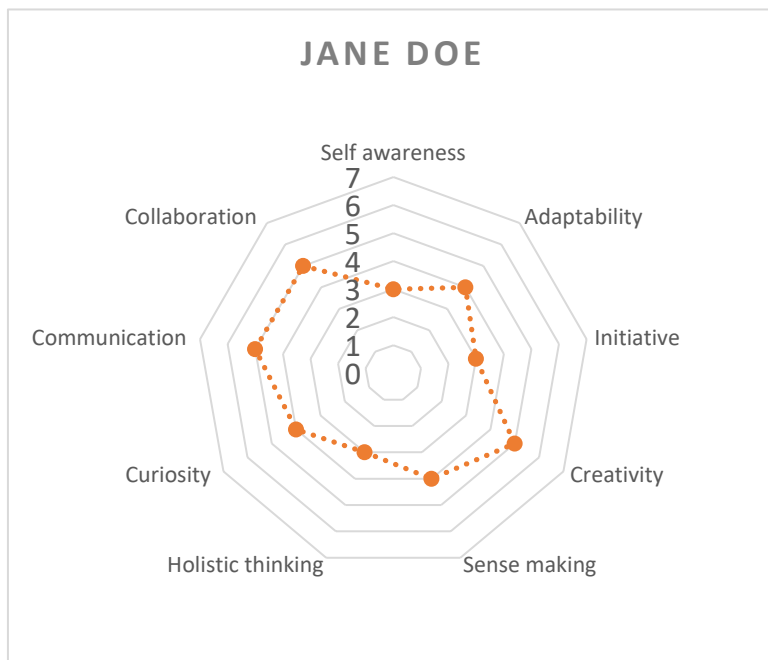
*"Ao contrário das hard skills, que podem ser comprovadas e medidas, as soft skills são intangíveis e difíceis de quantificar". (monster.com).*

É por isso que é bom falar e discutir sobre este tipo de competências.

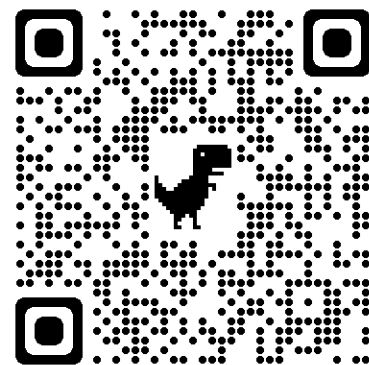
Os formandos podem avaliar-se a si próprios em paralelo consigo. Posteriormente, podem discutir a avaliação uns dos outros e encontrar ocasiões adequadas para treinar as soft skills. Por exemplo, através de treino específico. Ou em seminários e cursos sobre

autogestão, gestão do tempo, técnicas de apresentação ou retórica.

Exemplo baseado no [YOUUnique4EU soft skills framework](#):



- 1 - Os requisitos são regularmente falhados por uma larga margem
- 2 - Os requisitos não são cumpridos em alguns pontos
- 3 - O comportamento corresponde, na maioria dos aspetos, aos requisitos esperados para este trabalho. Ainda há espaço para melhorias em alguns pontos.
- 5 - O comportamento cumpre os requisitos esperados para este trabalho em todos os aspetos.
- 5 - O comportamento cumpre os requisitos esperados para este trabalho em todos os aspetos. As expectativas são ocasionalmente excedidas.
- 6 - Os requisitos são excedidos em alguns pontos.
- 7 - Os requisitos são regularmente muito excedidos.



No catálogo de soft skills YOUUnique encontrará também alguns exemplos de como esta competência pode aparecer no comportamento dos estagiários:

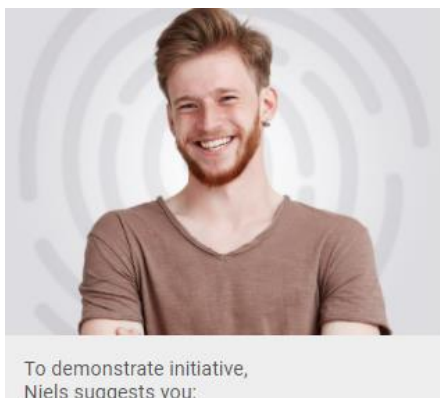
## Exemplo:



- ✓ Pense à frente e envolva-se ativamente
- ✓ Dê feedback construtivo e sugira soluções
- ✓ Planeie atividades de forma independente
- ✓ Se possível, trabalhe sem qualquer supervisão e apresente de acordo com as expectativas
- ✓ Procure novas oportunidades que desafiem a sua capacidade para um novo nível

Para além da formação formal, pode encorajar os seus estagiários a praticar as suas soft skills na vida quotidiana e em situações de trabalho. Porque não criar uma ocasião para o fazer, como por exemplo:

- Instale ou promova locais informais de encontro na sua empresa: uma área de cozinha partilhada e uma sala maior para almoçarem juntos, onde estagiários e funcionários podem ter pequenas conversas enquanto tomam café.
- Organizar eventos de equipa ou da empresa em diferentes áreas, por exemplo, desporto, tópicos inovadores, atividades de aprendizagem entre pares. Aqui, os estagiários podem trabalhar no seu trabalho de equipa, fiabilidade ou orientação para objetivos.
- Ultrapasse regras de comunicação, por exemplo, anunciando-as vagamente antes do início de uma reunião. Estas podem ser a chamada para ouvir ativamente, tentar motivar e encorajar outros na sua iniciativa ou dar aos colegas um feedback construtivo.



To demonstrate initiative,  
Niels suggests you:

- ✓ Pense à frente e envolva-se ativamente
- ✓ Dê feedback construtivo e sugira soluções
- ✓ Planeie atividades de forma independente
- ✓ Se possível, trabalhe sem qualquer supervisão e apresente de acordo com as expectativas
- ✓ Procure novas oportunidades que desafiem a sua capacidade para um novo nível

As soft skills também estão ligadas à própria **cultura da empresa**. Isto porque os estagiários, consciente e inconscientemente, também imitam comportamentos. Um bom exemplo é a gestão dos erros na empresa: Se os colaboradores podem dirigir-se à sua chefia no caso de

um erro no processo de trabalho e depois trabalharem juntos para encontrar uma solução, isto também é um sinal para os estagiários. Por isso:

Estabeleça uma "cultura de erro" na sua empresa. Pense por si mesmo: Em que áreas quer e pode permitir ou mesmo encorajar erros, e onde tem que os evitar? A grande arte é então garantir que todos aprendam com os erros que deseja forçar. É assim que se cria uma cultura do erro. Neste ambiente, os estagiários estão empenhados em encontrar soluções para os seus problemas, porque têm mais liberdade e não receiam ser criticados por erros.

#### Exemplo de melhores práticas:

Talvez possa ser interessante para a sua empresa ou departamento organizar uma "Internal Fuck-Up Night". É um pequeno evento onde os colaboradores se reúnem e falam sobre o que fizeram que realmente correu mal, onde as ideias falharam e projetos inteiros foram empurrados para a parede. Esta troca pode garantir que os erros sejam desestigmatizados e os colegas aprendam com estes erros.

Promover soft skills, sendo um **modelo a seguir** para jovens colaboradores/formandos:

- 1) Não peça aos estagiários que façam nada que mesmo não possa fazer sozinho.  
Por exemplo: Para um bom clima de equipa, certifique-se de que reconhece as realizações de todos os membros da equipa. Evite mexericos sobre outros colegas nas suas costas, na presença dos seus estagiários. A comunicação agradecida começa por si.
- 2) Comunique empatia e escuta ativa.  
Por exemplo: Para levar a sério o ponto de vista dos outros, é importante ter paciência e abertura para ouvir outras pessoas. Nem todos os jovens trazem este conhecimento de casa. Portanto, tenha ouvidos abertos para os problemas e leve os jovens e seu modo de vida a sério.

3) Critique o comportamento e não as supostas características de caráter. Mostre aos jovens formas de mudar o seu comportamento.

Por exemplo: Evite termos negativos como "preguiçoso" quando os estagiários estão repetidamente ausentes, mas descreva o comportamento de forma neutra e pergunte pelas razões. Procure formas de mudar o comportamento em conjunto com o estagiário e faça um acordo em conjunto. Se houver uma mudança no comportamento, elogie o formando e encoraje-o a mudar de comportamento.

Para poder melhorar as suas próprias soft skills, é importante fortalecer a autoconfiança e confiança do seu formando nas suas capacidades. Aqui estão algumas dicas para **fortalecer a autorreflexão e a autoconfiança** do seu formando:

- 1) Elogie mesmo os pequenos progressos.
- 2) Tire mais tempo para explicar tarefas e passos individuais com tanto detalhe quanto necessário.
- 3) Diga os nomes dos clientes e fornecedores, os locais de arquivo, as etiquetas das pastas de forma concreta e clara (não: a fina pasta azul com algo escrito a lápis), escreva, se necessário.
- 4) Muito importante: Procure erros junto com o estagiário - mas não os seus erros! Falem sobre a situação novamente e descubram em conjunto onde as coisas correram mal. Faltava uma password ao estagiário? Será que ele conhecia bem o armazém para poder fornecer os produtos?
- 5) Peça também ao seu estagiário que faça críticas objetivas e construtivas. Também de si! Seja razoável (se apropriado). Exemplo: "Tem razão. Devia ter-lhe dito antes que as pastas foram levadas para os arquivos na semana passada".
- 6) Incentive o seu mentorado, confirmando que ele está se familiarizando cada dia mais com produtos, programas e clientes da empresa.
- 7) Encoraje seu estagiário a falar positivamente de si próprio - mas pelo menos não o menospreze.

**Preparação:** Antes de passar às fases de aprendizagem baseada no trabalho, os processos da empresa podem ser simulados ou observados pela primeira vez, por exemplo:

- Nas encenações na escola de EFP, os estagiários podem reencenar processos da empresa e diferentes desafios. Os estagiários podem assumir diferentes papéis e

descrever qual é a sua tarefa e o que necessitam para ela. Desta forma, os estagiários podem também praticar a comunicação dentro do contexto de uma empresa.

- Quando os formandos assumem as tarefas diretamente no local de trabalho, no início podem acompanhar passivamente os processos operacionais na vida quotidiana dos colegas e conhecer diferentes abordagens. Tais observações são úteis, por exemplo, quando uma reunião com um cliente importante está prestes a ter lugar.
- Nas reflexões conjuntas, os mentores e estagiários podem olhar para trás em situações desafiantes. Como é que o estagiário se sentiu? O que teria o ajudado a ter melhor controlo sobre as suas emoções?

Durante um evento online YOUnique sobre as futuras soft skills na Primavera de 2021, foi perguntado a educadores e consultores quais as soft skills que consideram mais importantes no local de trabalho nos próximos anos. Foi isto que eles descobriram, depois de terem vivido momentos críticos de pandemia:

De acordo com a sua experiência, que soft skills serão mais importantes no local de trabalho num futuro próximo?





Com base nestes resultados, escolhemos três soft skills que têm sido mencionadas com bastante frequência. Aqui estão algumas ideias sobre como reforçar a adaptabilidade/resiliência; resolução de problemas e trabalho em equipa nos seus estagiários ou jovens colaboradores:

### Adaptabilidade/Resiliência:



A combinação de um estagiário e um funcionário experiente com recetividade às mudanças pode ser uma boa ideia. Assim, o estagiário ou jovem funcionário tem a oportunidade de entender como funciona a adaptabilidade. Isso significa descobrir e aprender com o processo de pensamento dos mentores quando enfrenta desafios e reage de maneira diferente.

Além disso, o feedback pode ajudar, especialmente se estagiários e jovens funcionários forem confrontados com grandes mudanças, tais como serem alocados a uma nova equipa, departamento ou função. Se puder comunicar aos seus colaboradores que eles podem vir até si com quaisquer preocupações ou problemas relativos a mudanças na sua empresa, isso ajudá-lo-á a entender quais os estagiários estão a ter problemas com as transições. Poderá então fornecer recursos e apoio adicionais.

Encoraje os seus estagiários a lançarem-se para território desconhecido. Os estagiários entram na sua empresa para aprender coisas novas. Uma vez encontrado o seu lugar e rotina de trabalho na empresa, ofereça-lhes novas tarefas e projetos, mas ao mesmo tempo a oportunidade de se apoiarem nos colegas para apoio.



To demonstrate adaptability, Almeida suggests you:

- ✓ Esteja aberto a novas experiências
- ✓ Adquirir estratégias de aprendizagem e ferramentas de aprendizagem próprias
- ✓ Coloque um esforço extra em tarefas que precisam de ser priorizadas
- ✓ Torne-se mais flexível e coopere com os colegas que possam ter problemas no cumprimento dos prazos
- ✓ Aceite todos os tipos de mudanças de forma positiva e lide com cargas de trabalho em resposta à mudança das circunstâncias
- ✓ Mostre vontade de mudar e aprender



## Iniciativa:



Esta soft skill descreve a sua competência de se comprometer ativamente com um objeto, uma tarefa ou um objetivo sem influências de outros. Para que possa estar ativo sem pedidos ou pressões externas, o pensamento independente e a automotivação são importantes.

Agir proativamente também requer um certo grau de autoconfiança e coragem para iniciar os seus próprios objetivos e ações criativas - porque a ação proativa pode incluir incertezas como o perigo ou o risco. É necessário estar disposto a assumir riscos, bem como responsabilidade pelos objetivos e ações iniciadas.

No seu aspeto mais geral, a iniciativa do formando é uma tentativa de dirigir a interação de uma forma que corresponda mais de perto aos interesses e necessidades dos formandos, tal como evidenciado pela própria interação.



To demonstrate initiative,  
Niels suggests you:

- ✓ Pense à frente e envolva-se ativamente
- ✓ Dê feedback construtivo e sugira soluções
- ✓ Planeie atividades de forma independente
- ✓ Se possível, trabalhe sem qualquer supervisão e apresente de acordo com as expectativas
- ✓ Procure novas oportunidades que desafiem a sua capacidade para um novo nível

## Trabalho em equipa / Colaboração:



A colaboração de soft skills descreve a sua capacidade de trabalhar eficazmente com outros de uma forma orientada para objetivos e tarefas, e de uma forma apreciativa de confiança e respeito mútuos. Isto também significa não rejeitar outras pessoas e grupos. O requisito básico para isto é a sua capacidade de trabalhar em equipa, de desenvolver mais ideias e pensamentos dos outros e de ser capaz de se envolver em processos dinâmicos de grupo.

A colaboração em soft skills também inclui uma capacidade empática que o ajuda a reconhecer e compreender os pensamentos, emoções e traços de personalidade de outra pessoa e, em segundo lugar, uma capacidade de gestão de conflitos.

Podem surgir mal-entendidos entre funcionários experientes e novos estagiários que entram na empresa. É, portanto, ainda mais importante explicar as regras escritas e não escritas na empresa e promover o diálogo entre ambas as partes.

Certifique-se de que os estagiários sejam levados para a cantina durante os intervalos e estejam presentes em rituais comuns, tais como festas de aniversário ou de empresa. Eventos de equipa, como bowling ou trilhos, são também uma boa forma de socialização quando há vários estagiários.



To demonstrate self-awareness,  
Antonio suggests you:

- ✓ Tente compreender o que é dito nas entrelinhas
- ✓ Aborde abertamente questões controversas sem que o conflito se agrave
- ✓ Convide pessoas a gerar ideias ou a resolver um problema
- ✓ Distribua as tarefas da equipa de acordo com os pontos fortes e os interesses dos membros da equipa
- ✓ Trabalhe com pessoas que têm diferentes funções profissionais para alcançar um objetivo comum

### III. YOUUnique toolbox "A sua candidatura Youunique"

Ao longo deste terceiro capítulo será abordada a **YOUUnique toolbox**, com enfoque nas suas características principais e na forma como os mentores podem utilizá-la no seu trabalho quotidiano com os alunos do EFP.



#### 1. YOUUnique toolbox - Visão geral e benefícios para mentores

##### 1.1 O QUE É A YOUNIQUE TOOLBOX

Em relação às futuras soft skills, o objetivo é sensibilizar os formandos para o seu conjunto individual de soft skills como bónus para convencer os empregadores, por exemplo, ao candidatarem-se a um estágio na UE ou no mercado de trabalho europeu.

No seu caminho para a candidatura concreta é necessário que os formandos lidem com as soft skills pela primeira vez. Numa fase de preparação, podem aprender a mapear as suas soft skills e aprender a apresentá-las de forma profissional. Por vezes também precisam do SEU apoio externo - como professor ou de um mentor. Neste contexto, foi desenvolvida a YOUUnique Toolbox. A *Toolbox* fornece muitos elementos flexíveis tais como ferramentas, folhas de trabalho e exercícios que podem ser utilizados para chegar ao núcleo das suas próprias soft skills, e para as apresentar de forma apropriada numa candidatura. Pode utilizar eficazmente a YOUUnique Toolbox para apoiar e preparar seus formandos na fase de preparação para uma candidatura digital no mercado de trabalho e formação europeu.

#### Benefícios:

- Utilização flexível de ferramentas, folhas de trabalho e exercícios
- Utilização de diferentes meios de comunicação (vídeos, questionários, folhas de trabalho, exemplos, estudos de caso, etc.)
- Idioma adequado para o grupo-alvo
- Recurso Educativo Aberto
- Disponível em quatro idiomas: DE, ENG, IT, PT

Dependendo da experiência anterior e do nível de conhecimento dos formandos, a *Toolbox* pode ser utilizada de forma flexível através de diferentes módulos. A seguir, obtém-se, portanto, uma visão geral dos módulos.

A *Toolbox* é baseada em **dois passos** o *Mapeamento e Apresentação*:

### Passo 1: Mapeamento YOUunique:

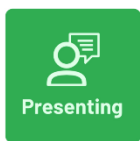


Mapping your soft skills

Os formandos que ainda não lidaram com o tema das soft skills, ou apenas uma quantidade limitada, podem abordar o tema no primeiro passo "mapeamento" através de vários exercícios. Desta forma, podem encontrar respostas às seguintes perguntas com a ajuda da YOUunique Toolbox:

- O que são exatamente soft skills? Quais as futuras soft skills que são particularmente importantes no mercado de trabalho?
- Que perspetiva têm os colaboradores sobre as futuras soft skills? Que soft skills consideram altamente relevantes?
- Que soft skills eu mesmo (já) tenho?

### Passo 2: Apresentação YOUunique:



Training and information platform

Os formandos que já estão familiarizados com as futuras soft skills em geral e que já lidaram com seu próprio conjunto de soft skills podem entrar (diretamente) no segundo passo: Apresentar. Com a ajuda da YOUunique Toolbox, podem adquirir as competências necessárias para apresentar as suas soft skills e hard skills individuais em sua candidatura utilizando ferramentas digitais (por exemplo, e-portfolio) e plataformas (por exemplo, redes sociais como o Twitter, Instagram ou LinkedIn). Estas questões em aberto são assim respondidas:

- Que dicas e ferramentas me ajudarão a criar uma aplicação digital para o mercado de trabalho europeu?
- Como posso criar um ePortfolio?
- Como é que as empresas recrutam trabalhadores em tempos de digitalização e como é que eu atraio empresas?
- Como posso utilizar os canais de comunicação social para me apresentar profissionalmente aos potenciais empregadores?

## 1.2 MAPEAMENTO YOUNIQUE - COMO OS MENTORES PODEM USAR A TOOLBOX NO PRIMEIRO PASSO

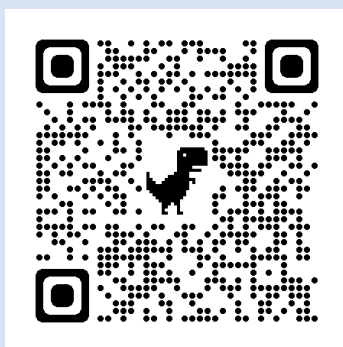
Obtenha uma visão geral dos módulos individuais da *toolbox* para o primeiro passo do "mapeamento" e saiba mais sobre a sua utilização concreta no processo de mentoria abaixo e siga este link:

<https://www.youunique4.eu/youunique-mapping/>



Há cinco áreas para os formandos abordarem o tópico das soft skills passo a passo:

Componente	Conteúdo	Utilização no processo de mentoria
#1 "Informe-se"	Os formandos podem explorar o tema das soft skills com a ajuda de três vídeos <ul style="list-style-type: none"> <li>o que são,</li> <li>onde podem ser obtidos e</li> <li>porque são importantes.</li> </ul>	<u>Introdução ao tema das soft skills (#1-3):</u> A <i>toolbox</i> facilita a introdução temática ao campo das soft skills com a ajuda dos diferentes materiais (vídeos, visões gerais, questionários, estudos de caso).
#2 "Verifique os seus novos conhecimentos"	Com a ajuda de dois questionários e estudos de caso, os formandos aprendem então sobre cenários realistas nos quais as soft skills se tornam relevantes ou visíveis.	Pode utilizar os materiais com flexibilidade, ou seja, fazer com que os formandos trabalhem neles juntos ou autodidaticamente e/ou discuti-los de forma analítica. Em particular, os estudos de caso estão próximos da vida real dos formandos e podem ser usados como ponto de partida para o seu próprio conjunto de soft skills.
#3 "Aprofunde o seu conhecimento"	Agora concretiza-se: os formandos lidam com o YOUnique Soft Skill Framework, que é composto por 9 Soft Skills futuras.  A YOUnique Toolbox contém definições, descrições e exemplos de todas as 9 Soft Skills futuras.	
#4 "Trabalhar arduamente"	Os formandos podem agora determinar o seu conjunto pessoal de soft skills com base nos conhecimentos anteriores, usando a folha de trabalho preparada a partir da <i>toolbox</i> online ou offline. Identificam situações pessoais (quotidianas) em que as soft skills aparecem e criam um perfil de si próprios.  Com a ajuda de uma folha de trabalho de feedback, podem também obter feedback externo de familiares, professores e amigos e compará-lo com seu perfil criado.	<u>Identificação de soft skills (#4):</u> No processo de mapeamento em concreto, os formandos devem ser capazes de identificar o seu próprio conjunto de soft skills. Por vezes, esta não é uma tarefa tão fácil. Pode orientar e apoiar os formandos neste processo com a ajuda de perguntas e tarefas específicas da folha de trabalho fornecida na YOUnique Toolbox.  A ficha de trabalho inclui 5 aspetos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Perguntas para se conhecer melhor em geral</li> <li>Aproximação: Áreas importantes na sua vida</li> <li>As 10 principais soft skills que pensa possuir</li> <li>Foi assim que as soft skills apareceram nas suas áreas de vida.</li> <li>Finalmente: os seus objetivos pessoais</li> </ul> Também pode utilizar a folha de trabalho de feedback para dar feedback aos formandos sobre si próprios. Claro



		que outras pessoas de confiança do círculo do formando também podem/devem preencher a folha de trabalho de feedback). Os resultados de ambas as folhas de trabalho formam uma base útil no processo de tutoria para desenvolver uma imagem abrangente das soft skills do formando com exemplos concretos.
#5 "Deixe os empregadores falarem"	Finalmente, a YOUUnique Toolbox contém 7 vídeos onde os formandos podem obter uma visão da perspectiva dos empregadores e investigadores sobre a relevância das soft skills.	<u>Tornar a relevância clara (#5):</u> Pode usar os vídeos "Deixe os empregadores falarem" para discutir a relevância das soft skills no mundo do trabalho (digital). Também pode ser capaz de identificar as necessidades específicas do setor que a orientação profissional do formando implica.

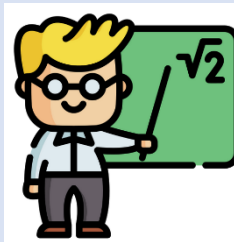
### 1.3 APRESENTAÇÃO YOUNIQUE - COMO OS MENTORES PODEM USAR A TOOLBOX NO SEGUNDO PASSO

Para o segundo passo, "**apresentação**", a YOUUnique Toolbox também fornece dois módulos úteis para uso no processo de mentoria. Obtenha uma visão geral abaixo ou aceda à *Toolbox* à distância: <https://www.youunique4.eu/youunique-presenting/>

Componente	Conteúdo	Utilização no processo de mentoria
Curriculum de formação "A sua candidatura YOUUnique"	De um modo geral, o currículo visa dotar os formandos com as competências necessárias para demonstrar o seu conjunto individual de competências técnicas e soft skills, com a ajuda de aplicações e plataformas digitais (ePortfolio, redes sociais, etc.) e saber como abordar empresas e candidatar-se a um estágio ou posto de trabalho europeu (online). O currículo também persegue o objetivo de introduzir formas modernas de recrutamento/candidatura online aos formandos do ensino e formação profissional (EFP).	O currículo estabelece a base para um curso de formação oferecido por professores/mentores. Ao fornecer informações sobre duração, resultados de aprendizagem, aspetos metodológicos, etc., orienta-o como professor/mentor, caso pretenda implementar o seu próprio curso de formação em mapeamento e apresentação de soft skills. Dito isto, pode aplicar a estrutura de forma flexível e criar a sua formação individual com os seus próprios métodos e materiais de formação.
Auto-estudo "A sua Candidatura YOUUnique"	Os exercícios de autoaprendizagem são desenvolvidos para qualquer aluno que queira melhorar as competências de autoaprendizagem, em particular, demonstrando o	Por um lado, os professores/mentores podem apoiar os seus formandos a completar os exercícios em caso de perguntas abertas,

conjunto individual de competências técnicas e soft skills com a ajuda de aplicações e plataformas digitais. Os formandos aprenderão mais sobre como abordar as empresas e candidatar-se a um estágio, aprendizagem ou posto de trabalho europeu. O curso foi concebido para autoaprendizagem online. Os capítulos são construídos uns sobre os outros.

necessidade de discussão ou outras questões. Os exercícios de autoaprendizagem dão a possibilidade de uma visão abrangente de todos os aspetos importantes das competências de autoaprendizagem no contexto de um processo de candidatura. Por outro lado, os exercícios de autoaprendizagem também oferecem uma "área especial para educadores", onde pode encontrar alguns materiais (como vídeos, textos, ferramentas, fichas de informação, etc.), também para professores/mentores, para oferecer este curso num formato *blended-learning*.



### III. Boas práticas

Embora possam existir diferentes necessidades a nível nacional e regional, é importante identificar e reconhecer as diferentes abordagens realizadas a nível mundial, com o objetivo de melhorar as soft skills dos formandos. A identificação de diferentes abordagens pode permitir a transferência de boas práticas para diferentes países ou organizações.

Ao longo deste quarto capítulo, serão apresentados exemplos de boas práticas, com enfoque nas abordagens que visam melhorar as soft skills dos formandos. As melhores práticas apresentadas neste capítulo foram selecionadas a partir dos exemplos existentes realizados em diferentes países da UE e de fora da UE.

BOAS PRÁTICAS				
Nome	Descrição	Ano	País	Empresa /líder /projeto
<p><b>Erasmus Skills</b>  <a href="https://www.erasmuskills.eu/eskills/about">https://www.erasmuskills.eu/eskills/about</a>  <a href="https://assessment.erasmuskills.eu/">https://assessment.erasmuskills.eu/</a></p>	<p>O Erasmus Skills fornece ferramentas digitais para assegurar que os formandos estejam mais conscientes do processo pelo qual passam durante o intercâmbio e do impacto que este tem nos seus conhecimentos, competências e atitudes adquiridas, no seu desenvolvimento pessoal e profissional e no seu lugar na sociedade como cidadãos europeus.</p>	2018-2020	Espanha, Grécia, Bélgica, Países Baixos	Universidad Autónoma de Madrid
<p><b>O UMJ toolkit</b>  <a href="https://www.erasmusplus.org.uk/blog/re-cognising-soft-skills-the-importance-of-understanding-your-strengths-in-the-jobs-market">https://www.erasmusplus.org.uk/blog/re-cognising-soft-skills-the-importance-of-understanding-your-strengths-in-the-jobs-market</a></p>	<p>O UMJ toolkit foi desenvolvido como um PDF e uma abordagem de aprendizagem mista interativa e “gamificada” que se adequa a vários estilos de aprendizagem</p>	2018-2020	Croácia, Grécia, Irlanda, Itália, Polónia, Portugal, Reino Unido	Ballymun Job Centre
<p><b>Youth Work for Employability:</b>            Atividades educativas não formais para melhorar as soft skills em projetos para jovens</p>	<p>O toolkit inclui atividades para aumentar as capacidades de comunicação, gestão de conflitos, expressão corporal e mostrar os seus próprios sentimentos, para desenvolver capacidades organizacionais, analíticas e de gestão do tempo. E para aumentar a autoconfiança.</p>	2018	Itália, Macedónia, Grécia, França, Islândia, Bélgica, República Checa, Roménia, Espanha, Letónia	Associazione Icarus - Italy - Youth work for employability



<p><b><u>QT 21ST CENTURY SKILLS</u></b></p>	<p>A fim de participar e avançar no local de trabalho em rápida mudança de hoje em dia, os formandos precisam de competências técnicas apropriadas aliadas a competências interpessoais superiores. Para ajudar os formandos a satisfazer as exigências de um novo século e para os ajudar a avaliar e desenvolver competências essenciais, estes QTs de Competências do Século XXI fornecem atividades para que se integrem em quase qualquer currículo de curso.</p>	<p>2013 - 2021</p>	<p>Califórnia, EUA</p>	<p>Orange Coast College, Orange County Career Briefs</p>
<p><b>VET_GPS - Guiding tools for Professional Skills development in VET</b></p> <p><a href="https://www.vetgps.eu/overview.php">https://www.vetgps.eu/overview.php</a></p>	<p>O VET-GPS concentra-se na aquisição, desenvolvimento e avaliação de soft skills dos formandos que frequentam a formação profissional, essenciais para o seu desenvolvimento pessoal, participação social e sucesso no local de trabalho.</p>	<p>2017 - 2019</p>	<p>Portugal, Espanha, Áustria, Itália, Bélgica</p>	<p>Mentortec</p>

## Observações finais / Conclusão

Estamos a assistir a uma transformação da sociedade, nomeadamente devido à **globalização**, à **transformação digital** e a uma mudança para um mundo **neutro do ponto de vista climático**. Esta transformação tem vindo a trazer várias mudanças ao próprio mercado de trabalho, não só remodelando as atuais carreiras e oportunidades de emprego, mas também alterando as competências que os candidatos são obrigados a apresentar.

A evolução tecnológica trouxe à tona o conceito de **competências digitais**, particularmente para as organizações, que agora procuram candidatos com fortes competências digitais (van Deursen & van Dijk, 2011). De facto, para se adaptarem e terem sucesso neste mercado de trabalho cada vez mais verde, digital e globalizado, os candidatos são agora obrigados a apresentar um conjunto variado de competências, incluindo mais competências técnicas e tecnológicas, mas também soft skills complementares (OCDE, 2016), que os tornam seres humanos únicos. As **soft skills digitais**, como a centralidade no cliente, a forte orientação para a aprendizagem, a colaboração, a tomada de decisões baseada em dados e a capacidade de lidar com a ambiguidade, são hoje fortemente exigidas no mercado de trabalho (Karaboga et al., 2020). Assim, para assegurar a inovação, produtividade e crescimento num mercado de trabalho em contínua transformação, é fundamental fornecer a todos as competências certas (OCDE, 2016).

A transformação digital também traz importantes mudanças nas carreiras profissionais, uma vez que muitas tarefas estão a ser automatizadas e estão a surgir diferentes novas tarefas, o que também exige que os candidatos sejam capazes de se adaptar às contínuas mudanças do mercado de trabalho (OCDE, 2016). Além disso, esta evolução tecnológica contínua pode também trazer mudanças nos empregos tradicionais, e acelerar a emergência de **novas oportunidades de emprego** (Karaboga et al., 2020). De facto, já nos últimos anos têm surgido novas carreiras, em particular empregos flexíveis e independentes dentro de áreas tecnológicas dependentes, tais como freelancers, contratantes independentes ou trabalhadores independentes (Karaboga et al., 2020). Como tal, e como resultado da contínua transformação digital, novas oportunidades de emprego podem continuar a surgir no futuro, exigindo que os candidatos possuam um conjunto diferente de soft skills e competências técnicas.

Esta transformação social coloca desafios particulares aos **jovens mentorados** da Geração Z que estão agora prestes a entrar no mercado de trabalho. Os jovens mentorados precisam de estar preparados para este mundo cada vez mais verde, digital e globalizado, mapeando e apresentando seu conjunto único de habilidades durante os seus processos de candidatura a emprego. Proporcionar aos jovens mentorados as competências certas é uma prioridade para os sistemas educativos e governamentais europeus (União Europeia, 2006; OCDE, 2016). Considerando estes desafios e prioridades máximas, este manual foi particularmente dirigido aos formadores de jovens mentorados, ajudando-os a orientar os seus jovens mentorados no sentido de estarem mais bem preparados e a candidatarem-se com sucesso às oportunidades de emprego.

## Referências

- Abdo (2019). *Giving and receiving feedback in a mentoring relationship*. Charity retail association. Disponível em: <https://www.abdo.org.uk/dashboard/business-hub/leadership/giving-and-receiving-feedback-in-a-mentoring-relationship/> (Acesso em: 3 de setembro de 2021)
- Acer for education (2019). [Infographic] Millennials vs Generation Z: how education is evolving. *Acer for education*. Disponível em: <https://acerforeducation.acer.com/education-trends/education-technology/infographic-millennials-vs-generation-z-how-education-is-evolving/> (Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Anderson, G. Z. & McNamara, C. (n.d.) How to give useful feedback and advice. *Free Management Library*. Disponível em: <https://managementhelp.org/communicationsskills/feedback.htm> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Antonia (2018) How To Get The Most Out Of A Mentor/Mentee Relationship. *Wake coffee slay*. Disponível em: <https://wakecoffeeslay.com/how-to-get-the-most-out-of-a-mentor-mentee-relationship/> (Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Apy (2020). 12 ways to improve your mentoring. *Apy*. Disponível em: <https://medium.com/@getapy/12-ways-to-improve-your-mentoring-26fecfd3daab> (Acesso: 1 de setembro de 2021).
- Association for career and technical education (2020). Employ innovative learning methods to educate Generation Z students. *ACTE online*. Disponível em: <https://www.acteonline.org/innovative-learning-for-gen-z/> (Acesso: 1 de setembro de 2021).
- Bruce, M. & Bridgeland, J. (2014). *The Mentoring Effect: Young People's Perspectives on the Outcomes and Availability of Mentoring*. A report for MENTOR: The National Mentoring Partnership. Por Civic Enterprises em associação com Hart Research Associates. Disponível em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED558065.pdf> (Acesso: 31 de agosto de 2021).
- Chan, J. (2016). How to find a mentor who can unlock your potential. *Foundr*. Disponível em <https://foundr.com/find-a-mentor> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Common Learning Portal, National Park Service (2020) Mentor and mentee: giving and receiving feedback. *Common Learning Portal, National Park Service*. Disponível em: <https://mylearning.nps.gov/library-resources/mentor-giving-and-receiving-feedback/> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).

- Csobanka, Z.E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6, 63-76.  
<https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>.
- Sangster, E. (2018). The accidental mentor. *Forbes*. Disponível em:  
<https://www.forbes.com/sites/elissasangster/2018/06/27/the-accidental-mentor/>(Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. *JAMA*, 287, 226-235. <https://doi.org/10.1001/jama.287.2.226>
- União Europeia (2006). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*. Disponível em  
<http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962>
- Flores, C. Q. & Rettig, M. D. (2020). How Does Gen Z Learn, and What Do They Expect from Education? *Observatory. Institute for the future of education*. Disponível em:  
<https://observatory.tec.mx/edu-bits-2/gen-z-expectations-education-learning>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Franchise Growth Partners (2016-2021) Top 10 qualities of a good mentor. *Franchise Growth Partners*. Disponível em: <https://franchisegrowthpartners.com/top-10-qualities-of-a-good-mentor/>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Gil, N. (2018). What Millennials Should Learn From Generation Z. *Refinery29*. Disponível em: <https://www.refinery29.com/en-gb/2018/04/195492/what-is-generation-z>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Guenther, J.(2018). Yes, you should market your therapy practice to generation Z. This is how to do it. *Therapy DEN*. Disponível em:  
<https://www.therapyden.com/news/how-to-market-your-therapy-practice-to-generation-z>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Holmes, H. (2016). How mentoring improves student outcomes within VET. *Blog mentorloop*. Disponível em <https://blog.mentorloop.com/how-mentoring-improves-student-outcomes-within-vet-ab320c18d94c>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Hudson, D. (2016). How to effectively teach Generation Z. *Relevant children's ministry*. Disponível em: <http://www.relevantchildrensministry.com/2016/04/how-to-effectively-teach-gen-z.html>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- IOT Records (2018). Generation z - how are they different from millennials? *IOT Records*. Disponível em: <https://www.iot-records.com/2018/02/generation-z-different-from-Millennials.html>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).

- Johnson, W. B. (2015). Ethical issues in mentoring relationships. *American Psychological Association*. Disponível em: <https://www.apa.org/career-development/ethical-issues.pdf> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Karaboga, T., Gurol, Y. D., Binici, C. M., & Sarp, P. (2020). Sustainable digital talent ecosystem in the new era: Impacts on businesses, governments and universities. *Istanbul Business Research*, 49, 360-379. <http://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0009>
- Jucovy, L. (2002). Measuring the quality of mentor-youth relationships. A tool for mentoring programs. *National Mentoring Center*. Disponível em: <https://educationnorthwest.org/sites/default/files/packeight.pdf> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Krishna, L. K. R., Renganathan, Y., Tay, K. T., Tan, B. J. X., Chong, J. Y., Ching, A. H., ... & Toh, Y. P. (2019). Educational roles as a continuum of mentoring's role in medicine-a systematic review and thematic analysis of educational studies from 2000 to 2018. *BMC Medical Education*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1872-8>
- Lundin, K. (2018). Post-Millennial Marketing: How to Market Effectively To Generation Z. *Crowdspring*. Disponível em: <https://www.crowdspring.com/blog/marketing-generation-z/> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Milotay, N. (2020). *Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic*. EPRS European Parliamentary Research Service. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS\\_BRI\(2020\)659404](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2020)659404) (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Miranda, C. (2020). Generation Z: Re-thinking Teaching and Learning Strategies. *Faculty Focus*. Disponível em: <https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-and-learning/generation-z-re-thinking-teaching-and-learning-strategies/> (Acesso: 1 de setembro de 2021).
- Morin, R. (2015). Generation Z: the guiding light of the digital age. *Curatti: the editors of chaos*. Disponível em: <https://curatti.com/generation-z-new-flagship-digital-age/> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Northern Illinois University Center for Innovative Teaching and Learning (2020). *Generation Z*. In *Instructional guide for university faculty and teaching assistants*. Disponível em: <https://www.niu.edu/citl/resources/guides/instructional-guide> (Acesso: 1 de setembro de 2021).

- OECD (2016). *Skills for a Digital World*. Policy Brief on The Future of Work, OECD Publishing, Paris. Disponível em <https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>.
- Price-Mitchell, M. (2015). The quiet advocate behind thriving youth. *Psychology today*. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com/blog/the-moment-youth/201503/the-quiet-advocate-behind-thriving-youth>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Price-Mitchell, M. (2017). What is a Role Model? Five Qualities that Matter to Youth. *Roots of action*. Disponível em: <https://www.rootsofaction.com/role-model/>(Acesso: 7 de setembro de 2021).
- Price-Mitchell, M. (2019a). Youth mentoring rocks! How teens find great mentors. *Roots of action*. Disponível em: <https://www.rootsofaction.com/youth-mentoring/>(Acesso: 31 de agosto de 2021).
- Price-Mitchell, M. (2019b) What is a role model? Five qualities that matter to youth. *Roots of action*. Disponível em: <https://www.rootsofaction.com/role-model/>(Acesso: 31 de agosto de 2021).
- Quillen, A. (2018). The Workforce's Newest Members: Generation Z. *Zero Cater*. Disponível em: <https://zerocater.com/blog/2018/06/04/workforce-newest-members-generation-z/>(Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Rhodes, J. (2011). *Ethical principles for youth mentoring relationships*. MENTOR: The National Mentoring Partnership. Disponível em: <https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/ASTC/00e37246-8bd9-481f-900c-ad9d6b6b3393/UploadedImages/YOUmedia%20Docs/EthicalPrinciplesforYouthMentoringRelationships.pdf>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Ritlop, R. (2020). 4 most common mentors you'll have in your career. *The confused millennial*. Disponível em: <https://www.theconfusedmillennial.com/mentoring-moments/>(acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Salmen, J. (2019). Mentoring Gen Z. *Plaidblog.com*. Disponível em: <http://plaidblog.com/mentoring-generation-z/>(Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Scholz, C. (2016). Generazione Z, un bambino fuori dagli schemi diventa adulto. *Huffington post*. Disponível em: [https://www.huffingtonpost.it/christian-scholz/generazione-z-un-bambino-fuori-dagli-schemi-diventa-adulto\\_b\\_7969880.html](https://www.huffingtonpost.it/christian-scholz/generazione-z-un-bambino-fuori-dagli-schemi-diventa-adulto_b_7969880.html)(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Singh, A.P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian. Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5

- Sparks & Honey (2014). *Meet Generation Z: Forget everything you learned about millennials*. Slideshare.net. Disponível em: <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- St.Amour, M. (2020). Report: Gen Z Open to Nontraditional Education. *Inside higher Ed*. Disponível em: <https://www.insidehighered.com/quicktakes/2020/06/25/report-gen-z-open-nontraditional-education>(Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- The Guardian (2018). We are the opposite of self-absorbed': what everyone gets wrong about Generation Z. *The Guardian*. Disponível em: <http://www.theguardian.com/us-news/2018/aug/03/what-everyone-gets-wrong-about-generation-z-young-people-own-words>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- University of Massachusetts Global (2020) 3 Generation Z traits today's teachers need to adapt to. *University of Massachusetts Global*. Disponível em: <https://www.umassglobal.edu/news-and-events/blog/generation-z-traits-teachers-need-to-adapt-to>(Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- University of Southampton. *Code of conduct for mentoring*. University of Southampton. Disponível em: <https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- U.S. Department of Education (2009) *Redefining Your Success: The Role of Adolescent Connectedness in Demonstrating Mentoring Impact*. Fact sheet of the U.S. Department of Education Mentoring Resource Center. Disponível em: <https://educationnorthwest.org/sites/default/files/resources/factsheet28.pdf>(Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2011). Internet skills and the digital divide. *New Media & Society*, 13, 893-911. <https://doi.org/10.1177/1461444810386774>
- Vocational Training Centre (2019) *Generation Z In The Workplace*. CVTC. Disponível em: <https://vocationaltrainingcentre.com/generation-z-in-the-workplace/> (Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Williams, A. (2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z. *The New York Times*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Wingard, J. (2018). Training Generation Z. *Forbes*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/11/21/training-generation-z/?sh=7adfd5edbde0>(Acesso: 1 de setembro de 2021).



YouthBuild USA National Mentoring Alliance (2014) *Tips for being a great mentor*.

YouthBuild USA National Mentoring Alliance. Disponível em:

<http://youthbuildmentoringalliance.org/content/tips-being-great-mentor>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).