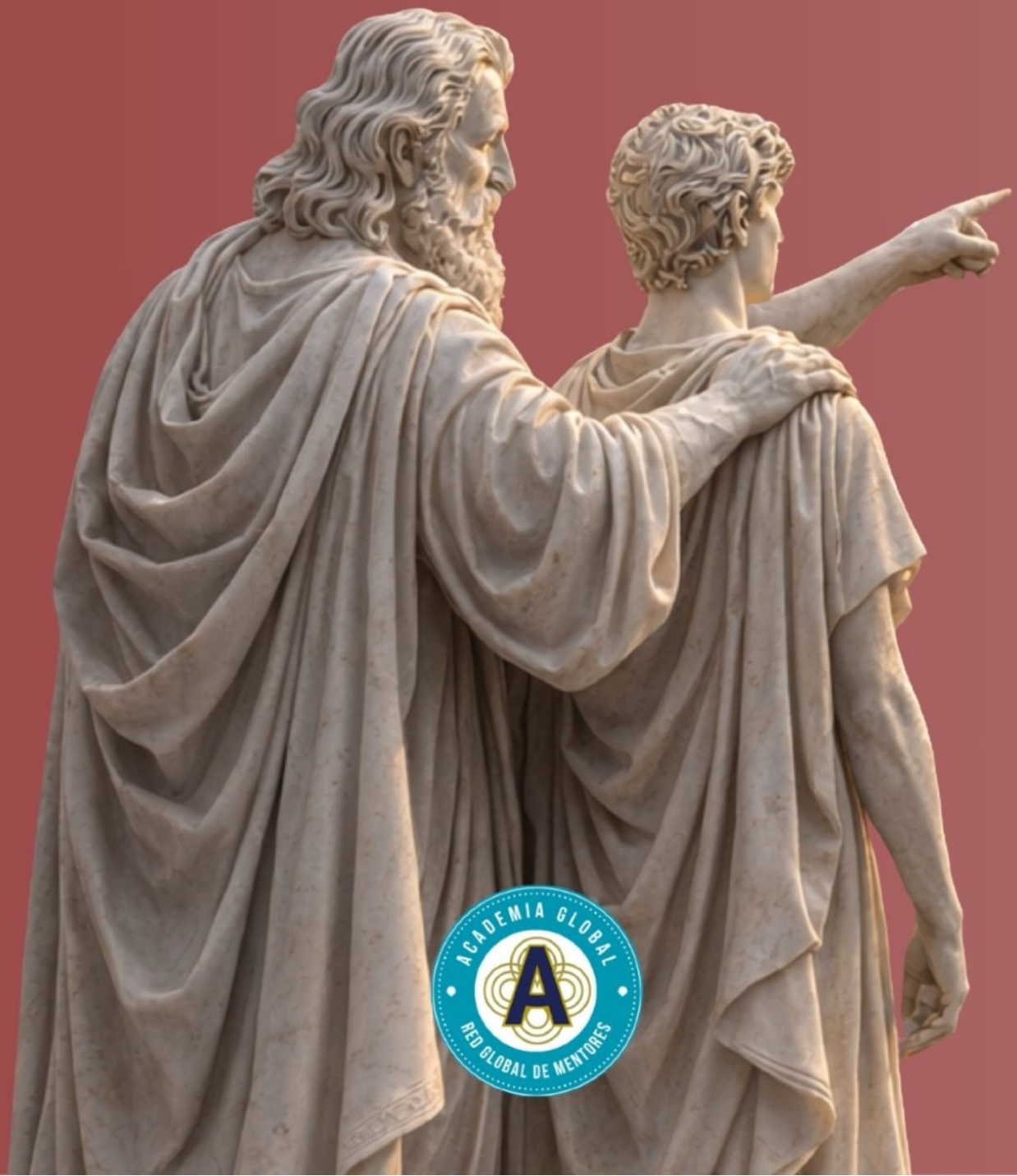
GUIA PROFISSIONAL
PARA A PRÁCTICA DE MENTORIA

Da fundamentação teórica à prática supervisionada

Abril de 2025 - Em Português



GUIA PROFESSIONAL PARA A PRÁCTICA DE MENTORIA

Da fundamentação teórica à práctica supervisionada

Abril de 2025 - Em Português

© RGM Publishing Ano: 2026 Todos os direitos reservados.

A RGM Publishing não concorre no mercado editorial: reestrutura-o eticamente.

É um espaço de acompanhamento consciente, onde a palavra não é produzida, mas sim gestada, e onde o livro é uma consequência de um processo humano, não o seu ponto de partida.

Na Rede Global de Mentoria, distinguimos claramente entre o processo de mentoria para autores e os serviços editoriais. Ambos são necessários, mas não são a mesma coisa, nem ocorrem em simultâneo.

Acreditamos que escrever é um ato de responsabilidade para com o próprio percurso e o legado que se quer partilhar. Por conseguinte, na RGM Publishing, publicamos apenas aquilo que surge de um desejo genuíno de contribuir com significado, sabedoria e experiência.

A nossa missão é transformar a mentoria numa cultura escrita e partilhada, onde cada obra honra o valor e o profundo significado do acompanhamento humano.

RGM Publishing by Holding Mentors LLC Miami - Florida (33031) - EUA

INDICE

Dedicatória 5
Agradecimentos 6
Prólogo 7
PARTE I - Antes de começar: o mentor como instrumento ao serviço do mentorando 11
Capítulo 1 - De mentor empírico a mentor profissional 12
Capítulo 2 - Autoavaliação inicial de competência 14
Capítulo 3 - A experiência convertida em critério 16
Capítulo 4 - Riscos pessoais e desvios disciplinares 18
PARTE II - Como iniciar um processo de mentoria (passo a passo) 20
Capítulo 5 - Como estruturar a primeira conversa 21
Capítulo 6 - Como delimitar objeto e âmbito 25
Capítulo 7 - Como formular o contrato mentoral 28
Capítulo 8 - Comunicar com precisão o papel da mentoria 31
Capítulo 9 - Como estabelecer o enquadramento ético formal 34
PARTE III - Desenvolvimento do processo mentoral em ação 37
Capítulo 10 - A estrutura interna de uma sessão mentoral 38
Capítulo 11 - Como transferir critério sem aconselhar 41
Capítulo 12 - Progressão observável de autonomia do mentorando 44
Capítulo 13 - Gestão de momentos críticos no processo mentoral 47
Capítulo 14 - Registo, rastreabilidade e supervisão técnica 50
PARTE IV - Exemplo completo de um processo de mentoria 53
PARTE V - Rubrica formal de certificação RGM 56
Epílogo 60
Bibliografia 62
Sobre os autores 65

Dedicatória

Àqueles que habitam os limiares. Àqueles que compreenderam que o que foi já não se sustenta, e que o que será ainda não encontra nome.

Àqueles que intuem que, nessas transições, não basta a informação, não basta a técnica, não basta a vontade.

Àqueles que aceitam que o discernimento precisa de espaço, que a autonomia requer processo, e que a responsabilidade crescente não pode ser improvisada.

Este livro é dedicado a quem, em plena transição, procura pensar com maior clareza, decidir com maior consciência e assumir com integridade aquilo que lhe compete.

E é dedicado também a quem escolheu o ofício exigente de acompanhar sem substituir, de intervir sem dirigir, de sustentar sem invadir.

Aos mentores que compreendem que a sua presença não é protagonismo, mas custódia do processo do outro.

Que esta obra contribua para que a mentoria seja exercida como disciplina, e o mentor como profissional ao serviço do discernimento autónomo.

Academia Global RGM

Agradecimentos

À Comunidade RGM

Agradecemos a cada mentor, formador e membro da Comunidade RGM que, com a sua prática quotidiana, as suas perguntas rigorosas e o seu compromisso profissional, dá sentido a este esforço de coerência doutrinal e consolidação disciplinar.

A construção de um enquadramento claro para a mentoria não responde a um interesse teórico isolado, mas sim a uma responsabilidade partilhada: proteger a profissão do mentor, fortalecer a unidade pedagógica e amadurecer epistemologicamente o campo que decidimos servir.

Cada conversa supervisionada, cada processo registado, cada limite respeitado e cada encaminhamento responsável são expressões concretas dessa maturidade.

Esta obra é fruto de um trabalho sistemático, mas a sua legitimidade nasce da comunidade que a encarna.

A vocês, que sustentam com prática consciente aquilo que aqui se formula com clareza conceptual, o nosso reconhecimento e gratidão institucional.

Definição disciplinar da Mentoria

A mentoria é uma disciplina generativa-projetiva cujo objeto é o discernimento estratégico do mentorando em contextos de responsabilidade crescente; cuja finalidade é o desenvolvimento de critério, autonomia responsável e capacidade decisional consciente; e cujos limites éticos impedem a substituição, a direção encoberta e a invasão de territórios disciplinares alheios.

Definição do Mentor Profissional RGM

O mentor profissional RGM é um acompanhante formado, supervisionado e eticamente comprometido que, a partir da sua experiência elaborada e convertida em critério transferível, se coloca ao serviço do discernimento do mentorando, custodiando o seu processo sem substituir as suas decisões, sem dirigir o seu caminho e sem invadir outros campos disciplinares.

Prólogo

Manual Profissional para o exercício da Mentoria segundo a rubrica de avaliação da Academia Global da Rede Global de Mentores (RGM)

Este manual nasce como obra autónoma dentro do sistema formativo da Rede Global de Mentores. O seu propósito é claro: estabelecer, com precisão operacional e critérios verificáveis, como se exerce profissionalmente a mentoria segundo o padrão da Academia Global RGM.

Contudo, este texto não é fundacional em termos conceptuais, porque o seu fundamento já foi estabelecido. O Tomo III da série A mentoria como caminho -A mentoria como disciplina profissional- desenvolveu a arquitetura doutrinal da mentoria: definiu a sua identidade como disciplina generativa-projetiva, delimitou o seu objeto (o discernimento estratégico em contextos de responsabilidade crescente), estabeleceu a sua finalidade (o fortalecimento de critério e autonomia responsável) e clarificou os seus limites éticos e fronteiras profissionais. Este manual não substitui esse enquadramento, pressupõe-no.

Quem aceder a estas páginas sem ter percorrido previamente o Tomo III da série -A mentoria como disciplina profissional- dificilmente compreenderá por que razão o exercício mentoral se estrutura como aqui se apresenta: por que razão não se aconselha, por que razão não se dirige, por que razão se mede a autonomia, por que razão se insiste na não substituição e na rastreabilidade do processo.
O Tomo III responde à pergunta: ***O que é a mentoria como disciplina?*** Este livro responde a outra, igualmente exigente: ***Como se exerce profissionalmente a mentoria sob esse enquadramento disciplinar?***
Com o fundamento doutrinal consolidado, surge para todo o mentor uma pergunta inevitável: Como passo de acompanhar empiricamente a exercer profissionalmente?

Este manual responde de forma direta, estruturada e verificável. Não se trata de uma reflexão teórica adicional nem de uma ampliação conceptual. É um guia operacional que traduz os fundamentos disciplinares em competências observáveis, práticas estruturadas e critérios de avaliação certificáveis.

Aqui não se redefine a mentoria, aqui forma-se o profissional que a exercerá.

A norma RGM não certifica intuição nem boas intenções; ele certifica competência estrutural demonstrável. Por conseguinte, este livro é apresentado como uma ferramenta de formação e avaliação para aqueles que desejam praticar a mentoria com rigor, coerência e responsabilidade verificável.

Da Intuição à Prática Profissional

Muitas pessoas têm orientado os processos humanos com base na experiência, em boas intenções ou na experiência acumulada. No entanto, a prática profissional exige mais do que intuição ou experiência pessoal.

Exige:

1) consciência explícita do papel,
2) domínio da estrutura disciplinar,
3) gestão estruturada do processo,
4) a capacidade de transferir o julgamento sem substituição,
5) e uma compreensão rigorosa dos limites e encaminhamentos.

Este manual foi desenvolvido para apoiar esta transição: do suporte empírico à prática profissional disciplinada.

Um Modelo de Aprendizagem Progressiva

A aprendizagem não se limita à compreensão intelectual; consolida-se por meio da prática supervisionada.

O percurso formativo proposto na série "Mentoria como Caminho" segue um ciclo estruturado que integra a teoria, a prática e a supervisão: Ler → Aplicar → Registar → Refletir → Supervisionar → Ajustar.
Cada capítulo deste manual é construído com base nesta lógica.

O leitor saberá agora como transformar conceitos em exercícios, guias de aplicação, ferramentas de registo e critérios de autoavaliação.

Elementos de Formação que Estruturam o Manual

Para garantir que a mentoria pode ser praticada com competência verificável, este manual integra seis componentes essenciais:

1) Estruturas orientadoras que oferecem direção sem rigidificar a prática.

2) Um exemplo completo de um processo de mentoria, desenvolvido do início ao fim, com análise técnica e feedback formativo.
3) Indicadores observáveis de competência que permitem distinguir o desempenho empírico da prática profissional.
4) Uma lista sistemática de erros comuns que ajuda a evitar desvios para aconselhamento, direção ou substituição do mentor.
5) Critérios de encaminhamento claros para proteger a integridade disciplinar.
6) Uma rubrica de avaliação certificável que estabeleça padrões mínimos de competência no âmbito do modelo RGM.

Estes elementos não são complementares; constituem o núcleo do padrão RGM.

Da Fundação à Competência Certificável

O objetivo deste manual não é oferecer inspiração ou expandir a estrutura conceptual já estabelecida na trilogia "Mentoria como Caminho". O seu propósito é preparar o mentor para demonstrar competência.

Uma certificação RGM não se baseia apenas na compreensão teórica, mas em evidências de:

1) capacidade de estruturar um processo,
2) gestão ética da relação de mentoria,
3) transferência de julgamento sem aconselhamento,
4) identificação de limites,
5) progresso observável na autonomia do mentorando.

A prática profissional é validada quando pode ser descrita, registada, supervisionada e avaliada através de critérios explícitos.

A diferença estratégica: Se a trilogia respondeu à questão: O que é a mentoria enquanto disciplina? Este manual aborda uma questão distinta e crucial: Como é que a mentoria é praticada profissionalmente de acordo com a norma da RGM Global Academy?

A diferença é significativa. O padrão implica consistência, rastreabilidade e avaliação. Não basta simplesmente oferecer suporte; é necessário demonstrar como é prestado esse apoio, utilizando que critérios e dentro de que limites.

Um convite exigente

Este manual não foi concebido para leitura passiva.

Foi idealizado como um guia prático. Requer prática no mundo real, registo sistemático e supervisão responsável. Aqueles que abordarem este processo com disciplina não só irão ampliar a sua compreensão, como também transformar a sua abordagem à mentoria.

A profissionalização não elimina a dimensão humana da mentoria; protege-a através de estrutura, ética e competência verificável.

Este manual não substitui a estrutura disciplinar previamente estabelecida; pressupõe-na, respeita-a e traduz-na em prática profissional verificável.

PARTE I - Antes de começar: o mentor como instrumento ao serviço do mentorando

Capítulo 1 - De mentor empírico a mentor profissional

A transição de mentor empírico para mentor profissional não é uma mudança de boa vontade. É uma mudança de arquitetura interna.

O mentor empírico costuma acompanhar a partir da sua experiência vivida. Atravessou situações complexas, aprendeu lições valiosas e deseja ajudar outros a evitar erros semelhantes. A sua intervenção nasce da intuição, do desejo genuíno de contribuir e da confiança naquilo que aprendeu. Contudo, essa intervenção carece frequentemente de delimitação disciplinar, enquadramento explícito e rastreabilidade.

O mentor empírico acompanha a partir de:

- intuição,
- experiência pessoal,
- boa intenção,
- conselho espontâneo.

O mentor profissional, por outro lado, não abandona a sua experiência; transforma-a. Compreende que não basta "ter passado por isso". Sabe que a experiência sem elaboração tende a converter-se em conselho. E o conselho, ainda que bem-intencionado, substitui o processo de discernimento do outro.

O mentor profissional acompanha a partir de:

- enquadramento explícito,
- método estruturado,
- limites claros,
- transferência de critério sem substituição,
- avaliação observável de progresso.

A passagem de um estado a outro não é uma mudança de atitude, é uma mudança de estrutura.
A diferença essencial não reside na profundidade humana, mas sim na estrutura com que se exerce o papel.
O mentor empírico pergunta-se: "O que posso dizer-lhe para o ajudar?"; o mentor profissional pergunta-se: "Que processo estou a estruturar e que competência estou a fortalecer?" Essa diferença redefine completamente a prática.

A profissionalização começa quando o acompanhamento deixa de depender da espontaneidade e passa a sustentar-se num enquadramento explícito, em limites definidos e na capacidade de registar e avaliar o processo.

Se o exercício não pode ser descrito com clareza, não pode ser supervisionado. E se não pode ser supervisionado, não pode ser certificado.

A passagem de um estado a outro não ocorre por acumulação de conversas, ocorre quando o mentor aceita que a sua prática deve poder ser explicada, delimitada e submetida a revisão.

Indicadores de transição profissional

Um mentor iniciou a sua transição quando:

1) Consegue explicar o que é e o que não é mentoria.
2) Delimita objeto e âmbito antes de intervir.
3) Evita o conselho imediato.
4) Regista os seus processos.
5) Solicita supervisão.

Se não há registo, não há rastreabilidade. Se não há rastreabilidade, não há profissionalização.

Exercício 1 – Autoleitura da prática atual

Responder por escrito:

1) Como inicio hoje uma mentoria?
2) Tenho contrato explícito?
3) Registo o processo?
4) Avalio o progresso em autonomia?
5) Encaminho quando corresponde?

Este exercício não é introspetivo, é diagnóstico estrutural.

Capítulo 2 - Autoavaliação inicial de competência

Nenhum processo formativo sério começa sem diagnóstico, e a mentoria profissional também não. A profissionalização exige um ponto de partida mensurável.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM parte de um princípio claro: a competência não se presume, evidencia-se. E a evidência requer indicadores observáveis. O diagnóstico não desqualifica, situa; e situar com precisão é o primeiro ato de profissionalização.

Teste de maturidade mentoral Academia RGM

Classifique de 1 a 5 (1 = nunca, 5 = sempre):

1) Explico com clareza o objeto da mentoria antes de iniciar.
2) Delimito explicitamente o que não corresponde à mentoria.
3) Evito aconselhar diretamente perante uma decisão complexa.
4) Registo cada sessão com critérios técnicos.
5) Identifico sinais de dependência.
6) Detecto quando devo encaminhar.
7) Solicito supervisão periódica.
8) Avalio progressão de autonomia.

Interpretação:

- 32–40: Mentor com estrutura consolidada.
- 24–31: Em transição estrutural.
- <24: Prática predominantemente empírica.

Este teste não certifica, situa. A autoavaliação inicial não é introspetiva em sentido psicológico, é estrutural. Procura identificar se o mentor consegue:

- explicar com clareza o objeto da mentoria,
- delimitar o que não lhe corresponde,
- sustentar um enquadramento formal,
- evitar a substituição,
- registar processos,
- detetar dependência,
- e solicitar supervisão.

Um mentor pode ter ampla experiência profissional e, ainda assim, operar a partir de uma prática empírica. A pergunta não é quantos anos leva a acompanhar, mas sim se o seu acompanhamento é rastreável e avaliável.

Quando o mentor revê a sua prática atual com honestidade, costuma descobrir zonas de ambiguidade: contratos implícitos, ausência de registos sistemáticos, dificuldade em encaminhar ou tendência para intervir demasiado cedo.

Capítulo 3 - A experiência convertida em critério

A experiência não elaborada produz conselho. A experiência elaborada produz critério.
Um dos pontos mais críticos na formação do mentor é a transformação da sua biografia em instrumento disciplinar.

A experiência, por si só, não garante competência. Pode produzir sabedoria, mas também pode produzir rigidez; pode gerar critério, mas também pode gerar enviesamento.

Quando a experiência não foi elaborada, tende a exprimir-se sob a forma de conselho. O mentor escuta uma situação que lhe é familiar e responde a partir do seu próprio percurso: indica, sugere, adverte, orienta. O foco desloca-se para aquilo que ele aprendeu.

Quando a experiência foi elaborada disciplinarmente, ocorre algo distinto. O mentor não oferece soluções, extrai padrões; identifica dinâmicas recorrentes, reconhece riscos estruturais e, em vez de dirigir, amplia a leitura do mentorando.

A diferença é subtil mas decisiva. Dizer: "Eu faria isto" é transferência de conteúdo. Dizer: "Em decisões deste tipo costumam surgir estas variáveis, como as estás a interpretar?" é transferência de critério.

Diferença crítica

Þ Experiência não elaborada: "Eu passei por isso. Faz isto."

Þ Experiência convertida em critério: "Em decisões semelhantes costumam surgir estes padrões. Como estás a interpretar esta situação?"

O mentor profissional não transmite conteúdo, transfere capacidade de leitura.

Instrumento: Matriz Experiência → Critério

Preencha a seguinte tabela: Experiência vivida | Erro ou acerto chave | Aprendizagem estrutural | Padrão identificável | Como se traduz em critério.

Exemplo: Fracasso empresarial | Subestimar o fluxo de caixa | Importância de antecipar cenários | Excesso de otimismo inicial | Avaliar riscos antes de escalar.

Esta matriz converte biografia em ferramenta disciplinar.

A profissionalização exige um exercício sistemático: converter vivências em padrões discerníveis, erros em princípios estruturais, acertos em enquadramentos de leitura. Essa conversão não ocorre espontaneamente, requer escrita, reflexão e confronto em supervisão.

O mentor que não elabora a sua experiência pode tender a repeti-la. O mentor que a converte em critério pode utilizá-la sem a impor.

Capítulo 4 - Riscos pessoais e desvios disciplinares

O maior risco do mentor profissional não é a ignorância técnica, é a substituição inadvertida.

A autoridade experiencial gera uma tentação constante de substituir: orientar, validar, corrigir, definir. Em momentos de pressão decisional, o mentor pode sentir a urgência de proteger o mentorando de um erro que ele próprio cometeu no passado. E, nesse gesto protetor, pode cruzar a fronteira ética.
O sinal mais claro de substituição não é o que o mentor diz, mas sim o que ocorre depois: o mentorando começa a decidir em função da expectativa do mentor e não do seu próprio discernimento.

O desvio não costuma ser abrupto, começa de forma subtil: uma sugestão mais firme, uma validação enfática, uma frase que define o "correto". Com o tempo, pode consolidar-se uma dinâmica de dependência em que o mentorando procura aprovação antes de decidir. O padrão de Certificação da Academia Global RGM exige vigilância permanente sobre estes desvios.

Três desvios frequentes

1) Conselho prematuro.
2) Direção encoberta.
3) Validação indevida.

Lista de sinais de desvio disciplinar

Sinais de alerta:

- "No teu lugar eu faria…"
- "O correto aqui é…"
- "Confia em mim, já passei por isso."
- Incómodo quando o mentorando decide de forma diferente.
- Necessidade de prolongar o vínculo.
- Dificuldade em encaminhar.

Se três ou mais sinais aparecem com frequência, existe risco operacional.

Outro risco frequente é a direção encoberta. O mentor formula perguntas aparentemente abertas, mas orientadas para uma conclusão implícita. Embora não prescreva explicitamente, conduz o resultado.
Existe também o risco inverso: a evitação excessiva por medo de intervir, que acaba por esvaziar o processo de densidade formativa.

A consciência profissional implica reconhecer estas tensões e submetê-las a supervisão. A supervisão não é sinal de fraqueza, é mecanismo de legitimidade.

Exercício prático

Analise uma conversa recente com um mentorando e assinale:

- Deu conselho explícito?
- Deu orientação indireta?
- Fez perguntas abertas sem direção?
- Devolveu a responsabilidade ao mentorando?

Registar não para julgar, mas para ajustar.

Antes de avançar, deve conseguir responder com clareza:

- Estou a exercer mentoria ou acompanhamento empírico?
- Converti a minha experiência em critério estruturado?
- Reconheço as minhas zonas de risco?
- Estou disposto a registar e a submeter a minha prática a supervisão?

Se esta fase for omitida, qualquer metodologia posterior será técnica sem fundamento.

A mentoria profissional começa quando o mentor aceita que a sua primeira responsabilidade não é intervir, mas sim preparar-se, reconhecer o seu nível atual de maturidade profissional, identificar os seus riscos pessoais, converter experiência em critério estruturado e aceitar a supervisão como parte do padrão. Se esta parte for omitida, o resto do manual torna-se técnico, mas não transformador. Isto não é um olhar técnico, é consciência profissional.

PARTE II - Como iniciar um processo de mentoria (passo a passo)

Esta segunda parte inaugura a dimensão operacional do padrão de Certificação da Academia Global RGM. Se a Parte I preparou o mentor como instrumento — consciente dos seus riscos, da sua experiência convertida em critério e da sua disposição para a supervisão — aqui começa o trabalho que o mentor precisa de demonstrar para se certificar: capacidade de iniciar um processo real, enquadrá-lo, delimitá-lo, documentá-lo e sustentá-lo eticamente.

Na prática, a maioria dos erros de mentoria não ocorre "a meio" do processo; ocorre no início. A primeira conversa costuma ser o lugar onde se fixam, sem o dizer, três condições que depois determinam tudo: o tipo de relação, o tipo de intervenção e o tipo de dependência possível.

Por isso, o padrão de Certificação da Academia Global RGM trata o início como um ato técnico-profissional, não como um encontro espontâneo. Iniciar um processo de mentoria implica fundar um enquadramento: clarificar o objeto, estabelecer o âmbito, formular um contrato mentoral e declarar os limites éticos. Não é burocracia. É proteção do processo e do critério.

Esta parte propõe um percurso progressivo:

Þ Capítulo 5: como estruturar a primeira conversa sem cair na improvisação nem na consultoria encoberta.

Þ Capítulo 6: como delimitar objeto e âmbito (o que se acompanha e o que não).

Þ Capítulo 7: como formular o contrato mentoral (enquadramento, responsabilidades, condições).

Þ Capítulo 8: como explicar "o que é e o que não é mentoria" de forma clara para qualquer público.

Þ Capítulo 9: como estabelecer o enquadramento ético como estrutura operacional (não como discurso).

Ao longo da Parte II, o leitor encontrará modelos e guias aplicáveis: um contrato real, guiões orientadores e exemplos comentados. Não são apresentados como receitas. São apresentados como andaimes para exercer com consistência e evidência.

Capítulo 5 - Como estruturar a primeira conversa

A primeira conversa é o ponto de fundação do processo. Nela ocorre uma dupla tarefa: compreender a procura real do mentorando e, simultaneamente, instalar o enquadramento profissional que evita a confusão de papéis.

O mentorando costuma chegar com um pedido explícito (“preciso de apoio”, “quero crescer”, “quero empreender”), mas esse pedido quase nunca vem traduzido em objeto mentorável. Pode esconder uma expectativa de conselho, uma necessidade terapêutica, uma procura de validação ou uma tentativa de delegar decisões. A primeira conversa não é para “resolver”. É para ler com precisão e definir o tipo de vínculo que se abre.

Recordando que a finalidade de um processo de mentoria não é circunstancial (resultado imediato), mas sim estrutural (a finalidade como aquilo que se pretende deixar instalado quando o processo termina), ou seja, a transformação que o mentorando procura promover em si mesmo, surge o padrão da Academia Global RGM, perante a primeira conversa mentor-mentorando, a qual cumpre **cinco funções operacionais:**

1) converter a procura num objeto mentorável (o processo de discernimento do mentorando face à experiência que está a viver);
2) estabelecer uma diferença explícita entre mentoria e outros acompanhamentos;
3) propor um enquadramento de processo (não uma conversa isolada);
4) declarar a ética da não substituição;
5) definir o passo seguinte: contrato / início / encaminhamento / não admissão.

1. A lógica da Academia Global RGM: primeira conversa ≠ primeira sessão

Na Academia RGM distinguimos entre:

Þ Primeira conversa: encontro diagnóstico-disciplinar para determinar se há mentoria possível e sob que enquadramento.

Þ Primeira sessão de processo: já ocorre dentro de contrato e arquitetura definida.

Isto protege o mentor de começar a operar sem enquadramento e protege o mentorando de entrar numa relação ambígua que depois se torna difícil de corrigir.

Guião estrutural orientador — “Primeira conversa” (não rígido, mas disciplinar)

Abertura e propósito (2–3 min)

O mentor estabelece desde o início o que se fará: compreender a situação, delimitar se é mentoria e propor enquadramento.

Exploração da procura (10–15 min)

O mentor escuta sem resolver. Pergunta para entender: contexto, urgência, decisão em jogo, responsabilidade crescente, cenário futuro.

Tradução para objeto mentorável (5–10 min)

O mentor formula uma síntese: qual parece ser o objeto, que tipo de discernimento se requer, o que não será abordado aqui.

Declaração de padrão e limites (5–8 min)

O mentor explica o que é a mentoria ACADEMIA RGM numa frase clara, e delimita o que não fará (não terapia, não consultoria, não direção).

Proposta de processo (5–8 min)

O mentor descreve como se trabalharia caso se inicie: processo, frequência tentativa, registo, avaliação de autonomia, supervisão quando corresponda.

Encerramento com decisão operacional (2–5 min)

Quatro saídas possíveis: iniciar processo com contrato; iniciar com ajustes; encaminhar; não iniciar (por falta de encaixe ou disponibilidade).

Exemplo completo de conversa inicial (comentada)

Contexto: Mentoria a um líder júnior recém-promovido a gerente. Diz sentir-se “perdido” e teme “prejudicar a equipa”.

Mentor: Obrigado por vires. Para cuidar bem deste espaço, hoje não vamos “resolver tudo”. Vamos entender o que estás a viver, e no final definimos se isto se trabalha com mentoria, com que âmbito e como seria o processo. Parece-te bem?

Rubrica de avaliação: Instala-se o propósito e evita-se a expectativa de conselho imediato. Enquadra-se o encontro como diagnóstico.

Mentorando: Sim. A verdade é que estou sobrecarregado. Promoveram-me e sinto que não tenho o controlo.

Mentor: Quando dizes “não tenho o controlo”, o que está a acontecer concretamente esta semana que te faz sentir isso?

Rubrica de avaliação: Pergunta de precisão: evita terapia (“o que te aconteceu na infância?”) e evita consultoria (“faz isto”). Leva a factos observáveis.

Mentorando: A equipa não responde. Há duas pessoas em conflito. Eu tento intervir e foge-me das mãos.

Mentor: Se tivesses de nomear o desafio central, é mais sobre gerir o conflito, exercer autoridade, ou decidir como liderar nesta nova responsabilidade?

Rubrica de avaliação: O mentor começa a traduzir “sintomas” em objeto mentorável: discernimento estratégico em responsabilidade crescente.

Mentorando: Acho que é exercer autoridade… custa-me.

Mentor: Bem. Isso já nos dá um objeto possível: o teu discernimento como líder em transição, não a “solução” do conflito pontual. Podemos olhar para o conflito como cenário, mas o trabalho seria fortalecer o teu critério para exercer autoridade sem destruir vínculos.

Rubrica de avaliação: Síntese disciplinar: “trabalho sobre o teu processo, não sobre o problema como consultoria”.

Mentorando: E tu vais dizer-me o que fazer?

Mentor: Vou dizer-te algo com clareza: em mentoria profissional eu não decido por ti nem te dou uma receita para executar. O meu papel é ajudar-te a ler melhor o cenário, ver o que hoje não estás a ver, avaliar alternativas e decidir com responsabilidade. Se precisares que alguém te diga exatamente o que fazer como plano de ação, isso é outra disciplina.

Rubrica de avaliação: Delimitação firme sem defensividade. Nomeia-se a diferença entre critério e conselho.

Mentorando: Entendo… na verdade quero mesmo aprender a decidir melhor.

Mentor: Perfeito. Então, se iniciarmos, faríamo-lo como processo: definimos âmbito, frequência, o que vais registar entre sessões, e como vamos observar a tua progressão em autonomia. Também acordamos desde já limites: se surgir algo clínico ou emocional que exceda este enquadramento, vamos encaminhar.

Rubrica de avaliação: Instala processo acumulativo, registo, avaliação, encaminhamento.

Mentorando: Qual seria o próximo passo?

Mentor: O próximo passo é formalizar um contrato mentoral. Vou enviar-te um modelo padrão de Certificação da Academia Global RGM e ajustamo-lo ao teu caso: objeto, âmbito, prazos, responsabilidades, confidencialidade, critérios de encerramento. Com isso já começamos a primeira sessão de processo.

Rubrica de avaliação: Encerramento operacional claro. Não se deixa em ambiguidade.

Indicadores observáveis de competência (rubrica Academia Global RGM)

Numa primeira conversa mentor-mentorando bem realizada, pode observar-se se o mentor:

1) consegue converter uma procura emocional ou confusa em objeto mentorável formulado com precisão;

2) declara limites sem incomodar defensivamente nem os diluir;

3) evita conselho, mas não se torna passivo: intervém deslocando perspetiva;

4) propõe processo e não "conversas";

5) estabelece decisão de saída: iniciar / encaminhar / não iniciar;

6) deixa rastreabilidade: registo mínimo de objeto, âmbito preliminar e próximos passos.

O padrão não avalia "quão inspiradora foi a conversa". Avalia se a conversa fundou estrutura.

Erros frequentes (e correção disciplinar imediata)

O erro mais comum na primeira conversa é ceder à urgência do mentorando e "começar a ajudar" antes de enquadrar. Isso produz pseudorresultados rápidos, mas instala dependência ou confusão de papel.

A correção disciplinar é simples e exigente: primeiro enquadramento, depois processo. Se o enquadramento não puder instalar-se, não há mentoria profissional; há acompanhamento espontâneo.

A primeira conversa, sob o padrão de Certificação da Academia Global RGM, é uma peça de engenharia ética: sustenta humanidade, mas instala estrutura. O seu objetivo não é "que o mentorando se sinta melhor", embora isso possa acontecer; o seu objetivo é que o processo fique fundado em clareza disciplinar.

O mentor que domina este início tem uma vantagem decisiva: o seu processo posterior não terá de "corrigir" ambiguidades iniciais. Quem o improvisa pode passar o resto do acompanhamento a corrigir desvios.

Capítulo 6 - Como delimitar objeto e âmbito

A delimitação é o ato técnico que transforma uma conversa interessante num processo profissional.
Sem delimitação clara, a mentoria desliza para:

- resolução de problemas pontuais (consultoria),
- exploração emocional profunda (psicoterapia),
- direção estratégica (liderança),
- formação de competências técnicas (docência).

Delimitar não restringe, delimitar protege.
O padrão de Certificação da Academia Global RGM exige que todo o processo mentoral tenha formulado explicitamente:
1) Objeto mentorável.
2) Âmbito do processo.
3) Territórios excluídos.
4) Indicadores de progresso.
Se um destes quatro elementos faltar, o processo não possui rubrica de avaliação aceitável.

6.1 O que é realmente o objeto mentorável

O objeto mentorável não é o problema, não é o sintoma, não é o conflito pontual. O objeto mentorável é o processo de discernimento estratégico do mentorando, face a uma experiência que está a viver, em contexto de responsabilidade crescente.
Exemplo:

- "A equipa não me obedece" não é objeto mentorável.
- "O fortalecimento do meu critério para exercer autoridade em transição de liderança" já o é.

A diferença é radical. No primeiro caso, o mentor pode acabar por intervir sobre a equipa. No segundo, intervém sobre a leitura estratégica do mentorando.

6.2 Formato RGM de delimitação inicial

De seguida, apresenta-se o formato padrão que deve ser preenchido antes de formalizar o contrato.

FORMATO padrão de Certificação da Academia Global RGM – DELIMITAÇÃO DE OBJETO E ÂMBITO

1. Situação apresentada pelo mentorando (nas suas palavras): ……

2. Tradução disciplinar (formulação mentorável): ……
3. Contexto de responsabilidade crescente identificado: ……
4. Âmbito do processo (o que se trabalhará): ……
5. Exclusões explícitas (o que não se trabalhará em mentoria): ……
6. Indicadores observáveis de progresso em autonomia: ……
7. Sinais de eventual encaminhamento: …….

Este formato não é administrativo, é disciplinar. Se o mentor não conseguir preencher os pontos 2 e 4 com clareza, ainda não delimitou o objeto.

6.3 Exemplos de "objeto mal definido → objeto mentorável"

Caso 1 – Empreendedorismo

- Procura inicial: "Quero que me ajudes a que o meu negócio funcione."
- Objeto mal definido: "Melhorar o meu negócio."
- Risco: O mentor torna-se consultor.

Objeto mentorável: "Desenvolver o meu critério estratégico para avaliar decisões de crescimento em fase inicial."

Mudança chave: Trabalha-se o discernimento do fundador, não o plano financeiro diretamente.

Caso 2 – Carreira profissional

- Procura inicial: "Não sei se mudo de emprego."
- Objeto mal definido: "Decidir se mudo de emprego."
- Risco: O mentor acaba por opinar.

Objeto mentorável: "Fortalecer a minha capacidade de avaliar cenários de carreira com critérios alinhados ao meu projeto de vida e responsabilidade futura."

Mudança chave: Não se decide por ele. Fortalece-se a sua capacidade de decidir.

Caso 3 – Conflito interpessoal

- Procura inicial: "Tenho problemas com o meu sócio."
- Objeto mal definido: "Resolver o conflito."
- Risco: O mentor atua como mediador.

Objeto mentorável: "Desenvolver o meu discernimento para exercer liderança em situações de tensão sem comprometer o meu projeto empresarial."

Mudança chave: Trabalha-se a liderança do mentorando, não a dinâmica interpessoal diretamente.

6.4 Delimitação de âmbito

Uma vez definido o objeto, o passo seguinte é definir o âmbito. O âmbito responde a três perguntas:

1) Durante quanto tempo se trabalhará?

2) Que tipo de situações entram no enquadramento?

3) Que tipo de situações ficam de fora?

O âmbito não deve ficar implícito.

Exemplo claro de âmbito: "O processo abordará decisões estratégicas relacionadas com a tua transição para gerente durante os próximos quatro meses. Não incluirá intervenção direta sobre membros da equipa nem tratamento de conflitos emocionais profundos."

O âmbito converte a mentoria em processo profissional, não em acompanhamento indefinido.

6.5 Indicadores observáveis de boa delimitação

Um mentor profissional demonstra competência quando:

1) Consegue traduzir a procura emocional em formulação estratégica.

2) Define exclusões sem insegurança.

3) Diferencia claramente objeto e problema.

4) Formula indicadores de progresso ligados à autonomia.

5) Documenta a delimitação antes de iniciar sessões formais.

A delimitação é avaliável, não é subjetiva.

6.6 Erros frequentes em delimitação

O erro mais comum é aceitar a formulação do mentorando sem tradução disciplinar. O segundo erro consiste em definir um objeto demasiado amplo ("crescer como pessoa"). O terceiro erro está em não declarar exclusões por medo de perder o cliente, e o quarto erro está em não registar formalmente a delimitação.

Cada um destes erros compromete a disciplina da mentoria e o exercício profissional do mentor.

Delimitar objeto e âmbito é um ato de liderança profissional. Sem delimitação, o mentor acaba a reagir sessão a sessão. Com delimitação, o mentor estrutura o percurso.

No padrão de Certificação da Academia Global RGM, consideramos que nenhum processo pode iniciar formalmente sem ter concluído e validado o percurso até aqui enunciado.

Capítulo 7 - Como formular o contrato mentoral

O contrato mentoral não é um trâmite administrativo, é a formalização ética e operacional do processo. Sem contrato explícito, o processo fica no terreno da expectativa implícita, e toda a expectativa implícita é terreno fértil para a confusão de papéis, a dependência e a substituição.
A rubrica de avaliação, padrão da Academia Global RGM, sustenta que nenhum processo certificável pode iniciar sem contrato formal acordado e documentado. O contrato não burocratiza a mentoria, protege-a.

7.1 O que é um contrato mentoral sob a rubrica de avaliação, padrão da Academia Global RGM

Não é um contrato legal em sentido jurídico estrito (embora possa incluir cláusulas legais se a relação o exigir), é um acordo estruturado que define:
1) objeto do processo,
2) âmbito,
3) responsabilidades de ambas as partes,
4) limites disciplinares,
5) condições de confidencialidade,
6) critérios de encerramento,
7) e protocolo de encaminhamento.
O contrato converte a intenção em estrutura.

7.2 Elementos estruturais do contrato RGM

Um modelo base, que deve ser adaptado consoante o contexto (organizacional, individual, institucional), é o seguinte:

MODELO DE CONTRATO MENTORAL – Padrão de Certificação da Academia Global RGM

1) Identificação das partes — Nome do mentor. Nível de certificação RGM. Dados de contacto. Nome do mentorando. Contexto profissional do mentorando.
2) Objeto do processo — Formulação disciplinar clara (derivada do Formato de Delimitação).
3) Âmbito e duração estimada — Frequência dos encontros. Duração aproximada do processo. Modalidade (presencial / virtual).
4) Natureza da mentoria — Declaração explícita de que a mentoria não constitui terapia, consultoria técnica, direção organizacional nem assessoria jurídica.
5) Responsabilidades do mentor — Sustentar enquadramento ético. Não substituir decisões. Registar o processo. Encaminhar quando corresponda.

6) Responsabilidades do mentorando — Assumir as próprias decisões. Preparar-se para cada sessão. Registar compromissos. Notificar alterações relevantes.
7) Confidencialidade — Condições e limites (incluindo exceções legais, se aplicável).
8) Indicadores de progresso — Autonomia crescente observável do mentorando. Melhor qualidade de leitura estratégica da sua realidade. Capacidade de decidir sem dependência do mentor.
9) Critérios de encerramento — Cumprimento do objeto. Autonomia consolidada. Mútuo acordo.
10) Cláusula de encaminhamento — Quando surjam conteúdos clínicos, jurídicos ou técnicos que excedam o enquadramento mentoral. Assinatura de ambas as partes. Data de início.
Este documento deve ficar arquivado. Sem arquivo não há rastreabilidade.

7.3 Exemplo realista de formulação contratual

Vejamos como se traduz na prática.
Objeto: "Fortalecer o discernimento estratégico do João na sua transição para gerente de operações, especialmente em decisões de liderança e gestão de equipa."
Âmbito: Processo de quatro meses, com encontros quinzenais de 90 minutos. Não inclui intervenção direta sobre membros da equipa nem elaboração de planos técnicos de produção.
Indicadores de progresso: O João consegue formular decisões complexas com critérios explícitos. Diminui a procura de validação externa. Mostra capacidade de sustentar decisões em cenários de pressão.
Este nível de precisão evita ambiguidades futuras.

7.4 Conversa de formalização (guião orientador)

A formalização não se envia por correio eletrónico sem conversa prévia.
Exemplo:
Mentor: Definimos o objeto e o âmbito. Antes de iniciar, preciso que acordemos formalmente o enquadramento do processo. Isto protege a tua autonomia e o meu papel. Concordas que o trabalho será sobre o teu discernimento e não sobre a execução direta de decisões?
Mentorando: Sim.
Mentor: Então acordamos também que eu não decidirei por ti nem validarei decisões como corretas ou incorretas. A minha função é ampliar a tua leitura estratégica. Se em algum momento precisares de assessoria técnica, vamos declará-lo e encaminhar. Parece-te adequado?
Rubrica de avaliação, Academia Global RGM: Instala-se a ética da não substituição dentro do próprio contrato.

7.5 Indicadores observáveis

Um mentor demonstra competência contratual quando:

1) Consegue explicar cada cláusula sem hesitações.

2) Não evita declarar limites por medo de perder o mentorando.

3) Traduz corretamente objeto delimitado em cláusula contratual.

4) Define indicadores de progresso observáveis.

5) Inclui cláusula de encaminhamento explícita.

6) Arquiva o contrato assinado antes de iniciar sessões formais.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM revê contratos reais anonimizados.

7.6 Erros frequentes na formulação do contrato

Þ Erro 1: contrato genérico sem objeto específico.

Þ Erro 2: ausência de indicadores de progresso.

Þ Erro 3: não declarar exclusões disciplinares.

Þ Erro 4: não definir critérios de encerramento.

Þ Erro 5: não assinar antes de iniciar.

Cada um destes erros invalida a certificação.

O contrato mentoral é o ato que converte o acompanhamento em profissão. Não formalizar é deixar aberta a porta à improvisação. Formalizar é proteger a autonomia, o papel e a disciplina.

Capítulo 8 - Comunicar com precisão o papel da mentoria

A profissionalização não se demonstra apenas na prática interna do processo, demonstra-se na capacidade de comunicar com precisão o papel.

Todo o mentor profissional deve conseguir responder, sem hesitações e sem tecnicismos desnecessários:
1) O que faz exatamente um mentor?
2) Em que se diferencia de um coach?
3) É o mesmo que assessoria?
4) O senhor vai dizer-me o que fazer?
Se a resposta é difusa, o enquadramento fratura-se.

Este capítulo tem um objetivo operacional claro: dotar o mentor de um discurso disciplinar consistente, compreensível e alinhado com o padrão do padrão de Certificação da Academia Global RGM.

8.1 A definição operacional breve (formulação pública)

Todo o mentor certificado RGM deve ser capaz de formular a mentoria num parágrafo, compreensível para o seu mentorando:

"A mentoria é um processo profissional de acompanhamento, orientado para fortalecer o teu critério e capacidade de decisão, em contextos de responsabilidade crescente. Não decide por ti, não substitui o teu processo; ajuda-te a ler melhor os contextos em que atuas e a transformar a tua reflexão-ação-reflexão, para avançares a partir da tua visão e valores para o lugar que decidires."

Esta formulação cumpre quatro funções simultâneas:
1) Declara o objeto (critério e discernimento).
2) Declara a finalidade (decisão responsável).
3) Declara o limite (não substituição).
4) Declara o caráter profissional (processo estruturado).
Não é marketing, é delimitação pública.

8.2 Explicar o que a mentoria não é (sem agressividade)

A explicação não deve ser defensiva nem comparativa, deve ser estrutural.
Um mentor profissional pode dizer com serenidade:

Þ “Não faço terapia; se precisares de trabalhar sofrimento emocional profundo, vamos encaminhar.”

Þ “Não faço consultoria técnica; não vou desenhar o teu plano financeiro.”

Þ “Não dirijo a tua equipa nem tomo decisões por ti.”

Þ “Não trabalho a partir de receitas.”

Esta clareza não enfraquece a proposta, fortalece-a.

O mentor que evita nomear o que não faz, acaba por fazê-lo.

8.3 Respostas: modelo perante perguntas frequentes

Pergunta: “O que faria no meu lugar?”

Resposta profissional: “Não posso estar no teu lugar. A minha função é ajudar-te a ver melhor o cenário e a avaliar alternativas com critério. A decisão é tua.”

Pergunta: “Vai dizer-me se estou errado?”

Resposta profissional: “O meu trabalho não é validar ou invalidar decisões, mas ajudar-te a analisar as suas implicações e riscos.”

Pergunta: “Então não me vai dar conselhos?”

Resposta profissional: “A minha experiência está ao serviço do processo, mas não como receita. Utilizo-a para ampliar a tua perspetiva, não para substituir a tua decisão.”

Estas respostas sustentam a ética da não substituição.

8.4 Exemplo comparativo em conversa real

Mentorando: Estou bloqueado. Diz-me o que faço.

Mentor empírico: Eu no teu lugar aceitava a oferta.

Mentor profissional RGM: Antes de decidir, revejamos que variáveis estás a considerar e quais poderás estar a omitir. O que está realmente em jogo para ti?

A diferença é clara:

Þ O primeiro transmite conteúdo.

Þ O segundo transfere critério.

8.5 Indicadores observáveis de competência comunicativa

Um mentor demonstra maturidade profissional quando:

1) Consegue explicar a mentoria em menos de dois minutos com clareza.

2) Declara limites sem desconforto.

3) Não se justifica nem compete com outras disciplinas.

4) Responde à expectativa de conselho sem ceder a ela.

5) Mantém coerência entre o que explica e o que depois pratica.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM avalia esta capacidade em entrevistas simuladas.

8.6 Erro frequente: explicação diluída

Frases como:

Þ "Acompanho-te no que precisares."

Þ "Falamos e vemos o que acontece."

Þ "Ajudo-te a resolver os teus problemas."

são sinais de indefinição.

Uma explicação ambígua instala expectativas ambíguas. O padrão de Certificação da Academia Global RGM exige precisão, sem tecnicismo.

Explicar corretamente a mentoria é o primeiro ato de exercício profissional público.

Se o mentor não a consegue explicar, não a consegue proteger; se não a consegue proteger, não a pode exercer com integridade.

Capítulo 9 - Como estabelecer o enquadramento ético formal

O enquadramento ético não é um discurso inspirador, nem uma declaração abstrata de valores; é uma estrutura operacional que regula cada intervenção.

Sob o padrão de Certificação da Academia Global RGM, o enquadramento ético assenta em quatro princípios não negociáveis:
1) Não substituição.
2) Não direção encoberta.
3) Não invasão disciplinar.
4) Proteção ativa da autonomia.
Estes princípios não se "recordam" quando surge um problema, instalam-se desde o início e são revisitados ao longo do processo.

9.1 O enquadramento como postura do mentor

O enquadramento ético não se comunica apenas com palavras, comunica-se com postura.
O mentor estabelece o enquadramento quando:
1) devolve sistematicamente a responsabilidade,
2) resiste à urgência de aconselhar,
3) declara limites com serenidade,
4) encaminha quando corresponde,
5) e aceita que o mentorando pode decidir de forma diferente.
A ética não se afirma; pratica-se.

9.2 Declaração explícita do enquadramento (modelo conversacional)

No início formal do processo, o mentor pode dizer: "Antes de começarmos, quero deixar claro como vou acompanhar-te durante este processo. A minha função não é dizer-te o que fazer nem validar as tuas decisões. A minha função é ajudar-te a pensar melhor o que estás a viver e a decidir com maior clareza. Se em algum momento precisares de algo diferente — terapia, assessoria técnica ou direção — vamos nomeá-lo e encaminhar. Aqui trabalhamos o teu discernimento."
Esta declaração cumpre três funções:
Þ instala o enquadramento,
Þ protege a autonomia,
Þ antecipa limites.
Não deve ser omitida.

9.3 A ética perante a pressão decisional

O momento em que o enquadramento ético é posto à prova não é quando tudo flui, é quando o mentorando diz: “Preciso que me digas o que fazer agora.” Esse é o ponto crítico.

O mentor profissional não evita a pressão, sustenta-a.

Exemplo:

Mentorando: Estou prestes a assinar o contrato. Faço-o ou não?

Mentor: Antes de decidir, revejamos que variáveis estás a priorizar e quais poderás estar a minimizar. Que cenários consideraste?

Aqui o mentor intervém ativamente, mas não substitui.

A ética não implica passividade, implica direção do processo sem direção do resultado.

9.4 Gestão de ressonâncias pessoais

O enquadramento ético também exige que o mentor gira as suas próprias ressonâncias.

Quando a experiência do mentor se ativa fortemente perante a situação do mentorando, surge o risco de projeção.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM exige três práticas disciplinares:

1) Registo posterior de sessões onde haja ressonância forte.

2) Supervisão periódica.

3) Reconhecimento explícito de limites emocionais próprios.

Um mentor que não supervisiona a sua prática acaba por misturar a sua história pessoal com o processo alheio.

9.5 Sinais de rutura do enquadramento

O mentor deve estar atento a indicadores precoces de desvio:

- O mentorando pergunta: “Achas bem o que decidi?”
- O mentor sente necessidade de o proteger de um erro.
- Surge desconforto quando o mentorando decide de forma diferente.
- O processo prolonga-se sem avanço observável.
- O mentor evita encaminhar por medo de perder a relação.

Quando estes sinais surgem, o enquadramento deve ser revisto explicitamente.

9.6 Integração do enquadramento com o contrato

O contrato estabelece o enquadramento externo. O enquadramento ético regula a intervenção interna. Ambos devem estar alinhados.

Se o contrato declara não substituição, mas o mentor aconselha sistematicamente, o contrato é ficção.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM avalia a coerência entre:

- contrato assinado,
- registos de sessão,
- supervisão,
- e evidência de autonomia crescente.

9.7 Indicadores observáveis de competência ética

Um mentor profissional demonstra que:

1) devolve decisões ao mentorando mesmo sob pressão.
2) declara limites sem tensão.
3) deteta quando o processo excede o enquadramento.
4) solicita supervisão perante dilemas éticos.
5) encerra processos quando a autonomia está consolidada.

A ética valida-se na prática, não no discurso.

Com este capítulo completa-se a arquitetura de início do processo mentoral sob o padrão de Certificação da Academia Global RGM:

1) Primeira conversa estruturada.
2) Delimitação clara de objeto e âmbito.
3) Contrato formal.
4) Explicação pública precisa.
5) Enquadramento ético operacional.

Consideramos que, a partir daqui, o mentor já não está a improvisar.

PARTE III - Desenvolvimento do processo mentoral em ação

Até este ponto, o mentor já:

1) delimitou objeto e âmbito,

2) formalizou contrato,

3) declarou limites,

4) estabeleceu enquadramento ético.

Agora começa o trabalho real: sustentar o processo ao longo do tempo sem cair em conselho, sem derivar para consultoria e sem diluir o foco no discernimento estratégico. A Parte III responde à pergunta que todo o mentor se faz depois de iniciar formalmente: O que faço nas sessões para fortalecer critério sem substituir?

Arquitetura da Parte III

Esta parte desenvolverá cinco núcleos operacionais:

1) A estrutura interna de uma sessão mentoral.

2) A transferência de critério em tempo real.

3) A progressão observável de autonomia.

4) O registo técnico do processo.

5) A gestão de momentos críticos (bloqueios, urgências, decisões de alto impacto).

Capítulo 10 - A estrutura interna de uma sessão mentoral

Uma sessão mentoral profissional não é uma conversa livre, tem arquitetura. Sem arquitetura, a sessão converte-se em:

- conversa interessante,
- análise emocional,
- troca de opiniões,
- assessoria improvisada.

Sob o padrão de Certificação da Academia Global RGM, toda a sessão contém quatro momentos estruturais, ainda que não se anunciem como tal.

10.1 Abertura estratégica

A sessão não começa com "como estás?" Começa com foco. O mentor retoma o objeto do processo e pergunta pela situação decisional atual ligada a esse objeto.

Exemplo: "Da última vez trabalhámos o teu critério para exercer autoridade. Desde então, que cenário concreto te pôs à prova nessa dimensão?" Isto evita dispersão temática. A sessão liga-se ao percurso acumulativo, não ao evento isolado.

10.2 Aprofundamento e leitura estratégica

Aqui trabalha-se o discernimento. O mentor não pergunta para explorar emoções sem direção, pergunta para ampliar leitura.

Exemplos de intervenções disciplinares:

- "Que variáveis estás a priorizar?"
- "Que risco poderás estar a subestimar?"
- "Que decisão estarias a tomar se não procurasses aprovação?"
- "Que responsabilidade aumenta se escolheres essa alternativa?"

A função é deslocar perspetiva: não aconselhar, não validar, não resolver.

10.3 Integração e síntese

Uma sessão sem síntese produz conversa; não aprendizagem acumulativa. O mentor ajuda o mentorando a formular explicitamente:

- O que compreendeu.
- Que padrão identificou.
- Que decisão assumirá.

Þ Que critério emergiu.

Exemplo: “Se tivesses de nomear o critério que estás a consolidar hoje, qual seria?” Aqui ocorre transferência de critério consciente.

10.4 Encerramento com responsabilidade

A sessão não termina com “até à próxima”. Termina com responsabilidade declarada.

Þ Que decisão concreta assumes?

Þ Que cenário vais observar?

Þ O que vais registar antes da próxima sessão?

O encerramento instala autonomia progressiva.

Exemplo completo de sessão comentada (fragmento realista)

Objeto do processo: discernimento estratégico em transição para a liderança.

Mentorando: Custa-me confrontar a minha equipa.

Mentor: Quando evitas confrontar, o que estás realmente a proteger?

Comentário: Dirige-se à variável estratégica interna, não ao comportamento superficial.

Mentorando: Talvez a minha imagem.

Mentor: Se priorizas a imagem sobre a clareza, que custo estrutural assumes como líder?

Comentário: Introduz-se responsabilidade crescente.

Mentorando: Que a equipa perca direção.

Mentor: Então, que critério deveria prevalecer no teu papel atual?

Comentário: Orienta-se para a formulação de critério próprio. O mentor não disse o que fazer, ajudou a formular um princípio de ação.

Indicadores observáveis de competência em sessão

Um mentor profissional demonstra que:

Þ Mantém foco no objeto.

Þ Intervém ampliando a leitura da realidade do mentorando, não impondo conteúdo.

Þ Consegue que o mentorando formule critérios explícitos.

Þ Encerra com responsabilidade assumida.

Þ Regista síntese estrutural posterior.

Erros frequentes na condução de sessão

- Erro 1: dispersão temática.
- Erro 2: excesso de perguntas introspetivas sem vínculo ao objeto.
- Erro 3: conselho em momentos de pressão.
- Erro 4: ausência de síntese.
- Erro 5: encerramento sem responsabilidade.

Cada um destes erros enfraquece o processo acumulativo.

Registo técnico posterior à sessão

Depois de cada sessão, o mentor deve registar:

1) Tema abordado.
2) Variáveis estratégicas identificadas.
3) Critério emergente.
4) Decisão assumida.
5) Nível percebido de autonomia (escala interna).
6) Riscos éticos observados.

Sem registo, não há rastreabilidade; sem rastreabilidade, não há supervisão.

Uma sessão mentoral profissional não se improvisa, ainda que flua com naturalidade. Tem estrutura interna clara:

1) foco,
2) aprofundamento estratégico,
3) síntese de critério,
4) responsabilidade assumida.

Capítulo 11 - Como transferir critério sem aconselhar

Este capítulo aborda a competência mais exigente do padrão de Certificação da Academia Global RGM: utilizar a experiência própria como órgão de leitura sem a converter em norma para o outro.
A mentoria não transfere informação, não transfere soluções, transfere critério. A diferença é subtil na aparência, mas estrutural no seu efeito.

11.1 O que é transferência de critério

Transferir critério significa ampliar a capacidade do mentorando para:
1) ler variáveis invisíveis,
2) identificar padrões recorrentes,
3) antecipar riscos estruturais,
4) ponderar consequências,
5) e decidir a partir de responsabilidade crescente.

O mentor utiliza a sua experiência não para dizer "faz isto", mas para detetar dinâmicas que o mentorando ainda não vê. Não se transfere o conteúdo da experiência, transfere-se a capacidade de leitura que a experiência produziu.

11.2 Diferença operacional: conselho vs. transferência de critério

Conselho: "Não aceites essa proposta. Eu cometi esse erro." Transferência de critério: "Em propostas semelhantes costuma subestimar-se o impacto financeiro a seis meses. Como estás a avaliar esse cenário?"

- No primeiro caso, o mentor substitui; no segundo, amplia.
- No primeiro, o resultado depende do mentor; no segundo, o resultado emerge do discernimento do mentorando.

11.3 O mecanismo interno da transferência

A transferência de critério ocorre em três movimentos internos do mentor:
1) Deteta padrão estrutural.
2) Formula pergunta estratégica.
3) Devolve responsabilidade.

Vejamos em ação:

Situação: Mentoranda quer expandir o seu negócio rapidamente.

Padrão que o mentor deteta: crescimento acelerado sem análise de fluxo de caixa.

Intervenção disciplinar: “Quando os negócios crescem rápido, por vezes o otimismo eclipsa os custos invisíveis. Se este cenário se tensionasse financeiramente daqui a seis meses, quão preparada estarias?”

O mentor não diz que não o faça, não desenha o plano financeiro, não adverte a partir do medo; amplia o mapa.

11.4 Tipos de intervenção de transferência

Existem quatro formas principais de transferir critério sem aconselhar:

A. Sinalização de variáveis omitidas — “Que fator ainda não estás a considerar?”

B. Exposição de padrões estruturais — “Em transições de liderança costuma surgir resistência silenciosa. Já a observaste?”

C. Antecipação de consequências — “Se escolheres essa alternativa, que responsabilidade adicional assumes?”

D. Cenários hipotéticos — “Imagina que esta decisão falha. Onde estaria o ponto crítico?”

Todas ampliam a perspetiva sem impor resultado.

11.5 Gestão de pressão direta (“diz-me o que fazer”)

O momento de maior risco ocorre quando o mentorando exige direção.

Exemplo:

Mentorando: Preciso de uma resposta já. Aceito ou não aceito?

Resposta disciplinar: “Entendo a urgência. A minha função não é decidir por ti. Revejamos juntos as variáveis críticas e depois decides.”

Aqui o mentor:

- valida a urgência,
- sustenta o limite,
- conduz o processo,
- não conduz o resultado.

Este ponto define a profissionalidade.

11.6 Exemplo comparativo completo

Mentor empírico: “Eu aceitava. É uma grande oportunidade.” Resultado: Decisão externalizada.

Mentor profissional RGM: “O que pesa mais nesta decisão: crescimento imediato ou sustentabilidade futura? Que critério queres consolidar como líder?” Resultado: Decisão internalizada.

11.7 Indicadores observáveis de competência

Um mentor demonstra transferência de critério quando:

Þ As suas intervenções ampliam o mapa cognitivo do mentorando.

Þ Não surgem recomendações diretas.

Þ O mentorando formula critérios próprios em voz alta.

Þ A decisão final é assumida com responsabilidade explícita.

Þ O mentor consegue explicar que padrão detetou antes de intervir.

No padrão de Certificação da Academia Global RGM, analisa-se uma gravação simulada para verificar a ausência de conselho.

11.8 Erros frequentes

Þ Erro 1: disfarçar conselho como pergunta dirigida.

Þ Erro 2: usar experiência pessoal como argumento de autoridade.

Þ Erro 3: advertir a partir do medo (“isso corre sempre mal”).

Þ Erro 4: ficar-se por perguntas genéricas sem deslocamento real.

Þ Erro 5: confundir passividade com não substituição.

Transferir critério não é calar, é intervir com precisão.

11.9 Exercício prático de treino

Depois de cada sessão, o mentor deve responder por escrito:

1) Que padrão estrutural detetei?

2) Como o traduzi em intervenção?

3) Evitei dizer o que fazer?

4) O mentorando formulou critério próprio?

5) O que teria mudado se tivesse aconselhado?

Este exercício é obrigatório para supervisão. A transferência de critério é o coração operacional da mentoria profissional. É o ponto onde se manifesta a diferença entre acompanhar a partir da experiência e acompanhar a partir da disciplina.

Capítulo 12 - Progressão observável de autonomia do mentorando

Como medir se o discernimento se está a fortalecer

A mentoria profissional não se avalia pela satisfação do mentorando, avalia-se pela progressão observável da sua autonomia decisional.

Um processo pode ser agradável, profundo e até transformador na aparência, e ainda assim estar a gerar dependência. Por isso o padrão de Certificação da Academia Global RGM exige medição estrutural.

12.1 A pergunta crítica

Em cada fase do processo, o mentor deve perguntar-se: Estou a fortalecer critério ou estou a tornar-me referência decisória?

Se o mentorando consulta cada decisão, se procura validação constante, se atrasa decisões até à próxima sessão, o processo está a gerar dependência.

A mentoria profissional deve produzir o efeito contrário: decisões mais rápidas, mais conscientes e menos necessitadas de aprovação externa.

12.2 Os cinco indicadores de autonomia crescente

A autonomia não é um conceito abstrato. Tem manifestações observáveis.

A. Clareza na formulação do problema

No início do processo, o mentorando costuma descrever situações de forma difusa. Com o tempo, começa a nomear com precisão o que está em jogo. Passa-se de: “Estou confuso.” para: “Estou a priorizar a aceitação sobre a responsabilidade e isso está a afetar a minha liderança.” Essa mudança indica fortalecimento de discernimento.

B. Diminuição da procura de validação

Em etapas iniciais o mentorando pergunta: “Achas bem?” Em etapas avançadas formula: “Decidi fazer isto por estas razões.” A consulta diminui. A argumentação aumenta.

C. Antecipação de consequências

Quando o mentorando começa a prever cenários antes de decidir, o critério está a consolidar-se. Exemplo: “Se tomar esta decisão, assumo este risco financeiro, mas ganho coerência estratégica.” Já não reage, avalia.

D. Responsabilidade explícita

A autonomia exprime-se quando o mentorando assume consequências sem culpar terceiros. “Escolhi isto e responsabilizo-me pelo que implicar.” Este é um marcador decisivo.

E. Capacidade de autocorreção

O indicador mais elevado de autonomia não é decidir corretamente, mas rever decisões sem desmoronar. Quando o mentorando consegue dizer: “Enganei-me nesta variável. Agora ajusto-a.” O processo amadureceu.

12.3 Sinais de dependência encoberta

Assim como existem indicadores de progresso, também existem sinais de alerta.

Þ O mentorando atrasa decisões até à sessão.

Þ Solicita aprovação frequente.

Þ Reproduz a linguagem do mentor como fórmula.

Þ Evita assumir erros.

Þ Prolonga o processo sem novos desafios.

Se dois ou mais surgem de forma sustentada, o mentor deve rever a sua intervenção. Por vezes, a dependência não é do mentorando, é do mentor.

12.4 Instrumento RGM de medição de autonomia

Depois de cada sessão, o mentor registará:

1) Nível de clareza decisional (1–5).

2) Nível de responsabilidade assumida (1–5).

3) Nível de procura de validação (1–5).

4) Nível de antecipação de consequências (1–5).

5) Nível de autocorreção observável (1–5).

Este registo não é burocrático, permite observar a tendência longitudinal. O que se avalia não é uma sessão, é a curva de autonomia do mentorando.

12.5 Exemplo longitudinal resumido

Sessão 1: Mentorando indeciso, procura aprovação constante.

Sessão 4: Começa a nomear variáveis e riscos.

Sessão 8: Formula critérios próprios e assume decisões sem consulta prévia.

Sessão 12: Consulta apenas para cenários estratégicos complexos.

A progressão é visível. Se na sessão 12 o mentorando continua a perguntar “o que faço?”, algo está a falhar.

12.6 O momento de encerramento

A prova definitiva de autonomia é a capacidade de continuar sem o mentor. O encerramento profissional não ocorre quando “já não há temas”, ocorre quando o mentorando demonstra critério consolidado. A mentoria não se legitima pela sua duração, legitima-se pela sua desnecessidade futura. O padrão de Certificação da Academia Global RGM considera indicador de maturidade que o mentor proponha o encerramento quando a autonomia é evidente.

12.7 Erro frequente: confundir proximidade com eficácia

Um vínculo forte não garante autonomia. Por vezes, quanto mais próximo o vínculo, maior o risco de dependência. A pergunta não é: Entendemo-nos bem? A pergunta é: Decide melhor?

A progressão observável de autonomia é o critério de validação do processo mentoral. Se não se observa aumento de discernimento estratégico e responsabilidade assumida, o processo deve ser revisto, mesmo que haja conversa profunda.

Capítulo 13 - Gestão de momentos críticos no processo mentoral

Todo o processo mentoral sério atravessa momentos de tensão. Não porque esteja a falhar, mas porque o crescimento gera sempre fricção.

Um mentor empírico desestabiliza-se nestes momentos; um mentor profissional reconhece-os como fases estruturais do processo.

Este capítulo desenvolve como agir quando o processo se torna complexo, urgente ou emocionalmente denso, sem perder a identidade disciplinar.

13.1 Bloqueio decisional

Sinal típico: O mentorando entra em repetição narrativa. Fala do problema em várias sessões sem avançar para a decisão.

Aqui o risco é duplo:

- Que o mentor se torne terapeuta, explorando emoções indefinidamente.
- Que o mentor aconselhe para "destravar".

Intervenção profissional:

1) Nomear o padrão.
2) Devolver responsabilidade.
3) Recentrar no critério.

Exemplo: "Nas últimas três sessões revimos o mesmo dilema a partir de ângulos diferentes. O que está a impedir-te de tomar uma decisão?" Não se força a decisão, torna-se visível a evitação.

13.2 Urgência extrema ("preciso de decidir hoje")

A urgência ativa o impulso de conselho.

Regra Academia Global RGM: A urgência não justifica a substituição.

Intervenção disciplinar:

1) Esclarecer o tempo real disponível.
2) Identificar variáveis críticas.
3) Reduzir a complexidade ao núcleo decisional.
4) Devolver a decisão.

Exemplo: "Se só tivesses de priorizar duas variáveis para decidir hoje, quais seriam?" Simplifica-se sem dirigir.

13.3 Erro grave do mentorando

Quando o mentorando toma uma decisão errada, o mentor pode cair em dois extremos:

Þ “Eu bem te disse.”

Þ Sobreproteção excessiva.

A intervenção profissional consiste em:

1) Analisar o processo de decisão, não o erro.

2) Identificar a variável omitida.

3) Converter o erro em aprendizagem estrutural.

Exemplo: “Que variável não consideraste nessa decisão?” A mentoria não evita erros, fortalece a leitura que os corrige.

13.4 Transferência emocional intensa

Em decisões estruturais (demissões, ruturas, despedimentos) pode surgir carga emocional forte.

Aqui o mentor deve distinguir:

Þ emoção processável dentro do enquadramento mentoral,

Þ indicador de possível encaminhamento terapêutico.

Sinais de que se deve considerar encaminhamento:

Þ trauma não elaborado,

Þ sintomas persistentes,

Þ desregulação emocional severa,

Þ repetição compulsiva de padrões autodestrutivos.

Encaminhar não é abandonar, é proteger o processo.

13.5 Resistência ao processo

Por vezes o mentorando começa a:

Þ chegar atrasado,

Þ cancelar sessões,

Þ minimizar o trabalho,

Þ evitar a síntese.

Isto não é falta de interesse, costuma indicar desconforto perante responsabilidade crescente.

Intervenção disciplinar: “Notei que as últimas sessões tiveram interrupções. Há algo do processo que te esteja a incomodar?”

Nomear a resistência desativa-a, ignorá-la consolida-a.

13.6 Dependência emergente

Já abordámos a medição de autonomia, mas em momentos críticos a dependência pode reaparecer.

Se o mentorando disser: “Sem ti não consigo decidir.” O mentor deve intervir explicitamente: “Se a minha presença se tornasse indispensável, o processo não estaria a cumprir a sua finalidade.”
Este tipo de declaração reenquadra.

13.7 Indicadores de competência em momentos críticos

Um mentor profissional demonstra que:

- Não acelera decisões por ansiedade própria.
- Não aconselha sob pressão.
- Não evita o conflito.
- Nomeia padrões com serenidade.
- Encaminha quando corresponde.
- Mantém coerência com o contrato e o enquadramento ético.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM inclui simulações de cenários críticos para avaliar esta competência.

13.8 Erro frequente do mentor

O maior erro em momentos críticos não é aconselhar, é temer perder o vínculo. Quando o mentor prioriza preservar a relação sobre sustentar o enquadramento, a disciplina dilui-se. A mentoria profissional protege a autonomia, mesmo que isso implique desconforto.
Os momentos críticos não são interrupções do processo, são provas de consistência estrutural.
Importa reconhecer que um mentor profissional não se define em sessões fluidas, define-se quando o processo se tensiona.

Capítulo 14 - Registo, rastreabilidade e supervisão técnica

Como converter o exercício mentoral em prática certificável

Uma disciplina profissional não só se exerce corretamente, documenta-se, supervisiona-se e avalia-se com critérios explícitos.

Sem registo não há memória técnica; sem memória técnica não há supervisão; sem supervisão não há garantia disciplinar.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM exige que cada processo mentoral possa ser reconstruído e avaliado em termos de:
1) coerência com o objeto,
2) consistência ética,
3) transferência de critério,
4) progressão observável de autonomia.
Este capítulo estabelece como o fazer.

14.1 O registo como instrumento de profissionalização

Registar não é tomar notas narrativas extensas, é documentar estrutura. Um registo mentoral padrão de Certificação da Academia Global RGM deve incluir cinco componentes:
1) Objeto do processo.
2) Tema específico da sessão.
3) Variáveis estratégicas identificadas.
4) Critério emergente formulado pelo mentorando.
5) Decisão assumida e nível de autonomia observado.
O que não se regista tende a diluir-se. O registo converte experiência em rastreabilidade.

14.2 Modelo RGM de registo estrutural

Depois de cada sessão, o mentor deve preencher um formato técnico que contenha:
A. Dados básicos — Data. Número de sessão. Contexto decisional trabalhado.
B. Foco estrutural — Variável central abordada. Padrão identificado. Tipo de intervenção realizada (pergunta estratégica, antecipação de consequência, sinalização de variável omitida).
C. Evidência de transferência de critério — Frase textual do mentorando onde formula critério próprio.
D. Avaliação de autonomia (escala 1–5) — Clareza decisional. Responsabilidade assumida. Antecipação de consequências. Procura de validação.

E. Observações éticas — Riscos de substituição. Ressonâncias pessoais detetadas. Necessidade de supervisão ou encaminhamento.

Este documento é confidencial, mas auditado em processos de certificação.

14.3 A curva longitudinal do processo

O registo isolado não demonstra competência, demonstra-a a tendência.

Ao rever registos acumulados, o mentor deve conseguir responder:

- A clareza decisional aumenta?
- A procura de validação diminui?
- Consolidam-se critérios estruturais?
- Encurta-se o tempo entre análise e decisão?

A mentoria é um processo longitudinal.

A supervisão avalia trajetória, não momentos isolados.

14.4 Supervisão técnica obrigatória

A supervisão não é opcional no padrão de Certificação da Academia Global RGM.

Todo o mentor profissional deve:

- apresentar casos anónimos,
- expor decisões técnicas tomadas,
- receber retroação disciplinar,
- rever eventuais desvios.

A supervisão protege contra:

- conselho encoberto,
- projeção pessoal,
- dependência não detetada,
- invasão disciplinar.

O mentor que não se supervisiona corre o risco de exercer a partir da autojustificação.

14.5 Simulação certificável

No processo de certificação RGM, o mentor deverá:

- apresentar registo completo de um processo real,
- defender a coerência entre contrato e prática,
- demonstrar ausência de conselho,
- evidenciar progressão de autonomia,
- justificar decisões de encaminhamento (se as houve).

A avaliação não é subjetiva, baseia-se em evidência documental.

14.6 Erro frequente: registo narrativo sem estrutura

Muitos mentores registam assim: “Falámos sobre o seu problema com a equipa, refletiu bastante.” Isso não é registo técnico.

Um registo profissional exige:

- variável identificada,
- critério formulado,
- decisão assumida,
- indicador de autonomia.

A profissionalização exige precisão.

14.7 Sustentabilidade do exercício mentoral

A rastreabilidade não serve apenas para certificação. Permite ao mentor:

- rever a sua evolução profissional,
- detetar padrões recorrentes,
- identificar enviesamentos pessoais,
- ajustar o estilo de intervenção.

A supervisão não corrige erros isolados, eleva o padrão de prática.

Com este capítulo completa-se a dimensão técnica do processo mentoral:

- estrutura de sessão,
- transferência de critério,
- medição de autonomia,
- gestão de momentos críticos,
- registo estrutural,
- supervisão disciplinar.

A partir daqui, o mentor não só exerce a mentoria, pode demonstrar que a exerce sob padrão verificável.

PARTE IV - Exemplo completo de um processo de mentoria

Caso formativo comentado do início ao fim

Apresentação do caso

Mentoranda: Laura M.

Idade: 38 anos

Contexto: diretora recentemente promovida numa empresa tecnológica.

Situação inicial: Dificuldade em exercer autoridade sobre antigos pares.

Risco estrutural: Evitação de confronto → perda de clareza organizacional.

Objeto do processo mentoral: Fortalecer o discernimento estratégico no exercício da liderança com responsabilidade crescente.

Fase 1 – Início formal do processo

1.1 Primeira conversa (pré-contrato)

A Laura expressa: "Não sei se estou pronta para este papel. Custa-me marcar limites."

O mentor evita explorar emocionalmente sem enquadramento. Realiza delimitação estrutural: "Queres trabalhar a tua capacidade de liderança como processo decisional ou estás à procura de orientação pontual sobre um conflito específico?"

A Laura responde que deseja trabalhar a sua liderança em profundidade. Aqui confirma-se o objeto mentorável.

1.2 Delimitação de objeto

Objeto mal definido inicial: "Quero ser melhor líder."

Objeto mentorável reformulado: "Desenvolver critério estratégico para exercer autoridade sem procurar validação constante." Instala-se foco.

1.3 Contrato mentoral (resumo)

Duração estimada: 6 meses. Frequência: quinzenal. Objeto: discernimento estratégico em liderança. Limites: não terapia, não consultoria técnica, não direção de equipa. Avaliação: progressão de autonomia observável.

A Laura assina e compreende o enquadramento.

Fase 2 – Primeiras sessões

Sessão 1 – Identificação de padrão

A Laura descreve evitar confrontar um colaborador improdutivo.

Intervenção disciplinar: "Quando evitas confrontar, o que estás a priorizar?"

A Laura responde: “Que continuem a gostar de mim.”

O mentor deteta padrão estrutural: procura de aprovação > responsabilidade do papel. Não aconselha confrontar. Formula: “Se priorizas a aceitação sobre a clareza, que impacto estrutural tem isso na equipa?”

A Laura começa a visualizar consequências.

Registo técnico: Padrão identificado: aprovação como eixo decisional. Critério emergente: liderança implica desconforto responsável. Nível de autonomia: 2/5.

Sessão 3 – Transferência de critério

A Laura enfrenta uma nova situação semelhante. Diz: “Se não intervier, perco autoridade.”

O mentor pergunta: “Que critério queres consolidar como líder a longo prazo?”

A Laura responde: “Que a clareza importa mais do que a simpatia.”

Aqui produz-se transferência de critério explícita. Não se indicou o que fazer. Consolidou-se um princípio orientador. A autonomia sobe para 3/5.

Fase 3 – Momento crítico

Sessão 5 – Urgência

A Laura tem de decidir despedir um colaborador. Pergunta: “Despeço-o ou não?” Momento de risco.

Resposta profissional: “Não posso decidir por ti. Revejamos que responsabilidade assumes em cada cenário.”

Analisam-se variáveis: impacto cultural, mensagem organizacional, sustentabilidade da equipa.

A Laura decide despedir. Assume responsabilidade explícita: “Faço-o porque o meu papel exige coerência.” Autonomia: 4/5. Não houve conselho.

Fase 4 – Erro e aprendizagem

Sessão 7 – Decisão mal executada

A Laura comunica o despedimento com excesso de dureza. Sente-se culpada.

O mentor não corrige emocionalmente. Pergunta: “Que variável omitiste ao executar a decisão?”

A Laura identifica falta de cuidado comunicacional. Critério ampliado: autoridade + humanidade. Autonomia: 4/5 sustentado.

Fase 5 – Consolidação

Sessão 10 – Autonomia visível

A Laura relata decisões recentes sem procurar validação. Formula: “Nesta situação priorizei coerência estratégica, ainda que gerasse desconforto.”

Não pergunta se esteve bem. O mentor pergunta: “Que diferença observas em relação à primeira sessão?”

A Laura responde: “Já não procuro que me aprovem. Procuro ser responsável.” Autonomia: 5/5.

Fase 6 – Encerramento

Avaliação final

Indicadores: Clareza decisional elevada. Procura de validação mínima. Antecipação de consequências constante. Autocorreção presente. Capacidade de sustentar decisões difíceis.

O mentor propõe o encerramento: “O processo cumpriu a sua finalidade. O que precisarias daqui em diante?”

A Laura responde: “Espaços pontuais perante cenários complexos, não um processo contínuo.”

O vínculo transforma-se, não se perpetua. Encerramento formal.

Avaliação certificável do caso

Durante a certificação RGM reveria-se:

1) Coerência entre objeto inicial e desenvolvimento.
2) Ausência de conselho em momentos críticos.
3) Evidência textual de critério emergente.
4) Curva progressiva de autonomia.
5) Gestão ética do encerramento.

Este caso demonstra:

- transferência de critério,
- não substituição,
- progressão longitudinal,
- registo estrutural,
- intervenção em momento crítico sem direção encoberta.

Integração didática

Este exemplo mostra que a mentoria profissional não é:

- conversa inspiradora,
- assessoria estratégica,
- coaching de metas,
- acompanhamento emocional livre.

É um processo disciplinar estruturado orientado para o fortalecimento do discernimento autónomo.

PARTE V - Rubrica formal de certificação RGM

Padrões avaliativos do exercício mentoral profissional

A certificação RGM não se baseia em:

Þ horas cursadas,

Þ assiduidade a workshops,

Þ compreensão conceptual declarativa.

Baseia-se em evidência demonstrável de competência.

A avaliação realiza-se sobre cinco dimensões estruturais do exercício mentoral.

1. Dimensão I – Clareza Disciplinar

O que se avalia

Þ Capacidade de explicar o que é e o que não é mentoria.

Þ Delimitação correta de objeto e âmbito.

Þ Diferenciação explícita face a outras práticas.

Þ Coerência entre discurso e prática observada.

Evidência exigida

Þ Simulação gravada de primeira conversa.

Þ Documento de delimitação de objeto.

Þ Contrato mentoral real (anonimizado).

Níveis de desempenho

Nível 1 – Insuficiente: Definição ambígua ou confusa. Mistura mentoria com assessoria ou coaching.

Nível 2 – Básico: Define corretamente, mas apresenta inconsistências na aplicação.

Nível 3 – Competente: Explicação clara, delimitação adequada e coerência prática.

Nível 4 – Avançado: Clareza precisa, domínio conceptual sólido e diferenciação consistente em situações complexas.

2. Dimensão II – Transferência de critério sem substituição

O que se avalia

Þ Ausência de conselho explícito.

Þ Capacidade de detetar padrões estruturais.

Þ Intervenções que ampliam a leitura sem dirigir o resultado.

Þ Evidência textual de critério formulado pelo mentorando.

Evidência exigida

Þ Registo de, no mínimo, 5 sessões reais.

- Fragmentos transcritos que mostrem intervenção.
- Análise escrita do padrão detetado pelo mentor.

Níveis de desempenho

Nível 1 – Substituição frequente: Conselho direto ou direção encoberta.

Nível 2 – Intervenção mista: Alterna perguntas estratégicas com sugestões implícitas.

Nível 3 – Transferência consistente: As intervenções ampliam o mapa sem impor decisão.

Nível 4 – Domínio disciplinar: Capacidade refinada de deslocar perspetiva mesmo sob pressão decisional.

3. Dimensão III – Progressão observável de autonomia

O que se avalia

- Curva longitudinal do processo.
- Diminuição da procura de validação.
- Aumento da responsabilidade assumida.
- Capacidade de autocorreção do mentorando.
- Evidência de encerramento oportuno.

Evidência exigida

- Registo longitudinal completo de um processo.
- Avaliação escalada de autonomia.
- Relatório final de encerramento com indicadores comparativos.

Níveis de desempenho

Nível 1 – Dependência mantida: O mentorando continua a consultar decisões básicas.

Nível 2 – Autonomia parcial: Observam-se avanços, mas com dependência residual significativa.

Nível 3 – Autonomia consolidada: Decisão autónoma frequente e responsabilidade explícita.

Nível 4 – Autonomia estrutural: O mentorando consegue continuar sem acompanhamento regular.

4. Dimensão IV – Gestão de momentos críticos

O que se avalia

- Comportamento do mentor perante a urgência.
- Gestão do erro do mentorando.
- Gestão da resistência.
- Identificação da necessidade de encaminhamento.
- Sustentação do enquadramento ético sob pressão.

Evidência exigida

- Caso documentado de momento crítico.

- Análise escrita do mentor justificando a intervenção.
- Supervisão validada.

Níveis de desempenho

Nível 1 – Direção reativa: Conselho ou intervenção impulsiva.

Nível 2 – Insegurança operacional: Oscilação entre não intervenção e substituição.

Nível 3 – Sustentação disciplinar: Intervenção clara sem perda de enquadramento.

Nível 4 – Consistência sob tensão: Mantém identidade mentoral mesmo em cenários complexos.

5. Dimensão V – Rastreabilidade e supervisão

O que se avalia

- Qualidade do registo estrutural.
- Coerência entre contrato e prática.
- Uso efetivo da supervisão.
- Capacidade de autoavaliação crítica.
- Identificação de ressonâncias pessoais.

Evidência exigida

- Formatos RGM completos.
- Participação em supervisão documentada.
- Reflexão escrita sobre aprendizagem profissional.

Níveis de desempenho

Nível 1 – Prática não rastreável: Registos incompletos ou narrativos sem estrutura.

Nível 2 – Rastreabilidade básica: Registos estruturados, mas sem análise profunda.

Nível 3 – Rastreabilidade profissional: Documentação clara e supervisão ativa.

Nível 4 – Autorregulação avançada: Capacidade crítica madura e melhoria contínua demonstrável.

Padrão de Aprovação

Para certificação RGM:

- Nenhuma dimensão pode estar no Nível 1.
- Pelo menos três dimensões devem estar no Nível 3 ou superior.
- Deve evidenciar-se progressão longitudinal real.
- Deve ser apresentado um caso completo documentado.
- Deve ser superada uma simulação ao vivo perante avaliador.

A certificação não valida perfeição, valida competência consistente e ética sustentada.

Princípio orientador da certificação

O padrão de Certificação da Academia Global RGM certifica capacidade demonstrada de estruturar processos mentorais orientados para o fortalecimento do discernimento autónomo, sustentar limites éticos claros e evidenciar progressão verificável na autonomia do mentorando.

Com esta rubrica completa-se o percurso formativo:

1) Preparação do mentor como instrumento ao serviço do mentorando.
2) Início estruturado do processo.
3) Condução disciplinar em ação.
4) Medição de autonomia.
5) Gestão de momentos críticos.
6) Registo e supervisão.
7) Avaliação certificável.

Este manual não só ensina a exercer a mentoria, permite demonstrar que se exerce sob padrão profissional.

Epílogo

O padrão de Certificação da Academia Global RGM como enquadramento de exercício profissional
O presente manual foi concebido como instrumento formativo e avaliativo para o exercício profissional da mentoria sob o padrão da Rede Global de Mentores.

Não pretende substituir a reflexão teórica desenvolvida na série A mentoria como caminho. Também não procura ampliar o enquadramento conceptual já estabelecido. O seu propósito foi estritamente operacional: traduzir a arquitetura disciplinar da mentoria em competências observáveis, verificáveis e certificáveis.

A profissionalização não se alcança por compreensão conceptual nem por experiência acumulada de forma espontânea. Consolida-se quando o exercício pode ser descrito, estruturado, supervisionado e avaliado com critérios explícitos.

O padrão da Academia Global RGM parte de uma premissa fundamental: A mentoria é uma disciplina generativa-projetiva cujo objeto é o discernimento estratégico do mentorando em contextos de responsabilidade crescente; cuja finalidade é o fortalecimento do critério, a autonomia responsável e a capacidade decisional consciente; e cujos limites éticos impedem a substituição, a direção encoberta e a invasão de territórios disciplinares alheios.

Este manual desenvolveu as implicações práticas dessa definição.

Estabeleceu que o mentor profissional:
1) Delimita objeto e âmbito antes de intervir.
2) Formaliza contrato e enquadramento ético.
3) Transfere critério sem aconselhar.
4) Mede progressão de autonomia.
5) Gere momentos críticos sem perder identidade disciplinar.
6) Regista a sua prática e submete-se a supervisão.
7) Encerra processos quando a autonomia se consolida.

O padrão RGM não certifica carisma, intuição nem influência. Certifica competência estrutural sustentada ao longo do tempo.

Da mesma forma, este enquadramento reconhece que nenhuma prática profissional se sustenta sem autorregulação. A supervisão, a rastreabilidade e a avaliação periódica não constituem exigências externas, mas garantias internas de integridade disciplinar.

A Rede Global de Mentores assume que a clareza protege o mentor e o mentorando. Protege a disciplina da ambiguidade e o campo profissional da confusão de papéis.

Num ecossistema onde proliferam múltiplas formas de acompanhamento, o padrão RGM não compete nem absorve. Delimita, articula e coopera a partir de uma identidade clara.

Este manual conclui, mas o exercício profissional continua.

Cada processo mentoral representa uma oportunidade para:

- fortalecer discernimento,
- sustentar autonomia,
- exercer responsabilidade crescente,
- e honrar o enquadramento ético que define a disciplina.

O padrão de Certificação da Academia Global RGM não se impõe como modelo excludente. Oferece-se como enquadramento estruturado para quem decide exercer a mentoria com profissionalismo verificável.

A mentoria, quando exercida com clareza disciplinar, rigor operacional e ética sustentada, deixa de ser prática intuitiva para se tornar contributo responsável para o desenvolvimento humano e organizacional.

A partir daqui, o compromisso já não é apenas formativo, é profissional.

Bibliografia

I. Trilogia RGM – A mentoria como caminho

Motta, A. F. & Rueda, N. de J. (2026). La mentoría como camino. Tomo I: El origen de la mentoría. Editorial RGM.

Motta, A. F. & Rueda, N. de J. (2026). La mentoría como camino. Tomo II: Mentoría en los umbrales de la vida. Editorial RGM.

Motta, A. F. & Rueda, N. de J. (2026). La mentoría como camino. Tomo III: La mentoría como disciplina profesional. Editorial RGM.

II. Manuais oficiais RGM

Academia RGM (2025). Trilogía: El arte de acompañar conscientemente. Editorial RGM.

Academia RGM (2025). Guía de las disciplinas. Editorial RGM.

Academia RGM (2025). Guia esencial de la mentoría. Editorial RGM.

Academia RGM (2025). Trilogía: Guia maestra de la mentoría. Editorial RGM.

III. Obras de Alejandro F. Motta

Motta, A. F. (2019). Mentor & Gurú. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2020). El éxito de un mentor profesional. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2024). Guia para desarrollar modelos de mentoría. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2024). El mentor experto. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). El origen de la mentoría. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). Sesiones de mentoría. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). Mi lectura estratégica. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). Cómo determinar el precio de tus servicios profesionales. Red Global de Mentores.

IV. Obras de Nelson de J. Rueda

Rueda, N. de J. (2024). Mentoría. El inicio del viaje. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). Mentoría. Forjar caminos. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2025). Mentoría. Maestría de la transformación. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2025). Coaching transicional–trascendente. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). En pareja: un viaje hacia la individualidad. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). Mapa evolutivo del Ser: Integrar y habitar la sabiduría de lo cotidiano. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). Humanos Habitables. Un mapa para habitarte. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). Equipos Habitables. Del grupo al equipo. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). Organizaciones Habitables: Reglas visibles para decidir mejor. Editorial RGM.

V. Fundamentos clássicos de mentoring profissional

Allen, T. D., & Eby, L. T. (Eds.). (2007). The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach. Blackwell Publishing.

Clutterbuck, D. (2004). Everyone needs a mentor (4th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Clutterbuck, D. (2008). Coaching and mentoring in support of leadership development. Sage.

Clutterbuck, D., & Lane, G. (2004). The situational mentor. Gower.

Garvey, B. (2017). Coaching and mentoring: Theory and practice (3rd ed.). Sage.

Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). Coaching and mentoring: Theory and practice (2nd ed.). Sage.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work. Academy of Management Review, 26(2), 264–288.

Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Scott, Foresman.

Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2014). Strategic relationships at work. Organizational Dynamics, 43(4), 309–318.

Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (Eds.). (2013). The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring. Wiley-Blackwell.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice. Sage.

Zachary, L. J. (2000). The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships. Jossey-Bass.

Zachary, L. J. (2011). The mentee's guide: Making mentoring work for you. Jossey-Bass.

VI. Coaching

Echeverría, R. (2003). Ontología del lenguaje. Granica.

Gallwey, W. T. (2000). The inner game of work. Random House.

Ravier, L. (2006). Coaching no directivo: Metodología y práctica. Bubok Publishing.

Whitmore, J. (2017). Coaching for performance (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

VII. Psicologia do desenvolvimento e psicoterapia

Erikson, E. H. (1963). Childhood and society. W. W. Norton & Company.

Frankl, V. E. (2004). El hombre en busca de sentido. Herder.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Bantam Books.
Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
Rogers, C. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Houghton Mifflin.
Yalom, I. D. (1989). Love's executioner and other tales of psychotherapy. Basic Books.

VIII. Educação e formação

Brookfield, S. D. (2013). The skillful teacher: On technique, trust, and responsiveness in the classroom (3rd ed.). Jossey-Bass.
Dehaene, S. (2020). Cómo aprendemos. Siglo XXI Editores.
Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.
Krishnamurti, J. (1953). La educación y el significado de la vida. Kairós.
Mezirow, J. (1991). Transformative dimensions of adult learning. Jossey-Bass.

IX. Humanismo e filosofia do acompanhamento

Boff, L. (2003). La conciencia moral. Trotta.
Fromm, E. (1956). The art of loving. Harper & Row.
Marinoff, L. (2000). Más Platón y menos Prozac. Ediciones B.
Noddings, N. (2003). Caring: A feminine approach to ethics and moral education (2nd ed.). University of California Press.

X. Organizações e liderança

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant leadership. Harvard Business School Press.
Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2014). Organizaciones exponenciales. Ediciones B.
Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Sobre os autores

Alejandro Fabricio Motta & Nelson de J. Rueda R.
Este livro não é o resultado de dois percursos isolados, mas de um diálogo sustentado ao longo do tempo.

Alejandro Fabricio Motta e Nelson de J. Rueda R. construíram, a partir de olhares distintos e complementares, uma arquitetura comum para a mentoria como disciplina profissional.

Alejandro Motta, com formação em engenharia, empreendedorismo e desenvolvimento organizacional, contribuiu com estrutura, design sistémico e rigor operacional para o exercício mentoral. O seu percurso como fundador e presidente da Rede Global de Mentores tem sido orientado para consolidar padrões, metodologias e enquadramentos institucionais que protejam a profissão do mentor da improvisação e da ambiguidade.

Nelson de J. Rueda R., com formação em educação, administração, psicologia organizacional e economia, contribuiu com profundidade antropológica, fundamentação epistemológica e articulação conceptual para o campo. O seu trabalho, a partir da direção académica da Rede Global de Mentores, tem sido orientado para integrar experiência, reflexão e sentido numa compreensão generativa-projetiva do acompanhamento humano.

Mas, para além das suas formações e percursos individuais, o que carateriza o seu contributo conjunto é a unidade dialógica com que construíram esta obra e o sistema RGM.
Alejandro e Nelson não trabalham em paralelo, pensam em conversação, contrapõem enfoques, tensionam conceitos, contrastam experiências e consolidam acordos disciplinares.

A partir dessa dinâmica, assumiram uma responsabilidade partilhada: salvaguardar a identidade da mentoria como disciplina e proteger a profissão do mentor como exercício ético, estruturado e avaliável.

O seu trabalho não procura protagonismo pessoal nem expansão indiscriminada do campo, procura clareza, procura coerência, procura padrões.

Ambos coincidem num princípio orientador: a mentoria não existe para validar o mentor, mas sim para fortalecer o discernimento autónomo do mentorando face à sua própria experiência vital, profissional e relacional.

Este livro-manual é expressão desse compromisso partilhado, não apresenta duas vozes, apresenta uma construção comum ao serviço de uma disciplina que aspira a exercer-se com rigor, responsabilidade e consciência profissional.

E se os autores, na trilogia A mentoria como caminho, estabeleceram os fundamentos ontológicos, os limiares decisionais e a arquitetura disciplinar da mentoria, nesta obra recolhem, sintetizam e traduzem esse percurso em exercício profissional verificável. O que é proposto pelos autores não se oferece como formulação fechada, nem como doutrina inquestionável, mas como enquadramento prático ao serviço da comunidade RGM: uma proposta estruturada para pensar, exercer e avaliar a mentoria com coerência, rigor e responsabilidade.

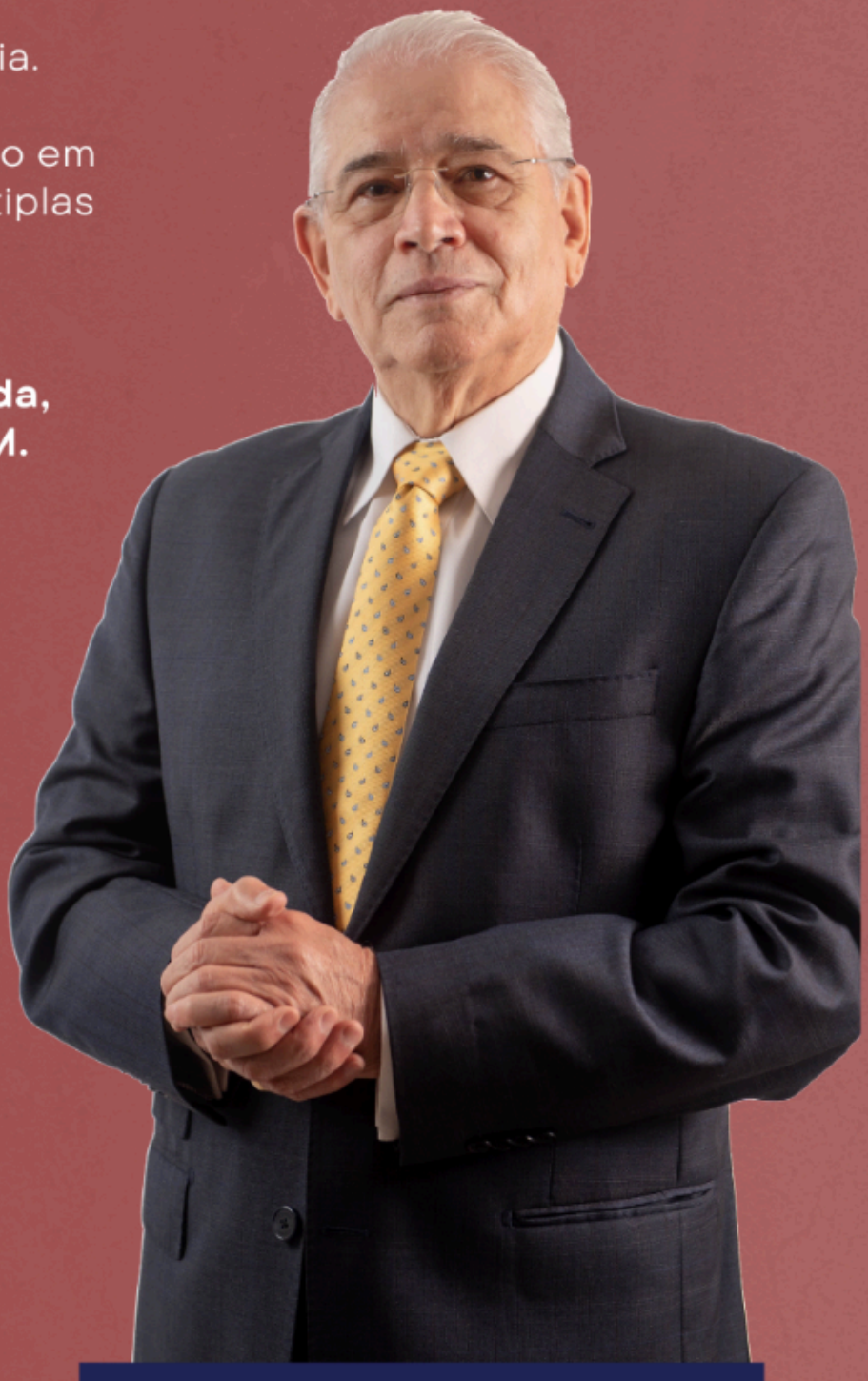
Alejandro e Nelson fazem convergir reflexão e prática, sistema e experiência, não para fixar um dogma, mas para fortalecer uma disciplina viva que se consolida no exercício consciente de quem a encarna.

GUIA PROFISSIONAL
PARA A PRÁCTICA DE MENTORIA

Este guia é o resultado da valiosa colaboração de vários Mentores Especialistas, que contribuíram — e continuam a fazê-lo — com o seu conhecimento e experiência.

Desde a sua primeira edição em 2018, tem sido alvo de múltiplas revisões, sob a direção e supervisão do

Doutor Nelson de J. Rueda,
Diretor da Academia RGM.



Dr. Nelson de J. Rueda,

ACADEMIA VIRTUAL
RED GLOBAL DE MENTORES