



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

IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS

**Curso de Formação para Mentores
de Empreendedoras Sociais**

setembro, 2019

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia no âmbito do Programa Erasmus +. Esta publicação [comunicação] reflete apenas as opiniões do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

2018-1-ES01-KA204-050918



Editor

João Pedro Constâncio, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Cátia Sousa, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Ana Torres, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Contributo

Maria Lencastre, Coordenadora da Incubadora de Empreendedorismo Social da Idade Maior da AMUT
- Associação Mutualista de Gondomar (PT)

Setembro, 2019

Este MANUAL é um produto / Produção Intelectual produzido no âmbito do Projeto Erasmus + ISSE “IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS”, coordenado pela FUNDACION DE LA COMUNIDAD VALENCIANA DEL PACTO PARA EL EMPLEO EN LA CIUDAD DE VALENCIA (Espanha).

Contacto do editor: joao.constancio@uf-gvj.pt

Cite este documento do seguinte modo:

Constâncio, J. P., Sousa, C. & Torres, A. (2019). *Manual do Módulo III- Curso de Curta Formação para Mentores de Empreendedores Sociais: Produção Intelectual 3, no âmbito do Projeto Erasmus + ISSE “IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS”*. Gondomar: União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim.



	Página
Introdução ao Módulo	5
ATO PROCESSUAL DA RELAÇÃO	
TÓPICO 1 – FUNDAMENTOS DA MENTORIA	7
1. Introdução à mentoria	8
1.1 O que é a mentoria e seus objetivos de relação?	8
1.1.1 Funções do mentor(a) e papéis do mentorando(a)	9
1.1.2 Habilidades e experiência necessárias para ser um(a) mentor(a)	10
1.1.3 Direitos e responsabilidades do mentor(a) e mentorando(a)	11
1.1.4 Benefícios da mentoria para mentore(a)s, mentorando(a)	12
1.2 Fundamentos do empreendedorismo social	13
1.2.1 Problema, proposta de valor e solução	14
. <i>Business Model Canvas</i>	14
. <i>Modelo Financiado por Terceiros</i>	17
. <i>Modelo de Linha de Base Tripla</i>	18
. <i>Social Business Model Canvas</i>	19
QUIZ DO TÓPICO 1	21
TÓPICO 2 – PREPARAÇÃO DA MENTORIA	23
2. Processo da mentoria	24
2.1 Programas, seleção e <i>matching</i>	24
2.1.1 Programas de Mentoria	24
. <i>Seleção no processo de Mentoria</i>	33
. <i>Matching no processo de Mentoria</i>	35
2.2 Credibilidade na Mentoria	36
2.2.1 Relacionamentos Autênticos	38
QUIZ DO TÓPICO 2	41



ATO RELACIONAL DA MENTORIA

TÓPICO 3 – CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO

43

3. Elementos essenciais na construção da relação

44

3.1 Motivação Humana

45

3.1.1 Motivação intrínseca e extrínseca

46

3.1.2 Teoria Motivacional de McClelland

47

3.1.3 Teoria da Expectativa de Vroom

48

3.2 Fenómeno Perceptivo

52

. Percepções e o autoconceito

53

3.3 O Self: A Janela de Johari

55

3.4 Habilidades de comunicação

60

3.4.1 Escuta ativa

60

3.4.2 Empatia

62

QUIZ DO TÓPICO 3

65

TÓPICO 4 – REGULAÇÃO DA RELAÇÃO

67

4. Regulação da relação de mentoria

68

4.1 Gestão de Conflitos

70

4.1.1 Definição de Conflito

70

4.1.2 Compreender as causas do conflito

71

4.1.3 Mecanismos para aprender com o fracasso

76

QUIZ DO TÓPICO 4

78

AVALIAÇÃO FINAL – Questionário de satisfação

80

Referências bibliográficas

82

ANEXO 1: FERRAMENTAS DE MATRIZES dos Exercícios dos Tópicos Principais

89

ANEXO 2: Soluções dos Quiz dos tópicos principais

92



Introdução ao Módulo

Mentores são um recurso precioso em qualquer processo de aprendizagem porque combinam a orientação firme e objetiva com o gesto encorajador. Ainda mais para aqueles que se dedicam a implementar soluções para problemas sociais, já que apenas a experiência e a criatividade parecem ajudar em tempos mais difíceis.

Poder-se-á pensar que um bom(a) mentor(a) possui características pessoais e profissionais que dificilmente se ensinam. Na verdade, existem perfis naturalmente propensos a essa função, mas todos, sem exceção, podem desenvolver suas habilidades para melhorar seu desempenho enquanto mentores.

A Mentoria visualizada na díade Mentor(a) – Mentorando(a), com os seus propósitos, benefícios e suas limitações, é transposto, por um lado, num ato relacional humano, mesmo que seja assistido num ambiente virtual, e por outro ponto de vista, num ato processual, preenchido por etapas, *milestones* e *outcomes* supostos ocorrerem num determinado período de tempo e se possível favorável ao sucesso de ambos os intervenientes. É, portanto, desejável uma “win-win situation”!

Contudo, o “jogo real” da mentoria é difícil e preenchido por dúvidas, vulnerabilidades, incertezas, impasses e, porventura, frustrações.

Assim para o presente módulo de capacitação para mentores(as) de empreendedorismo social do projeto europeu ISSE - *Improving the skills of social entrepreneurs*, e tendo em consideração a sua adaptação para uma formação cuja modalidade é de curta duração (*Short Training Event*) foi proposto abordá-lo ajustando-o a quatro pontos fundamentais ou quatro tópicos principais divididos para o ato relacional e, por outro lado, para o ato processual da mentoria, mesmo que limitados ao período de tempo de formação.

Deste modo, e do ponto de vista didático do curricula modular, os dois primeiros tópicos do modulo relacionam-se essencialmente ao ato processual e os dois últimos tópicos são abordados da face do prisma do ato relacional.

Apesar dos seus limites quanto ao período de formação, trata-se de um modulo desenhado para ser do tipo de curso aberto podendo ser prestado por meio de ambientes virtuais de aprendizagem, com o objetivo de oferecer para um grande número de mentores(as)



aprendentes a oportunidade de iniciar e ampliar os seus conhecimentos no universo da mentoria.

Ainda do ponto de vista da estrutura curricular, cada tópico é seguido pelo seu conteúdo e no final apresentado com um Quiz para o mentor(a) aprendente.

Em paralelo, e de preferência antes do preenchimento do Quiz, em cada tópico específico, é proposto um conjunto de exercícios práticos existentes no Caderno de Exercícios à parte do curricula do modulo para que o mentor(a) consolide a sua aprendizagem.

No global dos quarto tópicos principais do modulo, são propostos 33 exercícios para serem trabalhados no periodo de formação com os mentores(as) aprendentes, dos quais 23 exercícios são verdadeiras ferramentas de trabalho possiveis de serem organizadas num toldkit para os mentores(as) aprendentes.

No final do modulo, é deixado uma ficha de avaliação da formação importante para que cada mentor(a) aprendente exponha o seu feedback quanto à experiência da formação e tudo o que nela poderá ser avaliada com o intuito de ser sempre melhorada no futuro.

Por último e antes de passarmos para os conteudos programáticos, expomos aqui claramente quais são os objetivos gerais e resultados de aprendizagem que propomos para esta formação específica. Como objetivos gerais são esperados que os mentores(as) aprendentes consigam:

- a) aumentar os seus conhecimentos sobre a mentoria, como processo e ato relacional;
- b) melhorar as competências uteis à função de mentor(a) de empreendedores sociais, e;
- c) conhecer estratégias e abordagens para gerir eficazmente a relação de mentoria.

No final da formação e como resutados da aprendizagem, espera-se que os(as) mentores(as) ao iniciarem a sua nobre atividade na mentoria consigam na relação com o(a) mentorando(a) assegurar uma orientação firme e objetiva preenchida por etapas concretas e, simultâneamente, com o gesto encorajador, de apoio e suporte relacional impar.

Resta-nos desejar a todos(as) os(as) mentores(as) aprendentes, em poucas palavras, uma excelente aprendizagem e, sobretudo, uma ótima aventura cheia de desafios no universo da mentoria!



Tópico 1

FUNDAMENTOS DA MENTORIA



1. INTRODUÇÃO À MENTORIA

A mentoria tem sido amplamente reconhecida como um dos principais fatores que contribui para o desenvolvimento de habilidades individuais, suporte psicossocial ou socioemocional, sucesso no progresso da carreira e igualmente no domínio do empreendedorismo (Haggard, Dougherty, Turban, & Wilbanks, 2011; Jacobi, 1991; Kram, 1985; Packard, 2016). Como tal, uma mentoria eficiente contribui para o aumento da auto-eficácia (Kram, 1985), melhoria e ampliação das habilidades e competências (Jacobi, 1991). Por isso, a mentoria pode ser transportada para contextos diversos, nomeadamente, empreendedorismo e negócios, educação, procura de emprego, integração de imigrantes, entre outros (CEC/CCIC¹, 2014).

Embora a mentoria seja cada vez mais comum nos atuais contextos laborais, não é óbvio o que significa ser um mentor(a), ou o que implica um processo de mentoria.

1.1 O que é a mentoria e seus objetivos de relação?

Podemos considerar mentoria um “acompanhamento personalizado, voluntário e gratuito, com caráter confidencial, resultante de um bom período de acompanhamento, por um(a) mentor(a) para responder às necessidades específicas duma pessoa: o(a) mentorando(a), em função de metas para o seu desenvolvimento/amadurecimento pessoal e profissional, nomeadamente das suas competências e aprendizagens num determinado contexto” (CEC/CCIC, 2014).

Mentoria é essencialmente ajudar as pessoas a desenvolverem-se de forma mais eficaz. É uma relação destinada a criar confiança e apoiar o(a) mentorando(a) para que eles possam assumir o controlo de seu próprio desenvolvimento e trabalho (Manchester Metropolitan University, s/d).

A mentoria realiza-se através dum processo que pressupõe habitualmente um início e um fim e objetivos claros e realistas definidos por e para mentor(a) e mentorando(a) logo desde o seu momento inicial, e também flexíveis e ajustáveis às situações emergentes da evolução do processo ao longo do tempo. Segundo Cláudio Brito (2017), a mentoria aproxima-se do “coaching” mas este último é mais focado nas tarefas, baseando-se em necessidades específicas e objetivos que devem ser alcançados, enquanto a mentoria, apesar de ter

¹ Fonte: Câmara de Comércio e Indústria do Centro - Conselho Empresarial do Centro.



objetivos, é mais orientada para o processo e responde às necessidades do mentorando(a) e sua iniciativa.

Assim, um(a) mentor(a) não é o mesmo que formador, professor ou “coach”, e um(a) mentor(a) não precisa ser um(a) formador(a) qualificado(a) ou um especialista na função que o(a) mentorando(a) desempenha. Precisa sim de ser capaz de ouvir e fazer perguntas que desafiarão o(a) mentorando(a) a identificar o curso de ação que precisam tomar em relação ao seu próprio desenvolvimento / projeto (Manchester Metropolitan University, s/d).

1.1.1 Funções do mentor(a) e papéis do mentorando(a)

Os mentores são profissionais com larga experiência numa área específica que vão dar atenção a um profissional menos experiente, o(a) mentorando(a), mostrando-lhes o “caminho das pedras” (Claúdio Brito, 2017).

Ao pensar em mentoria, muitas vezes pensa-se em alguém mais velho como mentor(a) e o mentorando(a) mais jovem, mas não tem necessariamente de ser assim. Importante é que exista uma postura de humildade de ambas as partes e de querer não só transmitir sabedoria, mas também recebê-la. A título de exemplo, pode perfeitamente acontecer um jovem ser mentor dum idoso no âmbito das novas tecnologias. Ainda assim os estudos parecem revelar que a relação tem maior probabilidade de ser bem-sucedida se o mentor(a) for mais velho do que o mentorando(a).

São múltiplas, as **funções do mentor** (CEC/CCIC, 2014: pp 22, 23):

- a) *“Funções de carreira:* favorece a integração do(a) mentorando(a) numa comunidade de negócios, partilha informação e conhecimentos, confronta para fazer avançar a reflexão, dá sugestões e conselhos;
- b) *Funções psicológicas:* ajuda na reflexão, tranquiliza o mentorando, dá-lhe confiança, motivação, amizade (torna-se o(a) confidente do mentorando(a));
- c) *Função do modelo de papel:* expõe os seus sucessos e fracassos, servindo de exemplo e contra-exemplo e ajudando o(a) mentorando(a) a integrar as experiências na sua reflexão”.



Quanto aos **papéis do(a) mentorando(a)**, estes passam por (CEC/CCIC, 2014: pp 25):

- a) Aceitar livremente ser acompanhado por um(a) mentor(a) com o objetivo de melhorar as suas competências;
- b) Adotar uma atitude positiva face à relação de mentoria;
- c) Agir segundo a ética do programa de mentoria em que participa;
- d) Ser transparente com o seu mentor.

1.1.2 Habilidades e experiência necessárias para ser um(a) mentor(a)

De acordo com a *Manchester Metropolitan University*:

- **Auto-consciência** – deve ter uma boa compreensão das suas próprias forças e necessidades de desenvolvimento.
- **Know-how organizacional** – deve saber como fazer as coisas na estrutura que apoia a mentoria e como as coisas funcionam (seja ela física ou em regime virtual).
- **Credibilidade** – deve ter credibilidade pessoal e profissional, como por exemplo, ser membro de organizações relevantes.
- **Acessibilidade** – deve estar disposto a dedicar tempo suficiente ao seu mentorando(a) para apoio e orientação.
- **Comunicação** – precisa de excelentes habilidades de comunicação e ser capaz de entender as idéias e sentimentos dos outros. Também precisa ser um(a) ótimo(a) ouvinte.
- **Capacidade de empoderar** – deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho seguro para os indivíduos experimentarem coisas novas e poderem contribuir de maneiras diferentes.
- **O desejo de ajudar os outros a desenvolver-se** – deve entender como os indivíduos se desenvolvem e ter experiência, formal ou informal, em ajudar a desenvolver outros.
- **Capacidade inventiva** – ser aberto(a) a novas maneiras de fazer as coisas e diferentes formas de trabalhar.
- **Empatia** – conseguir colocar-se no lugar dos outros e observar o mundo através da sua perspetiva.
- **Compreensão** – deve estar preparado para entender as diferentes perspetivas, abordagens e possíveis origens de diferentes mentorandos(as).



1.1.3 Direitos e responsabilidades do mentor(a) e mentorando(a)

De acordo com o toolkit produzido por FHI 360/Linkages (2016, pp 19), podem-se mencionar como direitos do(a) mentor(a):

- o direito de ser tratado(a) com respeito.
- o direito de adequar o suporte enquanto mentor(a) às suas agendas profissional e pessoal.
- o direito de receber formação, apoio e recursos suficientes para poder desempenhar bem o seu papel.
- o direito de recusar qualquer mentorando(a) com quem se sinta desconfortável.
- o direito de recusar fazer qualquer trabalho que considere pouco ético ou apropriado.

Já as principais responsabilidades do(a) mentor(a), são:

- conhecer a sua especialidade.
- preparar-se para as reuniões ou conversas.
- manter uma postura profissional e que respeite, seja paciente e atento às necessidades do mentorando(a).
- respeite a confidencialidade do(a) mentorando(a).
- dar *feedback* das suas experiências, positivas ou negativas.

Relativamente aos direitos do mentorando(a):

- o direito de esperar que o mentor tenha conhecimentos na área de estudo.
- o direito de esperar que o mentor seja profissional e esteja apto a conduzir as reuniões/encontros.
- o direito de se sentir seguro e confortável com o(a) mentor(a).
- o direito de recusar trabalhar com um(a) mentor(a) com quem se sinta desconfortável.
- o direito de não se sentir julgado(a) ou desadequado(a).
- o direito de esperar confidencialidade.

Quanto às responsabilidades do mentorando(a):

- ser um aprendiz ativo.
- preparar-se para as reuniões com perguntas e desafios sobre os quais precise de assistência.



- retirar benefícios técnicos e organizacionais da relação, aceitando e adaptando os conselhos que são apropriados para a sua organização/projeto.
- dar feedback sobre as suas experiências, tanto as positivas como as negativas.

1.1.4 Benefícios da mentoria para mentore(a)s, mentorando(a)s

Os principais benefícios da mentoria para os mentore(a)s são (CEC/CCIC, 2014: pp 24):

- **Satisfação / realização pessoal** – orgulho em apoiar projetos que consideram viáveis e pessoas com potencial;
- **Reconhecimento** – gosto por serem reconhecidos como pessoas altruístas e socialmente responsáveis que querem partilhar com os outros o seu conhecimento e experiência;
- **Atualização** – permanente contacto com pessoas ambiciosas e com ideias e conhecimentos diferentes e inovadores. A relação também beneficia o(a) mentor(a) na perspetiva em que este também aprende e aumenta os seus conhecimentos através da participação em novas realidades. Além disso apuram as suas competências como líderes e facilitadores;
- **Legado** – reprodução do seu próprio sucesso ao transmitirem conhecimentos e experiências;
- **Investimento no futuro** – a relação que estabelecem com o(a)s mentorando(a)s é simbiótica pois muitas vezes passam – durante ou no final do processo de mentoria, não sendo porém um objetivo – a parceiros de negócios, muitas vezes catapultando uma ideia ou projeto de negócio para o sucesso.

No que diz respeito ao(à)s mentorando(a)s, os principais benefícios são (CEC/CCIC, 2014: pp 25):

- **Apreender o mundo de negócios;**
- **Acesso a redes de pessoas/contatos;**
- **Ter pessoas de confiança para colocar questões sem receios**, porque se tratam de pessoas que sabem que ainda se encontra em aprendizagem;



- **Motivação** - o(a)s mentorando(a)s estão cientes de que alguém está a investir no seu sucesso;
- **Novos conhecimentos e experiências** - adquirem novos conhecimentos e desenvolvem atividades que podem ser muito úteis na atividade de empreendedor e empresário;
- **Evolução mais rápida** – quando existe uma relação produtiva, existem mais oportunidades;
- **Aconselhamento e apoio** – o(a)s mentore(a)s podem oferecer capacidade crítica e reforço positivo.

1.2 Fundamentos do empreendedorismo social

Podemos definir Empreendedorismo Social como o “processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade, que se traduz em inovação social sempre que se criam respostas mais eficientes (relativamente às que estão em vigor) para o problema em questão” (Santos, 2012).

O empreendedorismo social sempre existiu. No entanto, o termo empreendedorismo social foi conceituado mais precisamente no final dos anos 90, enfatizando os processos de inovação social empreendidos pelos empreendedores sociais (Defourny, 2009).

De acordo com Miguel Alves Martins e Susana Pinheiro (2012), as iniciativas de empreendedorismo social caracterizam-se por:

- Uma missão social que pretende dar resposta a um problema social;
- Uma solução inovadora que se caracteriza pela criação de um produto, bem ou serviço ou de um novo modelo de negócio que permita maior criação de valor a menor custo;
- A geração de impacto social, tendo uma estratégia alicerçada na transformação social positiva gerada nos seus públicos-alvo;
- Um elevado potencial de escalabilidade ou replicabilidade pois estas iniciativas não são dependentes de um ecossistema local, o que permite um crescimento ou replicabilidade destes projetos;



- Uma forte estratégia de sustentabilidade financeira conseguida através da diversificação das fontes de rendimento.

1.2.1 Problema, proposta de valor e solução

Como vimos atrás, é a resolução de problemas sociais que impulsiona a criação de projetos de empreendedorismo social. Neste sentido, um projeto com sucesso será sempre aquele que partir do conhecimento profundo e do diagnóstico do problema, suas causas e consequências, e abrangência (normalmente, os projetos de empreendedorismo social com maior sucesso atuam ao nível das causas).

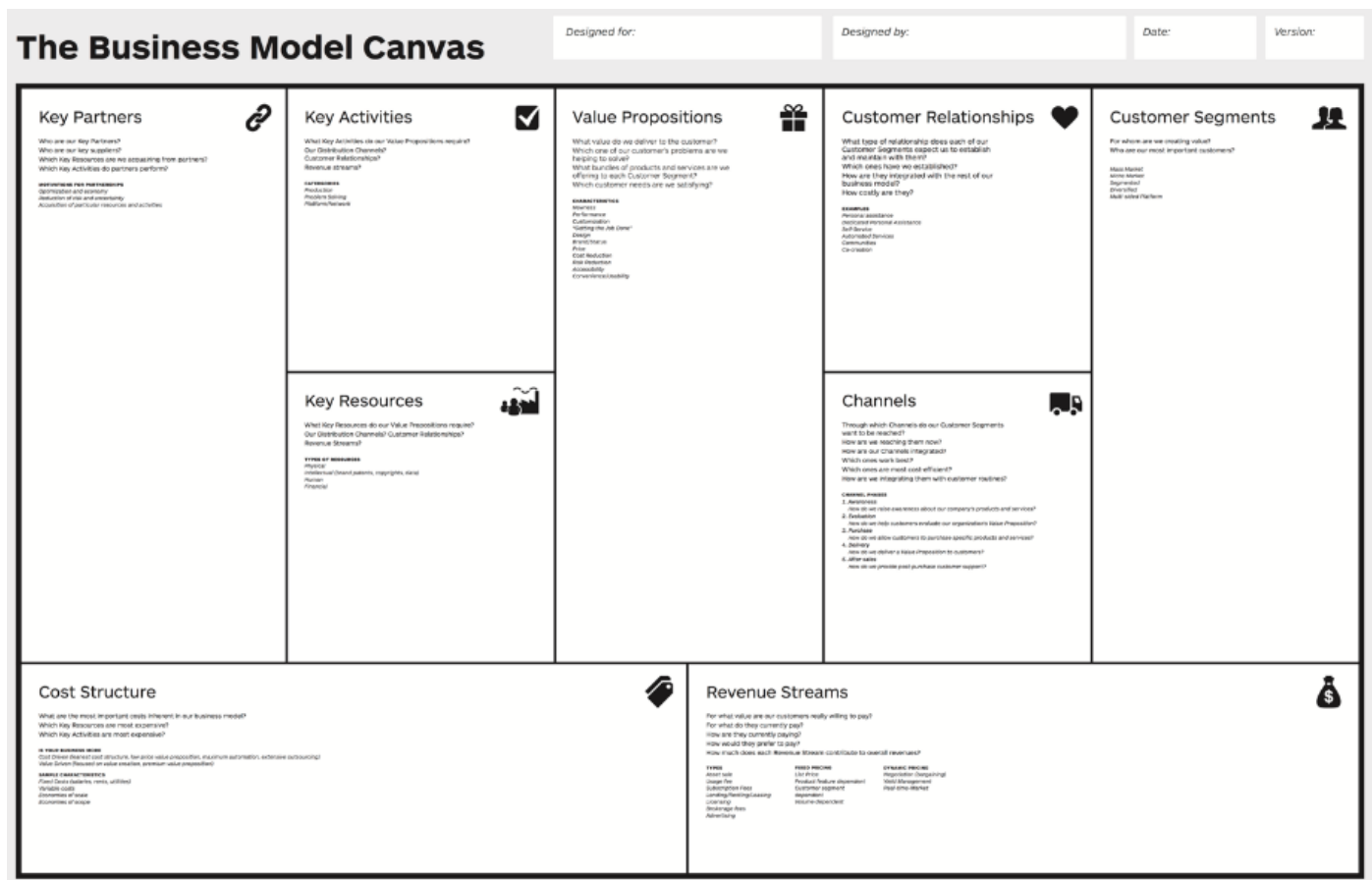
Já a solução deve ser descrita por uma proposta de valor que sintetiza os benefícios e características diferenciadoras do projeto. Idealmente, deve traduzir-se numa afirmação clara, convincente, credível e sucinta.

Como forma de garantir a sustentabilidade dos projetos de empreendedorismo social, podem-se gerar receitas próprias (através da venda dum produto ou prestação de serviço), junto do segmento de clientes/beneficiários, utilizar recursos abundantes ou acessíveis (como se faz na reciclagem em geral ou na recuperação de equipamentos elétricos ou electrónicos, por exemplo) ou captação de parceiros-chave disponíveis e interessados em pagar pelo impacto ou valor gerado.

. Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* pode ser uma ferramenta muito útil para se usar tanto na fase da ideação como, posteriormente, para pensar de forma estratégica, pois trata-se dum mapa simples do modelo de negócios, com todos os pontos chave: atividades e recursos, rede de parceiros, proposta de valor, segmentos de clientes/beneficiários, canais, relacionamento de clientes/beneficiários, estrutura de custos e fluxos de receita. O *Business Model Canvas* permite que o modelo de negócio seja simples, relevante e intuitivamente compreensível, sem descurar demasiado as complexidades de como as empresas funcionam (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O Modelo Canvas torna-se, deste modo, uma linguagem compartilhada e uma ferramenta útil para as partes interessadas (stakeholders) falarem sobre o modelo de negócios.



O Business Model Canvas e a definição dos nove blocos de construção são apresentados abaixo²:

Figura 1: Business Model Canvas.

Os nove blocos de construção do Business Model Canvas:

1. **Segmentos de Clientes.** Os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir.
2. **Proposta de Valor.** O pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. O valor pode ser quantitativo (por exemplo, preço, velocidade de serviço) ou qualitativo (por exemplo, design, experiência do cliente).

² Pode-se fazer o *download* da ferramenta e do manual de instruções em:
<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.



3. **Canais.** Como uma empresa comunica e atinge os seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Canais de comunicação, distribuição e vendas compreendem a interface da empresa com os clientes.
4. **Relacionamentos com o cliente.** Os tipos de relacionamento que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos.
5. **Fluxos de Receita.** O dinheiro que uma empresa gera por cada segmento de clientes.
6. **Recursos-Chave.** Os ativos mais importantes necessários para fazer o modelo de negócios funcionar. Esses recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com segmentos de clientes e gere receita. Os principais recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Eles podem ser de propriedade ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.
7. **Atividades-Chave.** As coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para que o seu modelo de negócios funcionar. São as ações necessárias para criar e oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e gerar receita.
8. **Principais parcerias.** A rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócios funcionar.
9. **Estrutura de Custos.** Todos os custos incorridos para operar um modelo de negócios.

O *Business Model Canvas* também pode ser aplicado a organizações sem fins lucrativos, instituições de caridade, entidades do setor público e empreendimentos sociais com fins lucrativos. Osterwalder (2010), argumenta que toda a organização possui um modelo de negócios, pois deve gerar receita suficiente para cobrir as suas despesas para sobreviver. A única diferença entre empresa tradicional e empresa social diz respeito ao foco da organização. A empresa tradicional foca-se no retorno financeiro ou valor capturado pelo acionista, enquanto a empresa social está focada na geração de valor social. Osterwalder e os seus

colaboradores usam o termo “modelos de negócio além do lucro” para caracterizar modelos de negócio para organizações que não são empresas tradicionais com fins lucrativos.

Posteriormente, dividiram tais “modelos de negócios além do lucro” em duas categorias fundamentais:

- a) Modelo Financiado por Terceiros (*Third Party Financed Model*), e;
- b) Modelo de Linha de Base Tripla (*Triple Bottom Line Business Model*).

. *Modelo Financiado por Terceiros*

Nesse modelo, o destinatário do produto ou serviço não é o pagador. O pagador é um terceiro, que pode ser um doador. O terceiro paga à organização para cumprir uma missão, que pode ser de natureza social, ecológica ou de serviço público. Exemplos são filantropia, instituições de caridade e governo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

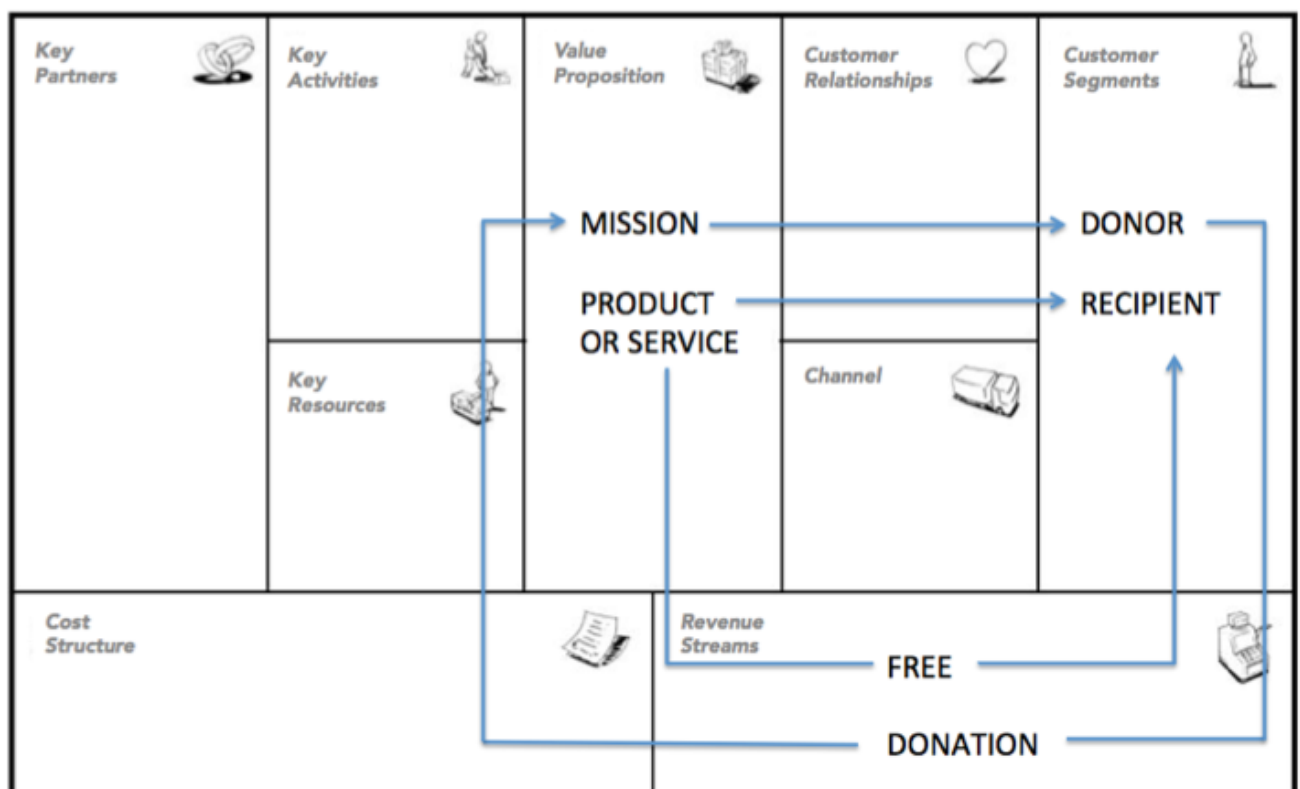


Figura 2: Modelo Financiado por Terceiros. Adaptado da *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2010)



. *Modelo de Linha de Base Tripla*

Elkington (1994) introduz o conceito linha de base tripla para as corporações se concentrarem não apenas no valor económico, mas também no valor ambiental e social. Esse conceito foi inicialmente articulado por Spreckley (1981) em Auditoria Social - Uma Ferramenta de Gestão para o Trabalho Cooperativo. Desde então, ganha alavancagem com a crescente consciência de meio ambiente e necessidade de sustentabilidade. Para tornar o conceito da Linha de Base Tripla compreensível, Elkington surge com três P's (em inglês): *profit, people e planet*.

A primeira é a medida padrão do lucro corporativo - o “resultado final” da conta de lucros e perdas. A segunda é a “conta de pessoas” de uma empresa – isto é, uma medida de quão socialmente responsável uma organização é ao longo de suas operações. A terceira é a linha de fundo da conta “planeta” da empresa - uma medida de quão ambientalmente responsável é. Estes são referidos como os três pilares da sustentabilidade.

Organizações que usam um modelo de negócios de linha de base tripla têm um objetivo central diferente: em vez de maximizar o valor para o acionista, como no caso de muitas empresas tradicionais, a meta da organização é ampliar o seu alcance não apenas para dar conta de uma base financeira contínua e sustentável, mas também para poder continuar a colaborar para resolver problemas sociais e ambientais.

O modelo de linha de base tripla procura maximizar o impacto e minimizar impactos sociais e ambientais negativos³.

A tela é então estendida na parte inferior com dois novos blocos de construção: os custos sociais e ambientais e os benefícios sociais e ambientais.

³ Ver um exemplo muito similar - *The Sustainable Business Model Canvas*: https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2017/05/SustainableBusinessModelCanvas_highresolution.jpg

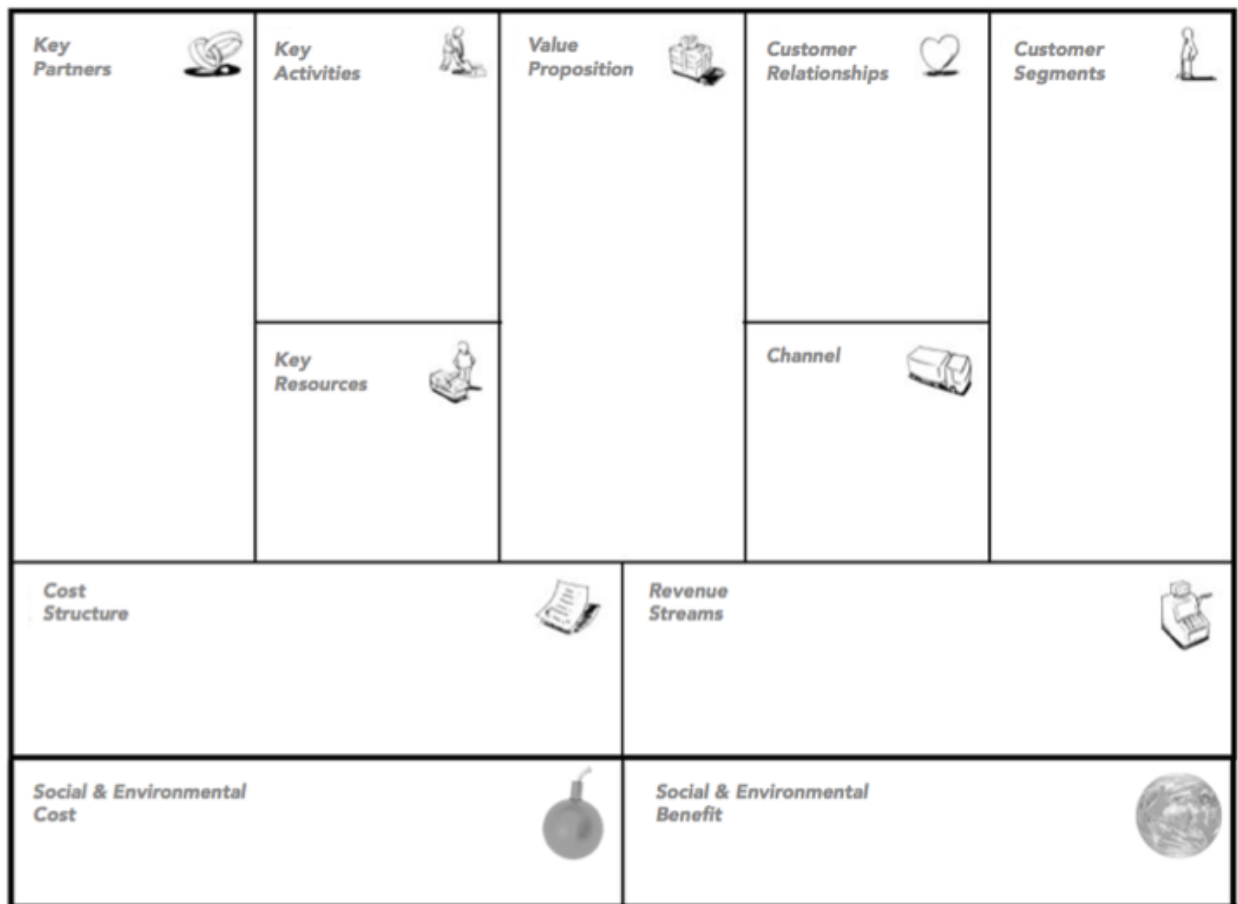


Figura 3: Modelo Linha de Base Tripla. Adaptado do Business Model Generation de Osterwalder e Pigneur (2010)

. *Social Business Model Canvas*

O *Social Innovation Lab* reorganiza os blocos de construção, distinguindo a Proposta de Valor em Proposta de Valor Social e Proposta de Valor para o Cliente e adicionando medidas de impacto. Diferencia Clientes e Beneficiários e incluindo os blocos: Tipo de Intervenção e Excedentes (Surplus). Este último acréscimo é muito interessante, tendo em conta que deve os excedentes, nas empresas sociais, têm de ser reinvestidas na missão, ao contrário da liberdade que uma empresa comercial tem com o seu excedente.

De notar que esta ferramenta pode ser confusa para aqueles que estão habituados à ferramenta de Osterwalder, porque a lógica e sequência também é afetada.

Social Business Model Canvas



Key Resources <i>What resources will you need to run your activities? People, finance, access?</i>	Key Activities <i>What programme and non-programme activities will your organisation be carrying out?</i>	Type of Intervention <i>What is the format of your intervention? Is it a workshop? A service? A product?</i>	Segments Beneficiary Customer	Value Proposition Social Value Proposition Impact Measures <i>How will you show that you are creating social impact?</i> Customer Value Proposition <i>What do your customers want to get out of this initiative?</i>
Partners + Key Stakeholders <i>Who are the essential groups you will need to involve to deliver your programme? Do you need special access or permissions?</i>		Channels <i>How are you reaching your beneficiaries and customers?</i>		
Cost Structure <i>What are your biggest expenditure areas? How do they change as you scale up?</i>		Surplus <i>Where do you plan to invest your profits?</i>	Revenue <i>Break down your revenue sources by %</i>	

Inspired by The Business Model Canvas

Figura 4: Social Business Model Canvas. Reproduzido do Social Innovation Lab.

Para um aprofundamento destes modelos deixamos aqui a sugestão de uma leitura mais detalhada do livro de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur através do seguinte link:

[http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)

Porpomos também para uma primeira leitura intridutória visualizar os seguintes vídeos:

- “The Nonprofit Business Model Canvas”: <https://www.youtube.com/watch?v=4pcnRIPJvj8>
- “The Sustainable Business Model Canvas, 11 Steps to designing a successful sustainability strategy”: <https://www.youtube.com/watch?v=gVimMEI2u2w>
- “Business Model Canvas for a Non Profit Organization”: <https://www.youtube.com/watch?v=YqAOePEMbVO>

Por último, além de alguns exercícios de acompanhamento à aprendizagem para o mentor aprendente, incluímos nesse grupo de exercícios do Caderno de Exercícios, um template do Modelo de Negócios Social Canvas para uso em contexto de formação.



QUIZ DO TÓPICO 1 – FUNDAMENTOS DA MENTORIA

Parte A – Questões de opção corretas

- Q1. Das quatro opções descritas abaixo, indique aquela ou aquelas que não correspondem às responsabilidades do mentor:
- a. manter uma postura profissional
 - b. dar feedback de suas experiências, positivas ou negativas
 - c. ser psicólogo
 - d. ser confidencial
- Q2. Das quatro opções descritas abaixo, indique a que não corresponde às responsabilidades do mentorando:
- a. Ser um aprendiz ativo
 - b. Aceitar livremente ser acompanhado por um mentor
 - c. Dar feedback sobre suas experiências, tanto positivas quanto negativas
 - d. Prepare-se para reuniões com perguntas e desafios
- Q3. De acordo com a Manchester Metropolitan University, para um mentor é necessário um conjunto de habilidades e experiências. Das quatro opções abaixo, indique qual corresponde à seguinte frase: “deve estar disposto e capaz de dedicar tempo suficiente ao seu emtorado/a para oferecer apoio e orientação”:
- a. Acessibilidade
 - b. Capacidade de empoderar
 - c. Inventividade
 - d. Compreensão
- Q4. O processo de mentoria traz benefícios aos mentores. Das quatro opções abaixo, indique qual corresponde à seguinte frase: “orgulho em apoiar projetos viáveis e pessoas que acreditam ter um perfil vencedor”.
- a. Legado
 - b. Reconhecimento
 - c. Satisfação, realização pessoal
 - d. Auto atualização
- Q5. Segundo alguns autores, as iniciativas de empreendedorismo social são caracterizadas por ou pela existência de certos aspectos. Das quatro opções abaixo, indique qual corresponde à seguinte frase: “visa resolver um problema social”.
- a. Sustentabilidade financeira
 - b. Geração de impacto social
 - c. Solução inovadora
 - d. Missão social
- Q6. De acordo com o *Business Model Canvas*, nove blocos de construção são operacionalizados no modelo. Das quatro opções abaixo, indique qual corresponde à seguinte frase: “pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico”.
- a. Atividades-chave
 - b. Parcerias Chave
 - c. Relações com o consumidor
 - d. Proposta de Valor



Parte B – Perguntas verdadeiras ou falsas

- Q7. Dos modelos de negócio abordados neste tópico, o Modelo Financiado por Terceiros é caracterizado pela noção de doador e pela existência de um novo bloco chamado “Surplus”.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q8. Modelo de negócios *Triple Bottom Line*, adaptado de Osterwalder e Pigneur, é estendido dois novos blocos de construção: os custos sociais e ambientais e os benefícios sociais e ambientais.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q9. Exemplos como filantropia, instituições de caridade e governo são caracterizados ou operacionalizados por meio do Modelo Financiado por Terceiros.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q10. De acordo com os nove blocos de construção do Business Model Canvas, o bloco Atividades-chave não é o mais importante que uma empresa deve fazer para fazer o modelo de negócios funcionar.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q11. O *Triple Bottom Line Business*, é um modelo que traz para o conceito três P's fundamentais: Pessoas, Planeta e Lucros (Profits).
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q12. Uma das mudanças visíveis do *Social Business Model Canvas* em comparação com a versão Business Model Canvas é a diferenciação de clientes em beneficiário e cliente.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso

Fim do Quiz 😊



Tópico 2

PREPARAÇÃO DA MENTORIA



2. PROCESSO DA MENTORIA

2.1 Programas, seleção e *matching*

2.1.1 Programas de Mentoria

De um modo geral, os programas de Mentoria abrangem pessoas de qualquer faixa etária e podem ser explorados numa ampla variedade de objetivos e contextos profissionais (Susan & Searby, 2013), desde a área da educação a necessidades específicas tais como, grupos de minoria, empreendedorismo e negócios de *start-up* (Klasen & Clutterbuck, 2002).

De acordo com Poulsen (2013), os programas de mentoria têm-se tornado populares nas empresas, organizações, *trade unions*, associações profissionais e muitos outros contextos. Nesse sentido, as relações de mentoria não são permanentes, podendo ser sucessivas, sendo que uma pessoa pode ter vários mentore(a)s ao longo da vida profissional (Poulsen, 2014). Estes programas são percecionados como as “regras da estrada” para interações no âmbito dos relacionamentos da mentoria (Ragins, 2007 citados por Chandler, Kram e Yip, 2011).

A mentoria tradicional é normalmente de um-para-um mas existem ainda outras formas tais como a mentoria entre pares e a mentoria de grupo, por exemplo (Haggard, Dougherty, Turban & Wilbanks, 2010). A primeira vantagem face aos demais tipos de mentoria é que proporciona ao mentorando(a) uma atenção personalizada.

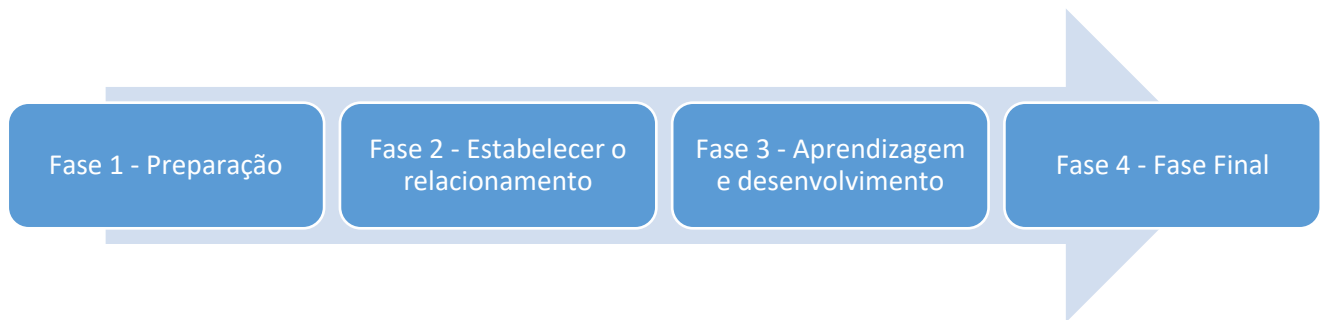
Em geral, Poulsen (2013) refere que um bom programa de mentoria tem de incluir um *match* neutro entre um(a) mentorando(a) e uma pessoa mais experiente que o apoia – mentor(a), desenvolvendo-se um ambiente confidencial de aprendizagem e cooperação, em que são exploradas oportunidades, ambições e capacidades.

O programa deverá ser desafiante para ambas as partes no autoconhecimento e autorrealização, ao serem vistos pelos olhos do outro, bem como beneficiar os mentore(a)s no desenvolvimento de capacidade de liderança e outras competências que advém do seu papel de orientador(a).

Existem diferentes tipos de programas de mentoria ajustados à sua natureza específica, enquadrados nas organizações ou, por exemplo, específicas a determinadas carreiras profissionais, como o programa da *American Psychological Association* (APA, 2006; Kram, 1983; B. R. Ragins & Kram, 2007, por exemplo).

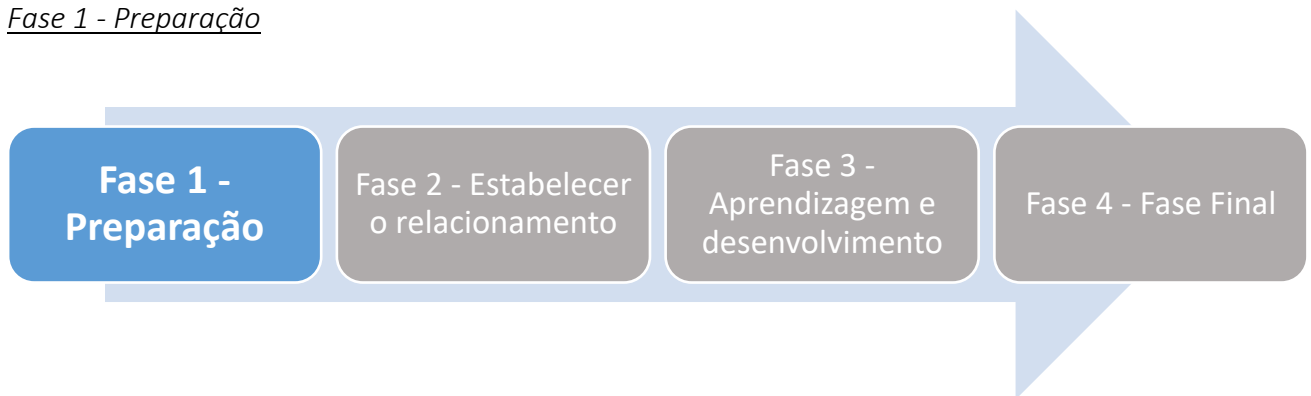
Contudo, seguiremos a proposta apresentada por Kirsten Poulsen (2014), cujo o processo de mentoria está balizado por quatro fases distintas num Programa de Mentoria Formal, conforme abaixo (Figura 5):

Figura 5: Fases do Programa de Mentoria Formal



Conforme a figura demonstra, um relacionamento de mentoria formal eficaz passará por quatro estágios definidos. O tempo gasto em cada um desses estágios difere de relacionamento para relacionamento, mas todos os relacionamentos se deparam com estes quatro desses estágios.

Fase 1 - Preparação



Esta primeira fase envolve as decisões finais do(a)s mentore(a)s e mentorando(a)s potenciais para entrar no programa de mentoria. É a fase dos processos de seleção e *matching*⁴.

⁴ Adiante no ponto descrito e designado por *Seleção no processo de Mentoring*, remetemos aos **Exercício 1 e 2 da secção do Tópico 2 do caderno de Exercícios** (Formulário de Inscrição para Mentorandos & Formulário de Inscrição para Mentores), ferramentas possíveis de serem exploradas em contexto de formação e que se enquadram nesta fase de Preparação.

A fase de preparação é o início do processo de descoberta. Como cada relacionamento de mentoria é único, o(a) mentorando(a) e o(a) mentor(a) devem ter esse tempo para definir os parâmetros iniciais do possível futuro relacionamento.

O(A)s mentorando(a)s devem conhecer o programa geral proposto e considerar se isso se encaixa nos seus planos de negócio social e necessidades de aprendizagem. É, portanto, o momento para levarem em conta o propósito do programa de mentoria, a forma como está organizado e em que termos será feito pela organização/incubadora.

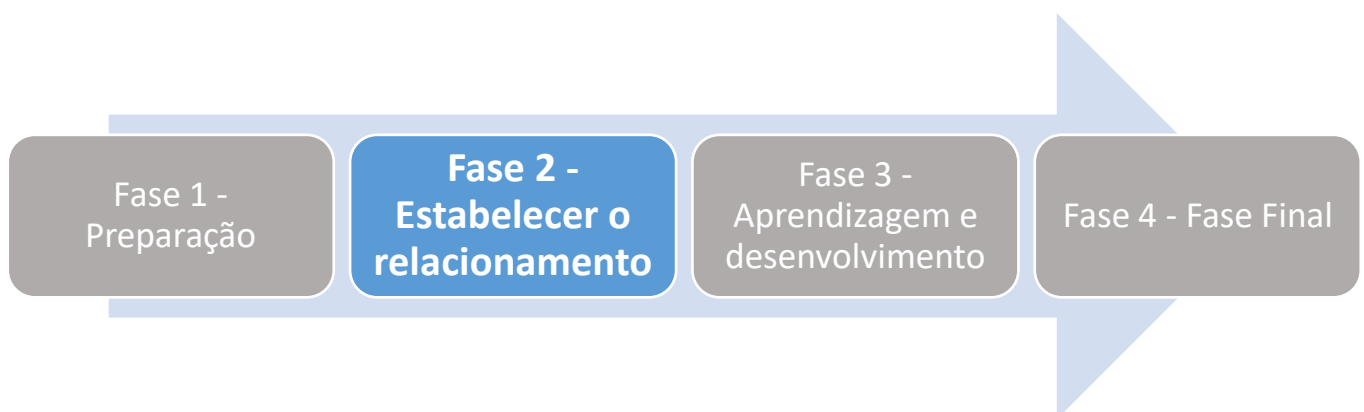
Por seu turno, os mentores devem considerar se sentem que têm as **competências**, o **tempo** e a **motivação**.

Têm disponibilidade? São capazes de priorizar o tempo? Qual o apoio da organização/incubadora?

E como podem beneficiar de assumir o papel de mentor(a)?

Assim, tanto o(a)s potenciais mentore(a)s e mentorando(a)s devem considerar se os benefícios e resultados de aprendizagem do programa de mentoria corresponderão ao investimento em termos de tempo e esforço. Se estas questões não forem adequadamente esclarecidas na fase de preparação, podem surgir, posteriormente, problemas na relação de mentoria.

Fase 2 - Estabelecer o relacionamento



Esta segunda fase começa quando mentore(a)s e mentorando(a)s se encontram pela primeira vez.



Aqui o par deve-se conhecer bem para estabelecer um relacionamento com abertura e confiança.

A confiança não é automática. Pode-se referir a esta fase como de “construção duma conta de confiança”: falar e esclarecer os elementos que criam uma conta de confiança que se pode acumular durante o relacionamento, em vez de criar obstáculos que possam bloquear o valioso diálogo e sobre si e sobre o processo de mentoria.

Eles exploram as suas motivações para entrar no programa e estabelecem as regras básicas para a sua colaboração, o que inclui:

- **objetivos** - os benefícios que desejam ao participar no programa de mentoria;
- **expectativas** - o que esperam um do outro;
- **cooperação** - quando, com que frequência e onde se desejam encontrar, quantas reuniões, que documentação, a possibilidade de usar um livro de registro, se necessário, etc.;
- **regras básicas e ética** - confidencialidade, preparação, limites, feedback, etc.;
- **avaliação e acompanhamento** - avaliação regular do processo de aprendizagem e resultados;
- **finalização** - quando, como e o que significa o final.

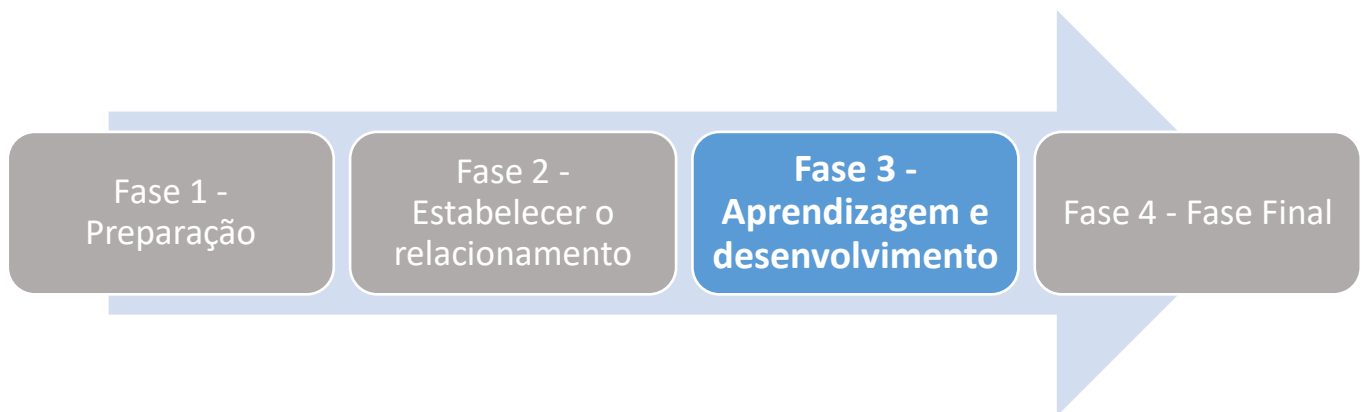
De acordo com o programa de mentoria do *Chartered Institute of Personnel and Development* (2017), no âmbito da formação de mentores, propõem-se três ferramentas importantes nesta fase⁵:

- a) contrato para a mentoria;
- b) plano de ação da mentoria;
- c) formulário de revisão da mentoria.

No entanto, relembramos que toda a relação de mentoria está envolvida no plano de negócios sociais do empreendedor social e que vai sendo contruído também com base no modelo já abordado no capítulo anterior – *Social Business Model Canvas*.

⁵ Tais ferramentas templates sugeridas encontram-se disponíveis para os mentores aprendentes treinarem em contexto de formação não formal, correspondendo aos Exercícios 3, 4 e 5 do **Caderno de Exercícios da secção do Tópico 2**.

Fase 3 - Aprendizagem e desenvolvimento



Esta é a fase em que a aprendizagem real ocorre e, não obstante as reuniões de mentoria, estas não são suficientes.

A mentoria pode acelerar o processo de aprendizagem por causa do apoio do(a) mentor(a) e das conversas de mentoria, mas o(a) mentorando(a) precisa agir (empreender) e experimentar na vida real e não apenas teorizar junto do(a) mentor.

Para garantir um bom resultado de mentoria deve haver um equilíbrio adequado entre o número de reuniões e o tempo de agir/ experimentar.

As reuniões devem estar suficientemente próximas para que o par mantenha o relacionamento e não voltem continuamente à estaca zero. As reuniões devem também estar suficientemente distantes para os aprendentes realizem as ações acordadas entre as reuniões.

A melhor prática sugere uma reunião a cada **3-6 semanas**. Durante um **programa de 12 meses**, serão cerca de dez reuniões, levando em conta o período de férias.

A seguir, expomos uma tabela síntese com algumas ferramentas que consideramos úteis quer do ponto de vista do(a) mentor(a) como também do ponto de vista do(a) mentorando(a), para as sessões que irão decorrer ao longo de 12 meses progredirem o mais possível.

Tabela 1: tabela síntese dos documentos necessários para as sessões de mentoria⁶

MENTOR(A)	MENTORANDO(A)
Ficha de preparação do mentorando(a) (a ser enviada ao mentor(a) antes da sessão) - Exercício 6	Ficha de Preparação do Mentorando(a) (a ser enviada ao mentor(a) antes da sessão) – Exercício 6
Ficha da sessão de mentoria (a ser usada na sessão) - Exercício 7	Ficha da sessão de mentoria (a ser usada na sessão) - Exercício 7
Registo das sessões de mentoria – Exercício 8	Registo das sessões de mentoria – Exercício 8
Formulário de avaliação da parceria pelo(a) mentor(a) - Exercício 10	Formulário de avaliação da parceria pelo(a) mentorando(a) – Exercício 9

Fonte: <https://www.wci.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20Handout.pdf>

Por último, embora no capítulo seguinte este seja dedicado à regulação da relação, deixamos aqui, algumas sugestões de soluções para problemas que podem emergir causados pelo(a) mentor(a), pelo(a) mentorando(a) e ainda por ambos. Contudo, esta espécie de mini “*Mentoring Trouble-Shooting Toolbox*” aqui apresentada apenas sublinha o quão importante o capítulo seguinte que reporta a gestão de conflitos é.

Armadilhas do Mentor(a) (problemas causados pelo mentor(a))	
Armadilhas	Soluções
Superproteção	Perceba que o seu papel não é proteger o(a) mentorando(a) do feedback habitual que é difícil, mas sim desenvolver o(a) mentorando(a).
Ego: o relacionamento é mais importante que o(a) mentor(a)	Focalize-se concentrando-se no desenvolvimento do(a) mentorando(a) e não em si mesmo(a).
Clonagem: “Síndrome do Mini-Eu”	Respeite a individualidade do(a) mentorando(a) e concentre-se nas suas necessidades e potencial de desenvolvimento e não com as suas preferências ou personalidade. Faça as perguntas: "Estou a tentar moldar um Mini-Eu?"
Dominação cultural	Aprenda o máximo possível sobre a cultura do(a) mentorando(a) e respeite-a. Não imponha as suas próprias crenças culturais.

⁶ Tais ferramentas modelo sugeridas encontram-se disponíveis para os mentores aprendentes treinarem, correspondendo aos Exercícios 6, 7, 8, 9 e 10 do **Caderno de Exercícios da secção do Tópico 2**.

Sobrecarga de trabalho	Seja realista em termos de carga de trabalho do(a) mentorando(a).
Falta de flexibilidade	Pense sempre em novas formas de alcançar desenvolvimento e aprendizagem. Adapte o seu estilo de acordo com as necessidades e realidades de negócios em mudança. Perceba que o seu estilo de aprendizagem pode ser diferente do(a) seu(sua) mentorando(a) e acomodar-se a isso.
Figura do bonzinho	Em vez disso, seja firme, direto e focado, para que o(a) mentorando(a) receba feedback honesto e a oportunidade de aprender com os erros. Segundo este ditado emocionalmente inteligente: <i>Não é o que dizes... É como dizes! Não é o que fazes... É como fazes!</i>
Ser muito rigoroso	Seja realista e equilibrado(a) em termos de expectativas, objetivos e abordagem. Faça a pergunta: no caso de ser perfeccionista “como pode isso levar a tipos rígidos de expectativas e comportamentos?”

Armadilhas dos Mentorandos(as) (problemas causados pelo mentorandos(as))	
Armadilhas	Soluções
Manipulação	Deixe claro para o(a) mentorando(a) que vê a manipulação e que não vai tolerar isso. Defina parâmetros claros para o relacionamento. Caso o(a) mentorando(a) continue com manipulação, encerre o relacionamento.
Mão-de-obra	O(a) mentorando(a) deve perceber que não há mão-de-obra na mentoria. Uma tarefa desafiadora com um prazo correto envia a mensagem clara de que não haverá mão-de-obra.
Ciúmes	O(a) mentor(a) e mentorando(a) devem ter cuidado para não isolar ou negligenciar outros colegas ou comportar-se de tal maneira que sentimentos de ciúme sejam encorajados.
Expectativas irrealistas	Um contrato claro de mentoria, bem como uma comunicação aberta sobre objetivos realistas, definirá o cenário para um processo de mentoria equilibrado.
Dependência	O(a) mentor(a) deve ajudar o(a) mentorando(a) a entender que o propósito da mentoria é capacitar-se de tal forma que a independência seja alcançada no final do relacionamento.



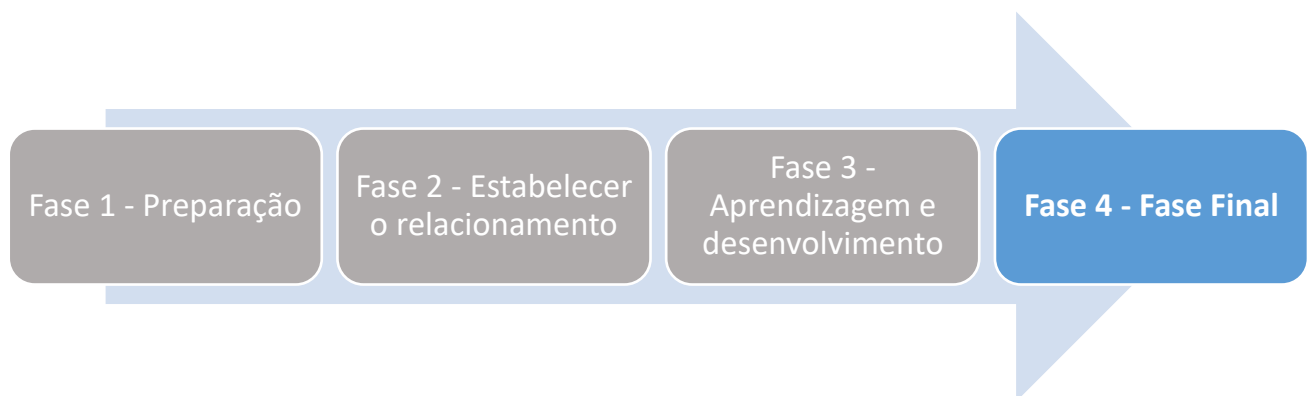
Baixo desempenho	Se o(a) mentorando(a) não se apresentar, organize uma reunião para discutir o insuficiente desempenho. Peça ao mentorando(a) para gerar possíveis soluções para melhorar o desempenho, recomende possíveis soluções e comprometa-se a escolher um determinado curso de ação. Isso aumenta o compromisso e a responsabilidade em relação à melhoria de desempenho. Forneça o suporte e recursos necessários.
------------------	---

Armadilhas de Relacionamento (problemas causados por ambas as partes)	
Armadilhas	Soluções
Amizade íntima	Seja um bom amigo mas certifique-se de que o relacionamento de mentor(a) tem precedência sobre a amizade. Defina os parâmetros do relacionamento.
Relacionamento desigual	O(a) mentorando(a) deve ser tratado(a) como igual. Mostre respeito e encorajamento. Quanto maior o sentido de igualdade, mais serão as oportunidades de comunicação aberta.
Um programa muito formal	Incentive as partes a identificar oportunidades para aconselhamento informal. Garanta que o programa de mentoria não é demasiado estruturado ou rígido.
Um programa muito informal	Dê alguma estrutura ao programa criando uma política e estratégia de mentoria. Monitorize e avalie os resultados do programa.
Problemas de diversidade	Saiba mais sobre a cultura da outra parte e demonstre sensibilidade e respeito.
Questões de confidencialidade	Ambas as partes devem respeitar a confidencialidade sobre assuntos delicados, documentos, políticas ou pessoas que afetam o relacionamento.
Correspondência incorreta	Faça uma avaliação adequada para garantir que o(a)s mentore(a)s e o(a)s mentorando(a)s estão corretamente.
Conflito	Ter uma discussão aberta sobre o conflito e chegar a um consenso sobre uma solução.

Esta última armadilha - **conflito**, será desenvolvida no Tópico 3, nomeadamente um conjunto de ferramentas para que se possam gerir os tais conflitos que emergem num processo de mentoria.

Antes de finalizarmos este capítulo, abordaremos a quarta e última fase proposta por Poulsen (2013) no design dos programas de mentoria – a fase “final” do processo.

Fase 4 – Fase Final



Esta última fase trata de garantir um bom e construtivo final do relacionamento (formal) de mentoria.

Mentore(a)s e mentorando(a)s não são obrigados a continuar a ver-se quando o programa termina.

Alguns dos pares podem querer continuar o relacionamento de mentoria, outros continuarão a ver-se com menos frequência, alguns tornar-se-ão amigos e passarão a um tipo diferente de relacionamento, e os outros apenas dirão obrigado e seguirão em frente.

Todos os finais são igualmente bons, no entanto, a importância de avaliar formalmente o resultado individual, dar *feedback* e falar abertamente sobre o próximo passo é um exercício saudável em si e garante que tanto o(a) mentor(a) como o(a) mentorando(a) são claros e alinhados nas suas expectativas para o próximo passo.

Para o gestor do programa, a avaliação formal do processo e do resultado, tanto ao nível individual quanto ao nível de programa, é importante para obter novas aprendizagens para futuros programas de mentoria na organização ou incubadora.



De acordo com os quatro estágios do processo de mentoria da *American Psychological Association* (APA, 2006) esta etapa corresponde ao estágio de separação.

Em grande parte descreve o final dum relacionamento de mentoria. A relação pode terminar por uma série de razões, entre as quais nada é deixado para aprender, o(a) mentorando(a) pode querer estabelecer uma identidade independente, ou o(a) mentor(a) pode decidir que é hora de o(a) mentorando(a) ficar sozinho.

Se o final do relacionamento não for aceitável para ambas as partes, esse estágio pode ser stressante, com uma parte que não deseja aceitar a perda. Pode haver problemas entre o(a) mentor(a) e o(a) mentorando(a) quando apenas uma das partes quer demitir a relação de mentoria. Por isso, a finalização do processo de mentoria é muito importante⁷.

. Seleção no processo de Mentoria

O(a)s mentore(a)s realmente têm uma grande influência sobre o sucesso do programa de mentoria e se o programa terá o efeito de aprendizagem pretendido. Mentore(a)s tornam-se modelos para o(a)s mentorando(a)s e para os colaboradores da organização/incubadora que organiza o programa. Apenas por serem selecionados, tornam-se modelos em termos de comportamento, valores e competências.

O(a)s mentores são, portanto, responsáveis tanto em relação ao mentorando(a) quanto ao resto da organização/incubadora, sendo por isso vital que sejam selecionados o(a)s mentore(a)s certo(a)s em função das habilidades que a organização/incubadora deseja desenvolver. Além disso, é importante que os mentores entendam o seu papel e estejam genuinamente interessados e bem preparados para o desempenhar (Poulsen, 2014).

Por isso, não é de admirar que a seleção de mentore(a)s e mentorando(a)s e sua motivação para entrar na relação de mentoria seja vital para garantir resultados para si mesmos e para a organização/incubadora.

Algumas vezes, o(a)s mentorando(a)s são meticulosamente selecionados através de centros de avaliação, testes de personalidade, avaliações de desempenho, etc. No entanto, a seleção de mentores e a sua formação e preparação raramente são tão completas.

⁷ Disponibilizamos o **Formulário de Avaliação de Relacionamento de Mentor** exposto para formação através do Exercício 11 do **Caderno de Exercícios da secção do Tópico 2**.



Enquanto o(a) mentor(a) ocupar um lugar alto na hierarquia de gestão, presume-se que ele(a) (ainda é mais comumente um homem) esteja qualificado para ser um(a) mentor(a) (Poulsen, 2014).

De acordo com o programa da CGIAR⁸ (s/d), alguns critérios devem ser tidos em consideração na selecção quer de mentore(a)s quer de mentorando(a) no processo de mentoria, nos quais aqui foram ajustados.

CrITÉRIOS para Seleção de Mentores(as) e mentorandos(as)

*Seleção de Mentorandos(as)*⁹

É comum existirem mais mentorando(a)s do que aqueles que podem ser escolhidos. Embora este seja um sinal positivo de que o programa é desejado e necessário, a desvantagem é que os coordenadores enfrentam um difícil processo de selecção.

A lista a seguir oferece algumas orientações para restringir o campo inicial do(a) candidato(a).

Determinar que todos o(a)s mentorando(a)s:

- ✓ estão disponíveis durante a duração do programa
- ✓ dispostos ou motivados a participar em todas as atividades

Selecione os candidatos, através de critérios, tais como:

- ✓ entusiasmo e iniciativa
- ✓ objetivos e planos de carreira
- ✓ requisitos de habilidade e conhecimentos
- ✓ *background* de educação e formação
- ✓ interesses profissionais e área científica de especialização
- ✓ potencial de supervisão ou profissional

Concentre-se em mulheres e minorias, embora outros grupos não sejam excluídos.

⁸ Um programa do Grupo Consultivo sobre Pesquisa Agrícola Internacional

⁹ Disponibilizamos o **Exercício 1 da secção do Tópico 2 do Caderno de Exercícios**, um **Formulário de Inscrição para Mentorandos** tipo para o contexto de formação dos mentores, adaptado do *Guidelines* da CGIAR.



Seleção de Mentores(as)¹⁰

Indivíduos interessados em tornar-se mentore(a)s serão de várias origens e com níveis de experiência interpessoal e profissional diversos, por isso, é importante estar claro desde o início que tipo de habilidades são necessárias para este programa.

Para todos os candidatos, é importante considerar:

- ✓ desejo de estar no programa
- ✓ boa reputação e reconhecimento
- ✓ habilidades em comunicar e motivar
- ✓ disposição para trabalhar com outras culturas ou género
- ✓ carga de trabalho atual e cronograma disponível
- ✓ preferências dos mentorandos(a)s
- ✓ capacidade de promover a visibilidade do mentorando(a) globalmente
- ✓ capacidade de convidar o(a)s mentorando(a)s a participar nas principais reuniões
- ✓ capacidade de identificar fundos e recursos para formação ou pesquisa

À medida que o processo de seleção continua, as habilidades profissionais e interpessoais dos candidatos podem ser divididas e pensadas em termos de qualidades e experiências que o(a) mentor(a) e aprendiz “devem ter”.

. Matching no processo de Mentoria

Independentemente de como decorre o processo de *matching*, as combinações de mentor(a)-mentorando(a) precisam ser verificadas para um “bom ajuste”.

Cada participante para a relação de mentor(a)-mentorando(a), traz competências únicas, origens, estilos de aprendizagem e necessidades.

Os mesmos autores diferenciam tipos de empreendedore(a)s e mentore(a)s que são complementares (Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. K., 2015).

¹⁰ De igual modo, disponibilizamos o **Exercício 2 da secção do Tópico 2 do Caderno de Exercícios** um **Formulário de Inscrição para Mentores** tipo para o contexto de formação dos mentores, adaptado do *Guidelines* da CGIAR.



- **Empreendedor(a)s criativos** “descobrem novas indústrias que precisam de recursos financeiros ou humanos, como conhecimento e habilidades para oferecer soluções para problemas de clientes.” Esses empreendedor(a)s exigem mentore(a)s com inclinações criativas e experiências semelhantes.
- **Empreendedor(a)s de tecnologia** são aquele(a)s que “usam com sucesso talento e capital de risco, ideias inovadoras e habilidades de gestão para produção comercial de inovações tecnológicas eficazes e viáveis ou alavancagem efetiva de inovações usando tecnologia”. Esses tecno-empresendedores precisam de obter competências de gestão do(a)s mentore(a)s para sustentar empreendimentos baseados em tecnologia.
- **Empreendedor(a)s de conhecimento** que são “capazes de produzir e usar ativos intelectuais para o crescimento de novas *start-ups* ou serviços que possam orientar os empreendedor(a)s para a prosperidade e criação de riqueza da comunidade e fornecer serviços melhores e superiores.” Esse tipo(a) de empreendedor(a) requer um(a) mentor(a) que é igualmente dotado de capital intelectual e experiência prática.

Compreender e avaliar onde um(a) mentorando(a) se encontra situado profissionalmente pode ajudar a avaliar ou pelo menos dar uma indicação se uma relação de mentoria pode ser bem-sucedida. Aplicado aos diferentes tipos de empreendedor(a)s, acima apontados, por exemplo: um “tecno-empresendedor” na fase de “concepção do plano de negócios” pode não precisar de orientação empresenedora porque eles já são tomadores de decisões independentes - mas podem beneficiar de um(a) mentor(a) “psicológico(a)” que pode melhorar a sua comunicação ou pessoas com habilidades de marketing, por exemplo.

2.2 Credibilidade na Mentoria

Mentor era o nome de um personagem da mitologia grega. Ulysses deixou seu filho, Telemachus, sob a tutela de seu velho amigo Mentor, que era um conselheiro sábio e confiável (Clutterback 1991).

Nos anos desde o estudo de referência de Levinson sobre mentoria no desenvolvimento de adultos (Levinson et al., 1978), uma legião de escritores e pesquisadores tentaram definir a relação entre os mentores e distingui-los doutras formas de relacionamento. No entanto,

desde o início, Levinson e seus colegas reconhecem que a mentoria é mais qualidade de relacionamento do que uma categoria: “mentoria é definida não em termos de papéis formais, mas em termos de caráter do relacionamento e funções que serve” (1978: pp 98).

Um modelo de teoria fundamentada proposto por Hudson (2014) ilustra as maneiras essenciais como o(a)s mentore(a)s podem ajudar a formar e desenvolver ainda mais a relação mentor(a)-mentorando(a) (Figura 6).

Figura 6: Atributos desejáveis para a formação da relação mentor/a-mentorando/a



A confiança é uma dimensão vital da relação mentor(a)-mentorando(a), dado que aumenta positivamente tanto a qualidade quanto a eficiência do relacionamento (Kram, 1985). É considerada a característica mais crítica de qualquer tipo de relacionamento diádico (Fisher e Brown, 1988; Pratt e Dirks, 2007), e é crucial para estabelecer e manter um relacionamento efetivo (Sheppard e Sherman, 1998).

Por outro lado, a fim de maximizar os benefícios de relação empreendedor(a)-mentore(a)s, é esperado e essencial que o(a) empreendedor(a) esteja aberto a mudanças (Audet & Couteret, 2005), a novas experiências (Engstrom, 2004) e que se abra aos seu respectivo(a) mentor(a) (Gravells, 2006).

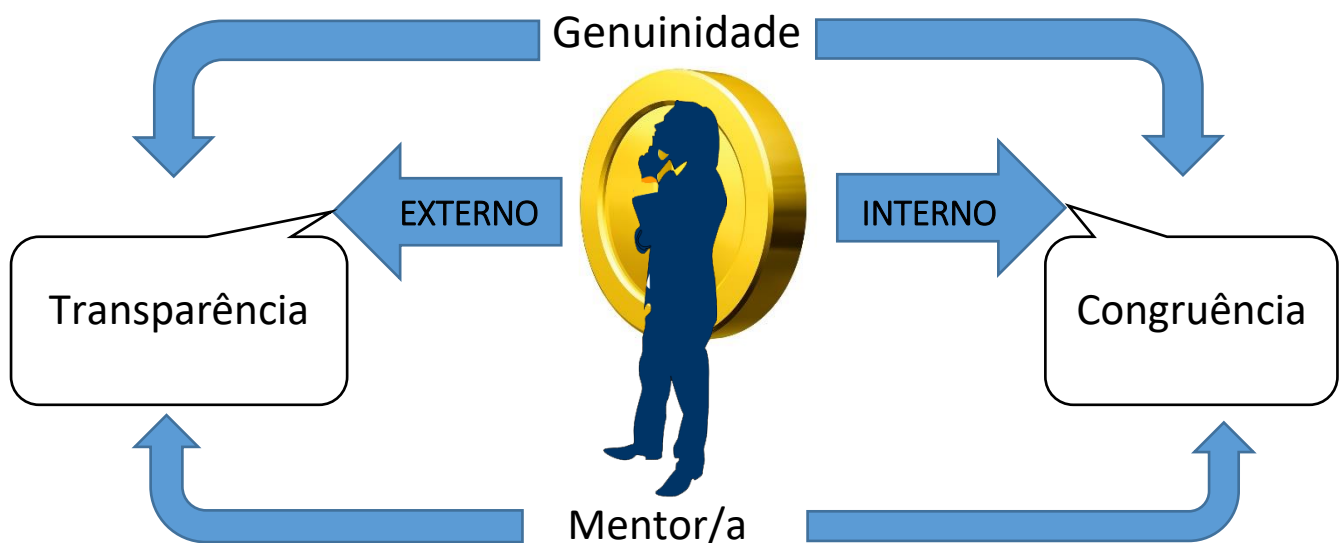
2.2.1 Relacionamentos Autênticos

Relacionamentos autênticos são o coração da mentoria, porque o relacionamento é o veículo através do qual o(a)s mentore(a)s podem ajudar os outros a aprender e crescer.

O(a)s mentore(a)s precisam ser bons no relacionamento inicial e mantê-lo ao longo do tempo. Autenticidade é ser real, significa ser o seu verdadeiro eu: natural, genuíno e honesto, não uma imitação. Não é simples alcançar tal realidade. Ser real envolve a difícil tarefa de se familiarizar com o fluxo da experiência que ocorre dentro de si mesmo(a), um fluxo marcado especialmente pela complexidade e pela mudança contínua (Rogers, 1966, p.185).

Este conceito – ***genuinidade*** – implica claramente incluir os dois lados do espelho: o lado interno e o lado externo. Do lado interno, evidencia-se a congruência do indivíduo mentor(a) e do externo a transparência do(a) mentor(a), conforme ilustrado na figura 7.

Figura 7: As duas faces do espelho da genuinidade



O **lado interno** refere-se ao grau em que o(a) mentor(a) é consciente a todos os aspectos do seu próprio fluxo de experimentar e como se revê no seu papel. Ou seja, este lado do processo designa-se por “**CONGRUÊNCIA**” – isto é, a consistência, face à experiência total, na relação entre o ideal do *self* e a auto-imagem (Schmid, 1998).

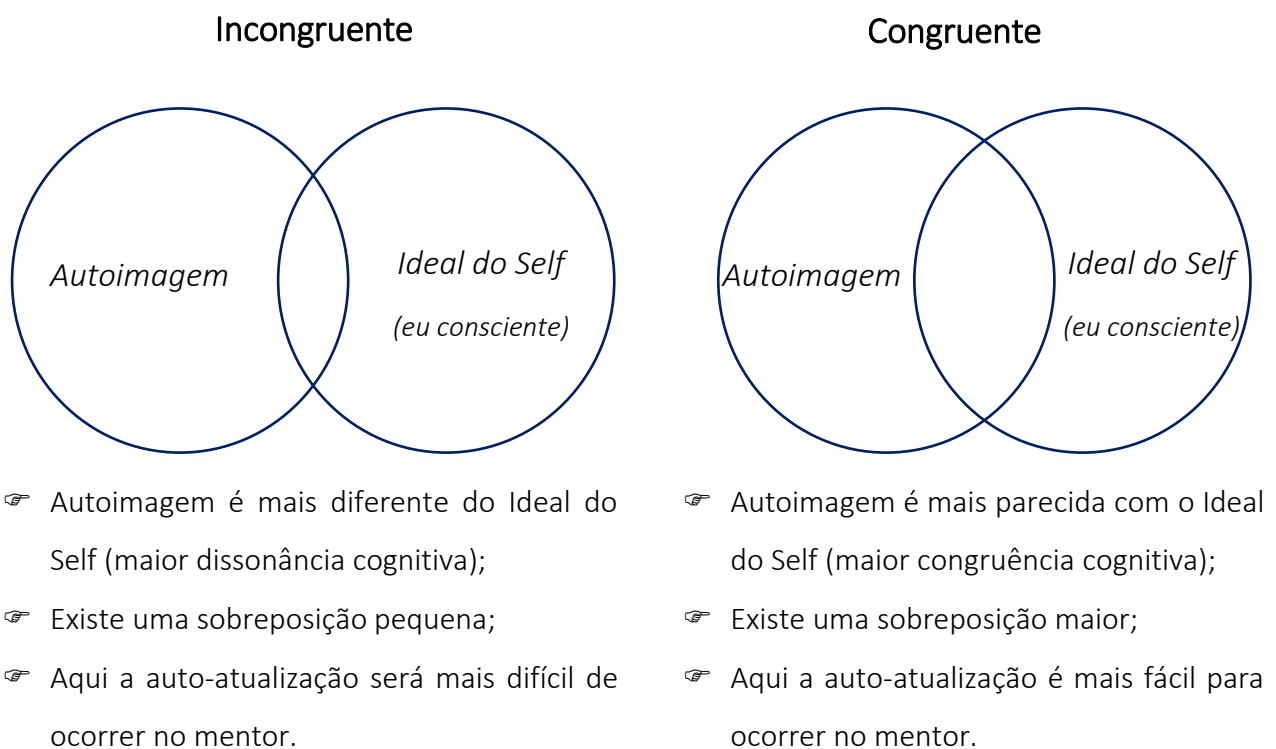
Por seu turno, o **lado exterior** reflete a comunicação explícita pelo(a) mentor(a) baseado nas suas percepções conscientes, atitudes e sentimentos. Este aspecto é chamado de “**TRANSPARÊNCIA**” – isto é, o mentor tornar-se “transparente” para o(a) mentorando(a) através da comunicação das suas impressões e experiências similares passadas (Schmid, 1998).

Esta habilidade fundamental para o(a) mentor(a) - **Genuinidade** também se designa por autenticidade.

A maneira mais fácil de pensar em autenticidade é considerá-la como comunicação aberta. Para ser mais fácil para o(a) mentorando(a) entender o(a) mentor(a), este precisa ser direto(a) e aberto(a) na maneira de comunicar. O(a) mentor(a) não deve tentar colocar-se num pedestal e deixar o mentorando(a) a pensar que é o professor e ele ou ela o(a) aluno(a) – o(a) mentor(a) não tem todas as respostas e soluções para todos os problemas. Basicamente o(a) mentor(a) precisa ser ele mesmo como é realmente naquele momento.

Quando o eu ideal de uma pessoa (neste caso do(a) mentor(a)) não é consistente com o que realmente acontece nas experiências da pessoa e na relação com os outros, passa a existir uma diferença entre o eu ideal dessa pessoa e a experiência real na relação, o que se designa por *incongruência*. Raramente, ou nunca, existe um estado de total congruência; todas as pessoas experimentam uma certa quantidade de incongruência. As principais diferenças ficam ilustradas na figura seguinte (Figura 8).

Figura 8: Características da Congruência e da Incongruência



De acordo com Rogers (1961), regra geral, queremos sentir, experimentar e comportarmo-nos de maneiras consistentes com a nossa auto-imagem e que também reflitam o modo como gostaríamos de ser, o nosso *self* ideal.



O(a) mentor(a) também deve incentivar o(a) mentorando(a) a comunicar desta forma. Ao ser uma comunicação aberta isso pode incentivá-los a parar de negar, fingir, ou ocultar pensamentos e sentimentos que podem não estar a favorecer o processo de mentoria (ou ganhar consciência das suas distorções cognitivas e/ou percetivas) (Stephen, 1994).

A autenticidade não é aprendida com uma simples formação ou leitura de livros, é mais uma maneira de ser ou de estar. No entanto, existem formas de melhor comunicar a sua autenticidade aos outros:

- Aprender a compreender-se e ser capaz de se descrever.
- Compreender as suas mudanças de humor e os seus pontos fortes e fracos.
- Ler livros sobre crescimento pessoal, e reconhecer o que pensa e sente ao ler este tipo de literatura.
- Aprender a entender seu próprio comportamento ao examinar ou questionar-se porque reage às vezes de uma forma que não era intencional (Stephen, 1994).

Resumidamente, e de acordo com Sutton e Stewart (2002), no ato relacional, a autenticidade exige habilidades ao mentor(a) para que possa:

- ☞ **Demonstrar genuinidade:** ser-se quem se é aberto e transparente na relação, não se escondendo atrás da máscara de profissionalismo (aqui também conhecida como realismo ou autenticidade);
- ☞ **Mostrar consideração positiva incondicional:** a aceitação do(a) mentorando(a) sem julgamento ou condições associadas (também referida como cuidar, valorizar, premiar, respeitar);
- ☞ **Transmitir um profundo nível de compreensão empática:** a capacidade de “entrar” no mundo do outro, como se calçasse os seus sapatos, sem se perder (caso contrário opera um mecanismo de defesa prejudicial ao mentor – identificação projetiva).



QUIZ DO TÓPICO 2 – PREPARAÇÃO DA MENTORIA

Parte A – Questões de opção corretas

- Q1. Com base nas quatro fases do programa formal de mentoria de Poulsen, estas apresentam-se pela seguinte ordem:
- 1 - Preparação; 2 - Estabelecer o relacionamento; 3 - Aprendizagem e Desenvolvimento; 4 - Final
 - 1 - Estabelecendo o relacionamento; 2 - Preparação; 3 - Aprendizagem e Desenvolvimento; 4 - Fim
 - 1 - Preparação; 2 - Estabelecendo o Cultivo Inicial; 3 - Aprendizagem e Desenvolvimento; 4 - Final
 - 1 - Estabelecendo o Cultivo Inicial; 2 - Preparação; 3 - Aprendizagem e Desenvolvimento; 4 - Final
- Q2. Qual das seguintes armadilhas é aquela que não está relacionada com as “Armadilhas de relacionamento” causados por ambas as partes.
- Questões de confidencialidade
 - Baixo desempenho
 - Correspondência incorreta
 - Conflito
- Q3. Num processo de seleção de mentoria, indique que critério de seleção do(a) mentorando(a) parece ser o menos adequado ou mais discutível no processo de seleção.
- Disponível para a duração do programa
 - Motivado para participar de todas as atividades
 - Participa porque foi referido por outras pessoas ou instituições
 - Com o mínimo de requisitos de habilidades e conhecimentos
- Q4. A seleção de mentore(a)s para um determinado programa de mentoria torna-se importante para se considerar algumas características de tais mentores. Indique o atributo que, nas opções expostas abaixo, parece menos apropriado.
- desejo de estar no programa
 - habilidades em comunicar e motivar
 - preferências do mentorando(a)
 - Pouco domínio cultural
- Q5. Que tipo de empreendedores podem ser designados por aqueles que “são capazes de produzir e usar ativos intelectuais para o crescimento de novas empresas ou serviços que podem orientar os empreendedores para a prosperidade e criação de riqueza na comunidade e fornecer melhores e melhores serviços?”.
- Empreendedores Criativos
 - Empreendedores Gestores
 - Empreendedores de Conhecimento
 - Tecno-empreendedores
- Q6. Quais são os principais atributos propostos pelo modelo de Hudson que são importantes na formação da relação mentores(as)-mentorandos(as)?
- Autenticidade e Respeito
 - Confiança e Respeito
 - Profissionalismo e Respeito
 - Profissionalismo e Confiança



Parte B – Perguntas verdadeiras ou falsas

- Q7. Ao construir uma relação autêntica de mentoria, o(a) mentor(a) que é congruente apresenta-se claramente com um “Eu Ideal” distinto de sua “Autoimagem.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q8. Na autenticidade do(a) mentor(a) para o(a) mentorando(a), a transparência do(a) mentor(a) demonstra claramente que ele(a) é uma pessoa capaz de se auto-atualizar.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q9. As questões de confidencialidade são importantes quando o(a) mentor(a) e o(a) mentorando(a) discutem questões sensíveis. É uma das armadilhas que se deve ter em mente.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q10. A dominação cultural é uma das armadilhas do mentor.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q11. Com base nas quatro fases do programa formal de mentoria de Poulsen, é na fase de estabelecimento da relação que o(a)s mentore(a)s e o(a)s mentorando(a)s se encontram e não na fase de preparação.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q12. Ainda de acordo com as quatro fases do programa formal de orientação de Poulsen, é na fase de aprendizagem e desenvolvimento que o(a) mentor(a) deve considerar se possui as habilidades, o tempo e a motivação para iniciar o processo de mentoria com o(a) mentorando(a).
- a. Verdadeiro
 - b. Falso

Fim do Quiz 😊



Tópico 3

CONSTRUÇÃO DA MENTORIA

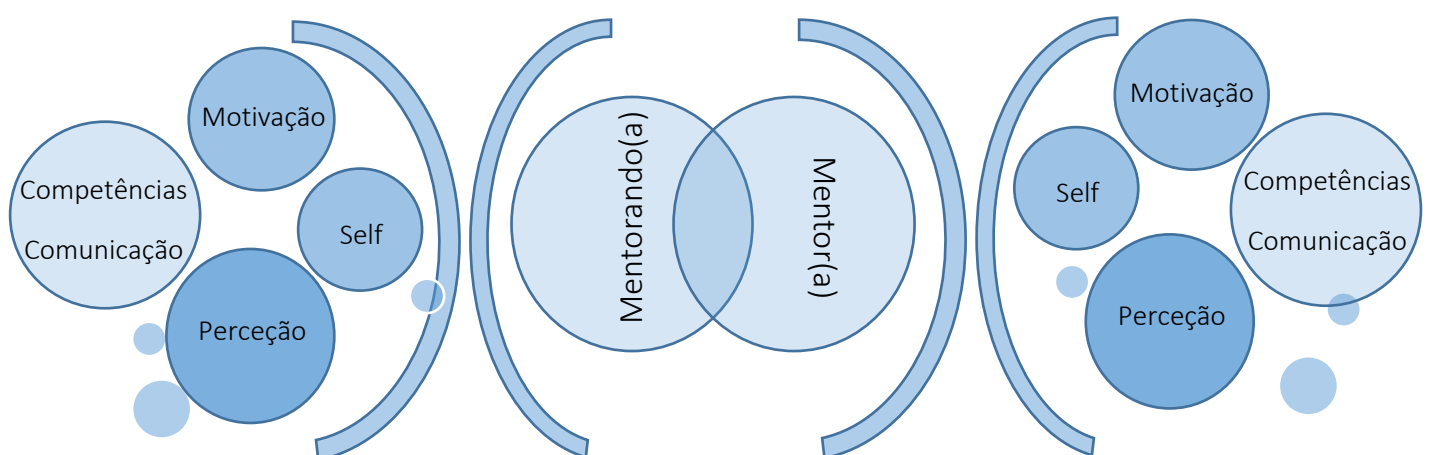
3. ELEMENTOS ESSENCIAIS NA CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO

Ainda que com a prévia identificação dos perfis do mentor(a) como do(a) mentorando(a) (partilha de notas biográficas, currículo...), direitos e responsabilidades, funções e papéis, e propósito da relação, o que de um certo modo nos dá à partida o molde na qual a relação da mentoria se irá desenvolver entre ambos, construir uma relação mesmo que seja específica para a mentoria nos moldes pré-definidos, esta particular relação interpessoal é sempre “navegar em mares nunca dantes navegados” pois cada um encerra um gigante iceberg de motivações, crenças, expectativas, valores, atitudes, etc., nem sempre visíveis (diretamente observáveis) e reconhecidos (conscientes ao indivíduo).

O(a) mentor(a) pode e deverá ser um profissional credível e experiente e o(a) mentorando(a) empenhado(a) e diligente, mas sem uma *boa relação* nunca será possível que o ciclo vital da experiência de mentoria temporalmente determinada seja bem-sucedida.

Nesse sentido, abordaremos nos pontos seguintes aquilo que aqui designamos por elementos essenciais na construção da relação humana importantes para coadjuvar ao mentor-aprendente na relação como mentorando(a) os elementos essenciais da e para a gestão da relação de mentoria: como a motivação humana; o fenómeno perceptivo humano; o self do indivíduo implicado na relação e, por último; competências de comunicação onde através da mensagem todos os elementos atrás mencionados desembocam no ato relacional conforme ilustra a figura 9 aqui por nós proposto. São elementos que consideramos preponderantes num ambiente de mentoria mesmo que seja virtual¹¹.

Figura 9: Elementos essenciais na construção da relação de mentoria



¹¹ *E-mentoring* é a fusão da mentoria com as comunicações eletrónicas, também denominado por telementoria, *cybermentoria* ou mentoria virtual. *E-mentoring* é uma relação que é estabelecida entre um indivíduo mais experiente (mentor) e um indivíduo menos qualificado ou experiente (mentorando), com ênfase ao uso das comunicações eletrónicas.



3.1 Motivação Humana

A ação empreendedora ocorre na confluência de três condições necessárias, a saber:

- **Meios:** capital humano, financeiro e tecnológico;
- **Oportunidade:** percepção do indivíduo de uma necessidade não atendida ou população carente, e;
- **Motivo:** o desejo, ímpeto, interesse e propensão para aplicar os meios à oportunidade (Douglas, 2013).

O elo perdido entre intenção e ação - sendo motivação - tem sido bem retratado na literatura (Carsrud and Brannback, 2011). A motivação é um fator importante que distingue entre os recém empreendedores que estabelecem empresas e aqueles que não (Bullough, Galen Kroeck & Renko, 2012). A motivação é um constructo psicológico e retrata o impulsionador significativo num indivíduo que se mobiliza para a ação “do Latim movere, mover” (Akhter, Durrieu & Estay, 2013).

Existe uma variedade de definições do conceito de motivação de acordo com diferentes autores, correntes e disciplinas. Uma definição possível pode resumir-se a um “... conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998).

De uma forma em geral, muitas definições do conceito não variam grandemente e tendem a incluir quatro elementos fundamentais:

1. **Estimulação** – forças energéticas responsáveis pelo desencadear o comportamento;
2. **Ação e esforço** – comportamento observado;
3. **Movimento e persistência** – prolongamento no tempo do comportamento motivado;
4. **Recompensa** – o reforça das ações anteriores.

São elementos que permitem a formulação de que a gestão da motivação passa essencialmente pela conceção de dois sistemas: sistemas de trabalho baseado na atribuição de funções ou tarefas motivadoras e sistemas de recompensa ancoradas pelo trabalho executado e/ou pelo alcance de resultados (Pina e Cunha et al., 2014).



3.1.1 Motivação intrínseca e extrínseca

De acordo com (Ryan e Deci, 2000) (pp. 56), a **motivação intrínseca** é definida como o de fazer uma atividade para a sua satisfação inerente ao invés de para algumas consequências separáveis. É mais comumente definida como “fazer algo para seu próprio bem”, como, por exemplo, quando uma criança joga futebol porque simplesmente o quer fazer (Reiss, 2015).

Enquanto a **motivação extrínseca**, ao contrário, é uma construção que pertence sempre que uma atividade é feita a fim de se obter algum resultado separável (Ryan & Deci, 2000). Refere-se à busca de um valor ou objetivo instrumental, ou seja, pegando o exemplo anterior, é quando a criança joga que futebol, fá-lo a fim de agradar o pai ou ganhar um campeonato (Reiss, 2015). Todo o ser Humano tem motivações intrínsecas e extrínsecas.

A visão económica das motivações dos empreendedores sustenta que os empreendedores são extrinsecamente motivados pela busca de riqueza, status e poder. No entanto, deve-se notar que a interação entre os *drivers* ou *móviles* extrínsecos e intrínsecos é mais sutil, e os empreendedores podem obter satisfação com a atividade empreendedora em si mesma (Carsrud & Brannback, 2011).

Da panóplia de teorias existentes agrupadas de diferentes categorias como, por exemplo, as teorias conteúdo e as Teorias de processo da motivação (Campbell et. al., 1970; Pina e Cunha et al., 2014), exporemos de um modo sucinto aqui apenas duas teorias importantes para o mentor-aprendente enquadrar melhor a sua relação com os seus mentorandos/as, designadamente a Teoria Motivacional de McClelland (uma das teorias de conteúdo) e a Teoria das expectativas de Vroom (uma das teorias de processo).

De um modo reduzido e para clarificar a principal diferença entre estas categorias de teorias da motivação, as teorias conteúdo focam os fatores existentes dentro do indivíduo que energizam, sustentam e param o comportamento. São as necessidades específicas que motivam as pessoas. Enquanto que as teorias do processo tentam analisar a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo resposta para a seguinte questão: como se desenrola o comportamento motivado? Qual o processo que conduz as pessoas a aplicarem mais energia e mais esforço na realização das tarefas? (Pina e Cunha et al., 2014). Ou seja, as teorias de processo fornecem uma descrição e análise de como o comportamento é energizado, dirigido, sustentado ou terminado.



3.1.2 Teoria Motivacional de McClelland

No início dos anos 1940, Abraham Maslow criou a teoria das necessidades. Este identificou as necessidades básicas que os seres humanos têm, em ordem de importância - necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; e as necessidades de pertença (sociais ou de amor), auto-estima e “auto-realização”. Depois, no início de 1960, David McClelland construiu sobre este trabalho, outra teoria da motivação identificando três motivadores ou móveis que todos nós adquirimos como seres humanos. De acordo com McClelland (1961), esses motivadores são aprendidos (é por essa razão que esta teoria é também se designa como Teoria das Necessidades Aprendidas). McClelland diz que, independentemente do nosso género, cultura ou idade, todos nós temos três *drivers* que nos motivam, e uma delas será a nossa motivação dominante (McClelland, 1987). Contudo, este motivador dominante depende em grande parte de nossas experiências de vida e da cultura.

De acordo com esta teoria, McClelland propôs as seguintes necessidades:

- **Necessidade / Motivo de Sucesso** - As pessoas têm um desejo intenso de sucesso e um igualmente intenso medo do fracasso. Representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de feedback tendo em vista melhorar o desempenho (Pina e Cunha *et al.*, 2014);
- **Necessidade / Motivo de Afiliação** - De acordo com Robbins (1988), a necessidade de afiliação é o “desejo de ser amado e aceite por outros”. Isso envolve a necessidade de ser aceite pelos outros, a manutenção de boas relações sociais e a necessidade de “pertencer” mesmo que isso signifique se subordinar os próprios motivos pessoais “para que seja aceite pelos outros membros do grupo”;
- **Necessidade / Motivo de Poder** - A necessidade de poder é o desejo de influenciar as pessoas e ter um impacto sobre os outros. McClelland não fala sobre o poder não no sentido ditatorial, mas sobre a necessidade de ser forte e influente sobre os outros. De acordo com Pina e Cunha *et al.* (2014), esta necessidade representa uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação, e em exercer funções de liderança.

Na tabela seguinte, expomos as principais características das necessidades de sucesso,

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia no âmbito do Programa Erasmus +. Esta publicação [comunicação] reflete apenas as opiniões do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

afiliação e poder, de acordo com Pina e Cunha *et al.* (2014):

Tabela 2: Caracterização sumaria das necessidades de sucesso, afiliação e poder

Sucesso	▪ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. ▪ Aspira alcançar metas elevadas mas realistas. ▪ Responde positivamente à competição. ▪ Toma iniciativa ▪ Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente razoável. ▪ Assume riscos moderados. ▪ Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	▪ Procura relações interpessoais fortes. ▪ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações. ▪ Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas. ▪ Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.
Poder	▪ Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. ▪ Tenta assumir posições de liderança espontaneamente. ▪ Necessita/gosta de provocar impacto. ▪ Preocupa-se com o prestígio. ▪ Assume riscos elevados.

A necessidade de **sucesso** (*achievement*) expressa por McClelland é um motivador-chave para que os indivíduos estabeleçam seus próprios negócios sociais. Os empreendedores sociais com grande necessidade de **sucesso** geralmente planeiam com antecedência, assumem responsabilidades pelos assuntos e buscam feedback imediato para desenvolverem as suas atividades empreendedoras (Barba- Sanchez & Atienza-Sahuquillo, 2011).

3.1.3 Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da expectativa ou também chamada de teoria da expectância é uma das teorias cognitivas da motivação. Segundo Vroom o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa, tendo em conta as expectativas que a mesma tem para atingir esses objetivos. Cada indivíduo decide racionalmente quanto ao grau de esforço que emprega numa situação de trabalho para conseguir obter as recompensas desejadas. Por isso, esta teoria tem por base o pressuposto de que as pessoas conseguem fazer estimativas inteligentes e racionais sobre as consequências de determinada escolha e da forma como essas consequências irão afetar os seus próprios interesses (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia no âmbito do Programa Erasmus +. Esta publicação [comunicação] reflete apenas as opiniões do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.



De acordo com Pina e Cunha *et al.* (2014), as principais contribuições para a teoria além de Victor Vroom, foi a de Lyman Porter e Edward Lawler.

O grau de motivação face a um comportamento, ação ou tarefa depende de três percepções ou conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade e expectativa (Robbins, 2002):

- 1) A valência (ou relação *Esforço-Desempenho*), é uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado. Esse resultado pode ser positivo, negativo ou nulo:
 - ☞ Resultado Positivo: quando uma pessoa prefere alcançá-lo a não alcançá-lo;
 - ☞ Resultado Negativo: quando uma pessoa não prefere alcançar o resultado; e
 - ☞ Resultado Nulo: quando para uma pessoa é indiferente ao resultado.

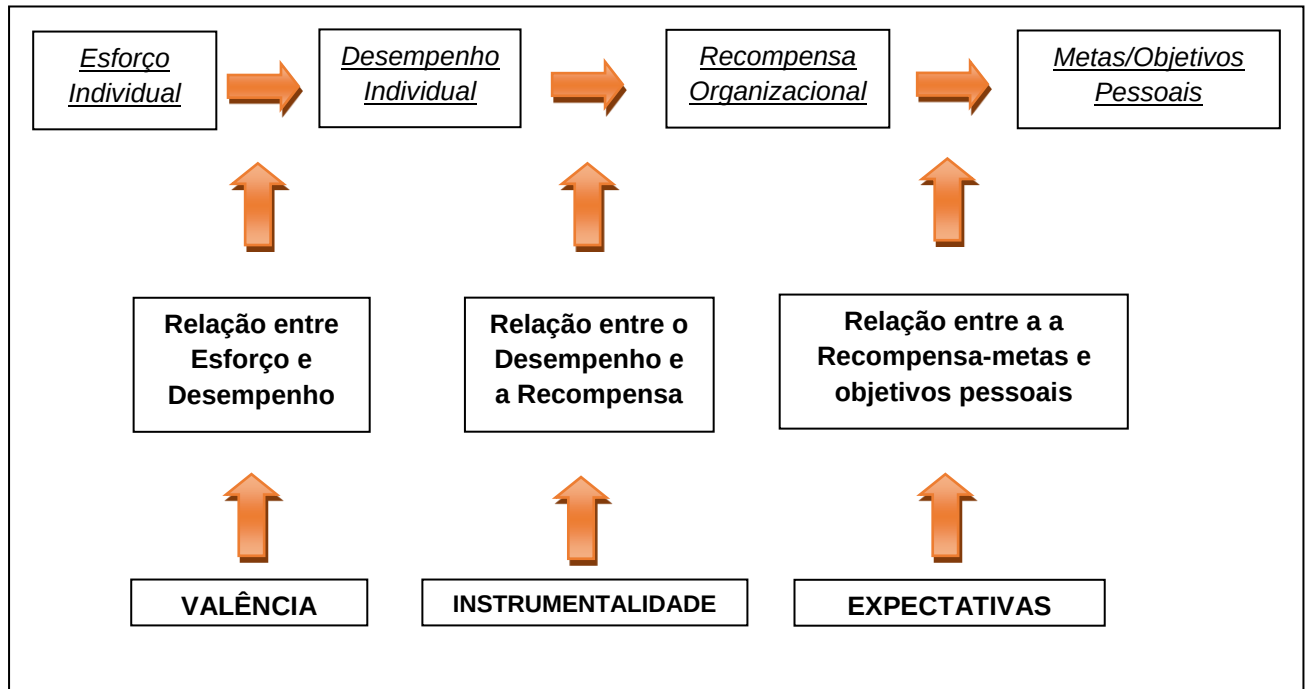
É importante dizer que valência e valor são diferentes. Valência está relacionado a satisfação antecipada (componente imaginária) e Valor está relacionado a satisfação que uma pessoa experimenta por alcançar um resultado desejado (componente experienciada).

- 2) A instrumentalidade (ou Desempenho-Recompensa), tem a ver com a percepção que uma pessoa tem da relação entre executar uma ação e experimentar um determinado resultado; por exemplo, um empreendedor social que investiu em formação específica, deseja conseguir recompensas posteriormente inerentes desse investimento, na medida em que com esses novos conhecimentos e práticas elevar a satisfação das suas necessidades de estatuto social, por exemplo (Chiavenato, 2005).
- 3) A expectativa (ou relação Recompensa-Metas Pessoais), são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar-lo bem. É a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicionado, desde que se disponha de meios e competências para o sucesso.

Embora o conhecimento sobre valência e instrumentalidade nos diga o que um indivíduo quer fazer, não podemos saber o que o indivíduo tentará fazer sem conhecer as suas expectativas Robbins (2002).

A figura seguinte (Figura 10), resume a teoria das expectativas de Vroom.

Figura 10: Explicação resumida da teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005) e Robbins (2002).

Vroom apresenta uma fórmula (Figura 11) para explicar a motivação dos indivíduos, na qual a motivação é igual ao produto da intensidade da preferência individual de um resultado (valência), com a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicionado (expectativa).

Figura 11: Equação da teoria das expectativas de Vroom

$$\text{Motivação} = f(\text{Valência} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Expectativa})$$

Fonte: Adaptado de Pina e Cunha et al. (2014)

Assim, se o valor de algum destes elementos for zero, a motivação é nula. Isto é, se o resultado obtido não se revelar de valor instrumental para outro resultado desejado, é provável que o empreendedor, neste caso, se sinta desmotivado para aumentar o seu esforço (Schermerhorn, 1999).

Neste contexto, quanto maior for o valor que o indivíduo empreendedor atribuiu a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito (Ambrose & Kulik, 1999). A ênfase nas recompensas é evidente neste modelo.

A teoria da expectativa e a teoria do estabelecimento de metas foram apresentadas para



explicar as motivações dos empreendedores comerciais para o lançamento de uma empresa (Germak & Robinson, 2014).

As três componentes, ou seja, valência, instrumentalidade e expectativa, são antecedentes dos esforços que os recém empreendedores colocarão no início de uma empresa e, posteriormente, poderão ser vinculados ao status operacional das empresas (Bullough et al., 2012).

Ligando a motivação da compaixão à necessidade de alcançar um impacto social, pode-se integrar a teoria da expectativa nas ações de indivíduos envolvidos no empreendedorismo social. Pode-se argumentar que a expectativa (que é a probabilidade subjetiva de que determinado resultado certamente seguirá certos comportamentos) e a valência (a desejabilidade dos resultados) do impacto social significativo desejado têm um efeito multiplicativo sobre a motivação. A influência de altos níveis de expectativa na motivação é mais proeminente quando o valor dos resultados é percebido como alto do que quando é percebido como baixo (Holland & Garrett, 2015). A expectativa de empreendedorismo social é alta, já que se espera que certos resultados benéficos para a sociedade resultem do cumprimento de certos comportamentos. Da mesma forma, a valência é alta, pois os resultados da mudança social são altamente atraentes e desejáveis.

Os empreendedores sociais são motivados pela necessidade de trazer justiça social e causar um impacto social - “uma necessidade iconoclasta de redefinir o mundo com base em seus próprios valores”. (Christopoulos & Vogl, 2014 p. 24). A grande narrativa que informa o campo do empreendedorismo social é a de “mudar o mundo” de uma maneira transformadora, em vez de uma forma incremental. A orientação de *Changemaker* é um elemento essencial do empreendedorismo social. Por definição, os empreendedores sociais existem para catalisar a mudança social e o desejo de efetuar a mudança é o principal motor dos empreendedores sociais (Partzsch & Ziegler, 2011).

Os empreendedores sociais são motivados por uma visão social convincente, uma visão da sociedade que é idealista e não está de acordo com o status quo. Este propósito maior permite que o empreendedor social reposicione os desafios em seu ambiente em oportunidades de criar valor social de acordo com a visão (Nga & Shamuganathan, 2010).



3.2 Fenómeno Percetivo

Neste subtópico e devido às limitações de conteúdos a expor, abordaremos, o fenómeno da percepção que de acordo com DeVito (2004), é um processo de experimentar o mundo e, consequentemente, dar sentido ao que acabou de se experimentar. Claro que nas interações interpessoais, são ambas as partes a se envolverem no processo de percepção.

Assim, a percepção enquanto componente psicológica fundamental do processo de comunicação interpessoal, trata-se de uma componente em que temos relativamente pouco controlo sobre esse processo, pois tende a ser um pouco automático. Dito de outro modo, a percepção que um indivíduo tem de nós molda o que ele / ela pensa sobre nós e consequentemente como ele / ela interage connosco e vice-versa.

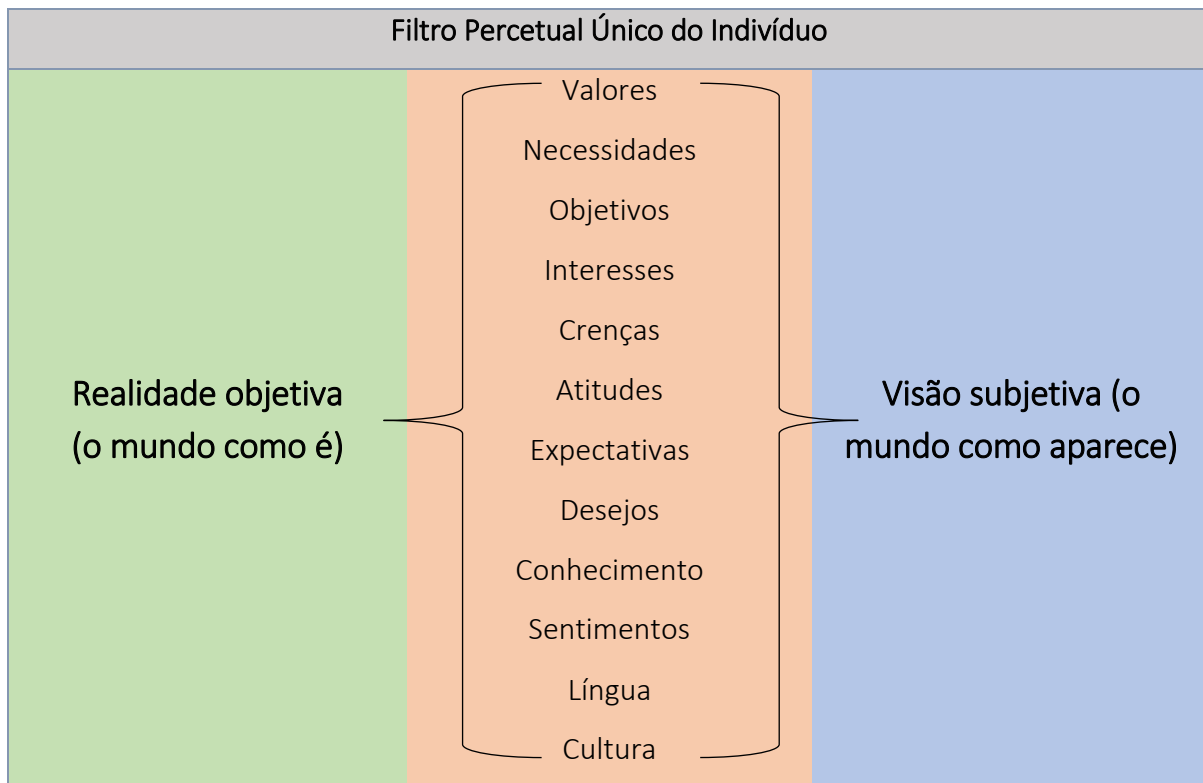
É por essa razão que para Sousa (2006), a comunicação é um processo precisamente porque se desenvolve num contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem permanentemente múltiplos fatores psicológicos entre os diferentes intervenientes.

Aliás, Beebe, Beebe, e Redmond (2005), indicam que na maior parte da literatura sobre comunicação interpessoal a percepção é visualiza como um processo estabelecido em três partes:

1. **Seleção** – representa a primeira etapa que determina os estímulos que se vai “selecionar” para nos concentrarmos neles;
2. **Organização** - estágio em que se “converte” estímulos em padrões, ie, reconhecíveis para poder interpretar;
3. **Interpretação** - o estágio em que se atribui significado às observações inicialmente apresentadas.

Dada a importância da componente psicológica da percepção no processo comunicacional, Hybels, Weaver e Weaver (2003), indicam-nos um conjunto de filtros suscetíveis de influenciar a percepção, e, assim, como estes permitem compreender de melhor forma como são suscetíveis as percepções de si mesmo, dos outros e do mundo e como podem ser diferentes das percepções de qualquer outra pessoa, conforme ilustra a figura seguinte (Figura 12).

Figura 12: Filtros que influenciam o fenómeno da Percepção



Fonte: Adaptado de Hybels, Weaver e Weaver (2003).

São estes filtros ou constructos psicológicos que são suscetíveis de influenciar a percepção e consequentemente nos permite melhor compreender o dia-a-dia de cada interlocutor no processo comunicacional, ou seja, nos permite compreender melhor a objetividade da realidade subjetiva.

Contudo, e porque há tantas influências suscetíveis para o fenómeno preceptivo e de se combinarem de maneiras desconhecidas ou até ter algum efeito cumulativo, por tudo isto, Hybels, Weaver e Weaver (2003) indicam-nos que não há maneira de prever ou saber, na sua plenitude, se os seus efeitos consequentes terão impacto na alteração do auto-conceito (parte integrante do eu consciente ou, de acordo com a terminologia anglo-saxónica, do Self do individuo. Tópico esse que será abordado a seguir.

. Percepções e o autoconceito

No início do século XIX, Cooley (1902) usou a metáfora do Self como um espelho, como um reflexo de como os outros nos vêem. Por outro lado, Coopersmith (1967) mais tarde escreveu que “auto-conceito de cada pessoa, em grande medida, é um reflexo de como ele foi (e é) vista por outros que são importantes para ele”.



Com isto, de um modo geral, podemos afirmar que o Self é um fenómeno reflexivo que se desenvolve em interação social e se baseia no carácter social da linguagem humana e o “auto-conceito”, torna-se no produto de esta atividade reflexiva que com o passar da sua infância se torna mais estável. Mas no fundo, é o conceito que o indivíduo tem de si mesmo como um ser físico, social e espiritual ou moral (Gecas, 1982).

De todas as percepções que o indivíduo experiêcia no curso de viver a sua vida, nenhum tem um significado mais profundo do que aquelas que detêm importância capital na formação e manutenção da própria existência pessoal do sujeito - o seu conceito de quem ele é e como ele se vê “encaixado” no mundo (perspetiva ontogénica).

Mas as percepções que o indivíduo experimenta estão sujeitas a processos de eliminações, distorções e generalizações, além de filtros preceptivos adicionais. Assim, o indivíduo não vem para o mundo de uma forma pura, limpa, não contaminada.

Então de acordo com Hybels, Weaver e Weaver (2003), qualquer percepção que o sujeito tenha não é “perfeita” por causa das eliminações, distorções e generalizações.

As eliminações levam a obscurecer, apagar ou cancelar as informações e este fenómeno ocorre, em primeiro lugar, porque os sentidos físicos são limitados. Sua visão, audição, tato, paladar e olfato são os meios que utiliza para obter informações, mas esses sentidos ao se concentrarem apenas sobre os aspetos do ambiente ou externos que são mais importantes para a sua sobrevivência eliminam outras informações circundantes.

O mesmo se aplica quando as eliminações ocorrem por causa de suas crenças. Se o indivíduo acredita que algo é verdadeiro, então apresenta uma elevada probabilidade para apagar a informação que contradiz essa crença¹².

Além de eliminar informações, os indivíduos também distorcem grande parte das informações de seu ambiente.

As distorções envolvem a torção ou flexão informações do ambiente circundante do indivíduo. O sujeito pode distorcer informações, em primeiro lugar, porque apenas está a observar uma pequena parte do seu ambiente externo. Uma vez que apenas observa uma parte tão pequena

¹² De acordo com Mucchelli (1981), uma **crença** é uma certeza subjetiva irracional (nem sempre inconsciente, mas que, geralmente, é esquecida) de ordem pessoal (certeza íntima) ou social (certeza de uma época).



do todo, o indivíduo deve “preencher os espaços em branco” - adicionando informações – para que a informação faça todo o sentido. A outra razão pela qual uma pessoa pode distorcer a informação externa reside no suporte interno ou filtros das suas atitudes¹³, necessidades¹⁴ e valores sociais existentes¹⁵.

Além das eliminações e distorções da informação, as pessoas também fazem generalizações com base na pouca informação substancial. Generalizações envolvem princípios ou conclusões inerentes a determinadas evidências de provas ou fatos. Depois de ter observado alguma coisa algumas vezes, as pessoas, regra geral, concluem que o que o que provou ser verdade no passado vai ser verdadeiro no futuro também. Generalizações são importantes para sua sobrevivência. Por exemplo, ficar com uma queimadura quando a criança coloca uma mão sobre um fogão quente vai lhe dar uma conclusão sobre as consequências de colocar a mão em um fogão quente no futuro.

Outros exemplos. Se o indivíduo teve várias experiências más com os membros do sexo oposto, ou de uma etnia diferente, ou de uma cultura diferente, ou de uma organização em particular, pode generalizar que todos os membros do sexo oposto, da etnia diferente, da cultura diferente, ou daquela organização em particular são más (realidade externa).

Então, todas as experiências futuras são filtradas através dessa a crença, e a informação que contradiz essa crença é excluída, e conseqüentemente distorce outras informações de modo que possa apoiar na crença original.

3.3 O Self: A Janela de Johari

É precisamente sobre essa componente ou construto psicológico – o Self, ie, o eu consciente dos interlocutores (mentor e mentorando) que no ato comunicacional a sua revelação ou autorrevelação torna-se importante para os interlocutores porque pode ser avaliado pelo

¹³ A **atitude** é uma predisposição geral psicológica para algo. I.e., trata-se de um comportamento que emerge de uma predisposição interna que orienta num determinado sentido todas as interações com o objeto em questão (Mucchelli, 1981).

¹⁴ Estado de tensão insatisfatório associado a uma carência (biológica, psicológica ou sociológica) essencial, orientado para uma categoria de objetos satisfatórios que inclina ou impele o indivíduo a procurar um estado de equilíbrio mais satisfatório (Mucchelli, 1981).

¹⁵ Um **valor social** é uma espécie de princípio geral (de leis ou de regras) que pode ser considerado como gerador (influenciador) da conduta reconhecida como ideal e estimável por um grupo. Trata-se de uma forma de condicionamento (Mucchelli, 1981).



indivíduo através do feedback recebido pelos outros, e deste modo, aprender mais sobre a sua personalidade (Sareen, 2015).

O autoconceito é afetado pelas características que acreditamos que possuímos e apresenta algumas componentes.

Estas características que estão associadas ao auto-conceito incluem a auto-imagem e a auto-estima (natureza multidimensional do auto-conceito), e expõe a relação entre auto-conceito e auto-revelação do indivíduo, e expõe o carácter subjetivo do autoconceito desejado ou “máscara” que nós escolhemos para apresentar aos outros (Lane, 2008).

É por essa razão que o modelo da Janela de Johari é também referido como um modelo e, na verdade, representa a auto-revelação de informações como sentimentos, experiências, opiniões, atitudes, habilidades, intenções, motivos, valores, etc. (Luft, 1984).

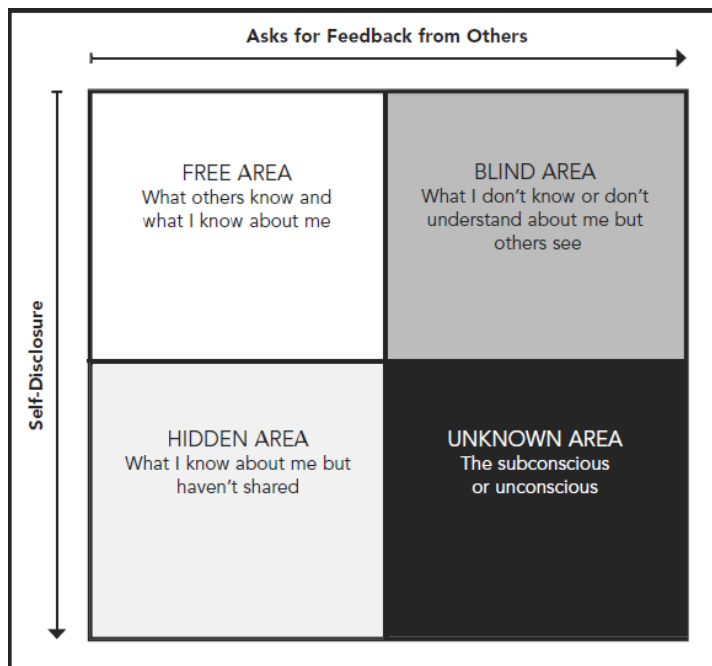
Este modelo - Janela de Johari, foi inicialmente desenvolvido por dois psicólogos americanos, Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955 (Jo de Joseph and hari de Harrington Ingham) e é uma técnica usada para ajudar as pessoas a compreender melhor o seu relacionamento com eles mesmos, bem como com os outros (Luft & Ingham, 1955).

Sareen (2015), sublinha o fenómeno de auto-revelação como um aspecto importante da personalidade e que pode ser melhorada através da auto-consciência do indivíduo e através da sua capacidade de avaliar a si mesmo através da introspecção.

O interesse de abordar este modelo aqui é porque na literatura existente está descrito que a Janela Johari melhora a capacidade de comunicação do indivíduo através da identificação das suas capacidades e suas limitações (Gou & Sanchez, 2005).

De acordo com Luft (1969), podemos visualizar este modelo ilustrado de acordo com a seguinte figura (Figura 13).

Figura 13: A Janela de Johari



A **área livre ou aberta**, inclui todo o tipo de informações sobre nós que sabemos, ie, temos consciência dela, e os outros também (Luft, 1969; 1984).

Esta área representa a capacidade de comunicação de uma pessoa que permite que ele ou ela compartilhe livremente e receba informações com e para os outros. Esta habilidade é a chave para um relacionamento interpessoal bem-sucedido em uma relação ou numa organização e quanto maior essa área ou região, mais eficaz será o indivíduo em lidar com os seus colegas, amigos, superiores e subordinados (Wallace & Roberson, 2009).

A **área “cega”**, inclui informações sobre nós mesmos que não sabemos, ie, não temos consciência dela, mas os outros sabem (Luft, 1969; 1984).

Esta área representa informações conhecidas por outros colegas, amigos, superiores ou subordinados - e não é conhecido pelo indivíduo. Em muitas burocracias, os indivíduos acreditam que o conhecimento ou a informação é poder. De certa forma, essa crença é verdadeira. Os agentes da polícia não podem tomar uma decisão válida se a informação está escondida deles (Wallace & Roberson, 2009).

Quanto mais alargarmos o nosso auto-conhecimento e aprendermos como os outros nos vêem, mais podemos diminuir a nossa área “cega” (Lane, 2008).

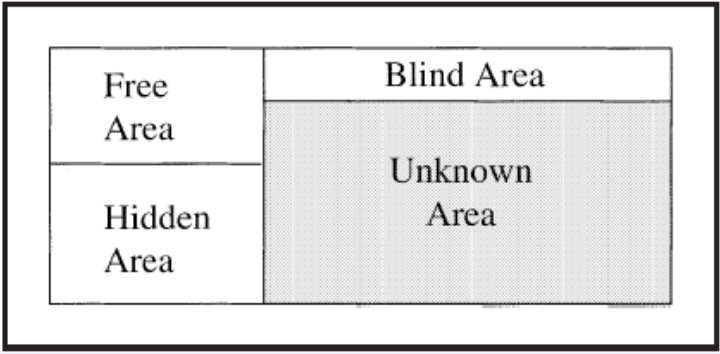
A **área “oculta”**, inclui informações sobre nós mesmos que nós sabemos, mas os outros não (Luft, 1969; 1984). Essas informações podem dizer respeito a hábitos pessoais ou a conhecimentos profissionais. Embora a supressão de uma parte de nós mesmos aos outros possa ser normal e até saudável, contudo, um problema surge quando um indivíduo retém informações que impede um intercâmbio livre, honesto do conhecimento (Wallace & Roberson, 2009), numa relação de mentoria.

A **área “desconhecida”**, refere-se à informação “desconhecida” sobre nós mesmos que nem nós nem os outros estão cientes da sua existencia (Luft, 1969; 1984).

Esta área representa a quantidade de informação que é desconhecido para o indivíduo, amigos, colegas, superiores, e para os seus subordinados. À medida que área livre ou aberta cresce através de uma comunicação eficaz, a área desconhecida diminui (Wallace & Roberson, 2009).

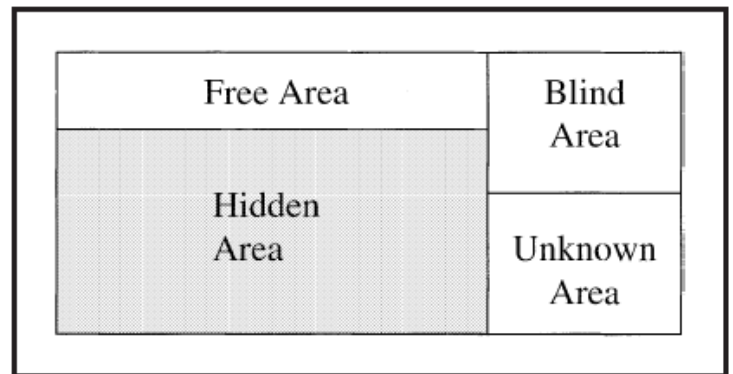
De acordo com Wallace e Roberson (2009), a partir da Janela de Johari é possível descrever quatro tipos básicos de padrões de Comunicação, expostos na tabela seguinte (Tabela 3).

Tabela 3: Tipo de Padrão de Comunicação

Tipo de Padrão de Comunicação	Área da Janela de Johari
Tipo A (autoritário) O oficial militar que usa o padrão tipo. Aqui a comunicação fornece pouco feedback ou exposição. A pessoa que é tipificado por esse estilo de comunicação em que não se comunica com subordinados.	

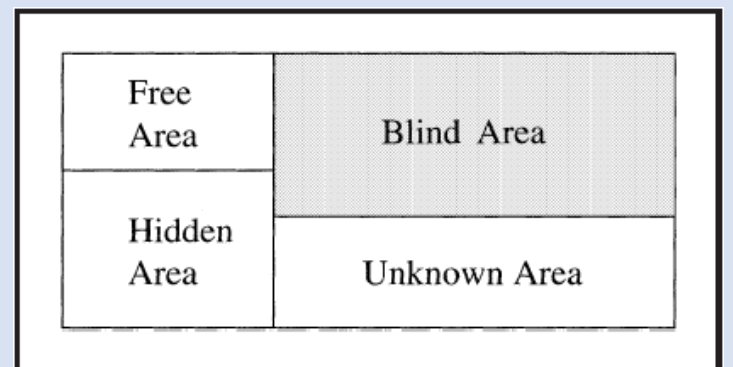
Tipo B (solitário; desconfiado)

A pessoa que usa o padrão de comunicação tipo B não transmite informações aos superiores, subordinados ou colegas, mas vai aceitar algum tipo de interação e feedback deles. Este tipo de pessoa não confia nos colegas, mas recebe informações a partir deles como uma técnica de sobrevivência.



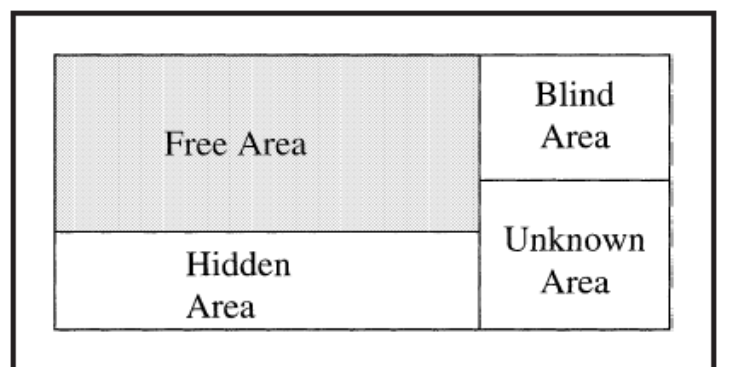
Tipo C (Narcísico; egocêntrico)

A pessoa que usa o padrão de comunicação tipo C é caracterizada pela contínua auto-expressão e recusa em aceitar o feedback dos outros. Nesta situação, o modelo mostra um aumento na exposição com uma diminuição correspondente no feedback. Os indivíduos nesta categoria têm egos tão grandes que eles acreditam que têm todas as respostas corretas.



Tipo D (líder)

A pessoa que usa o padrão de comunicação tipo D é o tipo de pessoa que mostra notável liderança. Ele ou ela enfatiza linhas de comunicação abertas e aceita o feedback dos superiores e subordinados da mesma forma.



3.4 Habilidades de comunicação

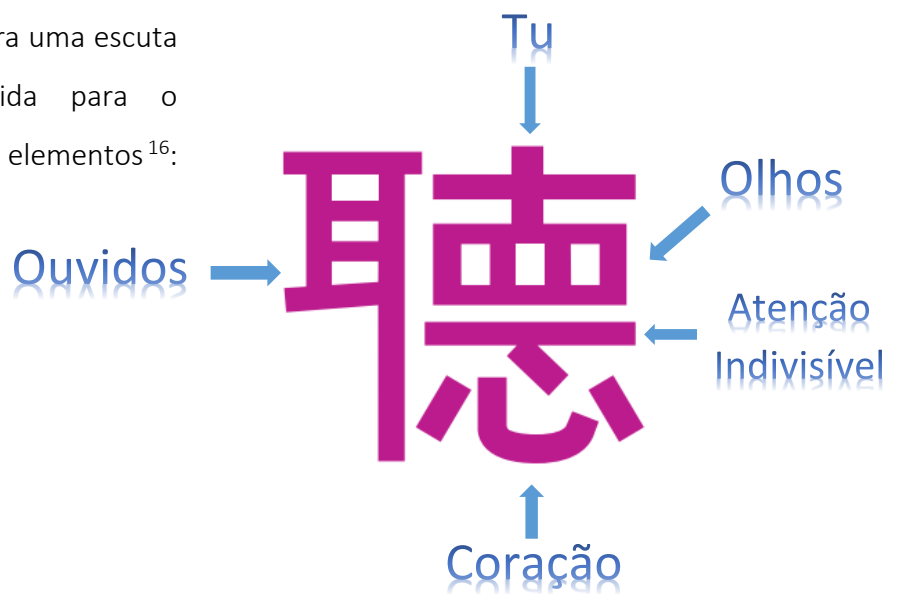
3.4.1 Escuta ativa

Uma das responsabilidades mais importantes do(a) mentor(a) é as suas habilidades de escuta ativa. Um bom ouvinte sabe como usar suas habilidades de escuta ativa para ajudar a tornar a comunicação mais eficaz.

Obviamente, devemos ouvir atentamente a mensagem. Sem uma escuta concentrada e ativa, muito do significado será perdido tendo até em consideração do que foi dito sobre a percepção humano.

Os chineses têm um símbolo para uma escuta eficaz, que, quando traduzida para o português, é composta por cinco elementos ¹⁶:

- Tu
- Teus Ouvidos
- Teus Olhos
- Teu Coração
- Sua atenção Indivisível



Escutar um ao outro não é tarefa tão fácil como parece. No entanto, a escuta – a verdadeira escuta - é um fator chave nas relações de mentoria.

Sendo um conceito aparentemente simples, a “escuta ativa” (*active listening*) pode ajudá-lo a melhorar suas habilidades de comunicação com o outro.

O conceito de “escuta ativa” remonta a Thomas Gordon (Gordon, 1977), mas tem suas raízes na terapia centrada no cliente de Carl Rogers e aconselhamento não-diretivo (Rogers, 1951). Portanto, foi originalmente desenvolvido no contexto de entrevistas terapêuticas, mas os seus princípios podem ser aplicados para outros contextos, neste caso, aplicado ao processo de mentoria de empreendedores sociais adultos.

¹⁶ Fonte: <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/575eca2d9a6a1-anintroductiontoenterprisementoring.pdf>

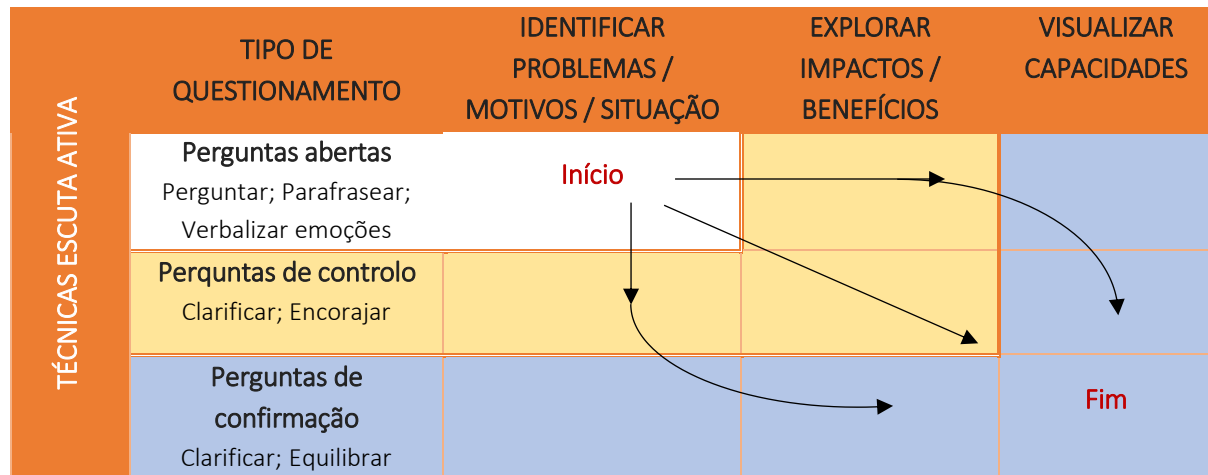
A tabela exposta a seguir (Tabela 4) fornece uma visão geral sobre o uso e finalidade dessas técnicas, e ilustra com exemplos práticos.

Tabela 4. Técnicas de Escuta Ativa (Decker, 1989, adaptado)

TÉCNICA	FINALIDADE	PARA OBTER O PROPÓSITO	EXEMPLOS
Parafrasear (atualizando)	• Transmitir interesse • E encorajar para continuar a falar	Reafirme a informação que acabou de receber com as próprias palavras	“Então acha que este é o caminho mais seguro, mas talvez não seja o melhor caminho.”
Verbalizar emoções	• Mostrar que alguém o entende • Ajudar a avaliar os seus próprios sentimentos	Refletir o empreendedor os sentimentos básicos e emoções em palavras	“Então estava feliz por estar lá ...”
Perguntar	• Conseguir mais informação	Faça perguntas	“Está falando sobre si mesmo?”
Sumariar	• Rever o progresso • Reunir idéias e fatos importantes • Estabelecer uma base para mais discussões	Reafirme as principais ideias expressas, incluindo sentimentos	“Então, sua maior preocupação não é ser confiável ...”
Clarificar	• Esclarecer o que é dito • Ajudar o empreendedor a ver outros pontos de vista	Faça perguntas para declarações vagas Reafirme interpretações erradas para forçar o empreendedor a explicar-se melhor	“Disse que reagiu imediatamente. Isso significa que ainda estava na mesma manhã?”
Encorajar	• Transmitir interesse • Incentivar a continuar falando	Use entonações de voz variadas Ofereça ideias e sugestões	“Isso interessa-me.”
Balanço	• Conseguir mais informação • Ajudar o empreendedor a avaliar seus próprios sentimentos	Faça perguntas	“Percebeu o inconveniente pior do que não ser levado a sério?”

De um modo geral com este conjunto de técnicas propostas para a “Escuta Ativa” pretende-se ajudar a resolver problemas e construir um consenso sobre um possível curso de ação conforme se ilustra na figura seguinte (Figura 14).

Figura 14: Alinhamento de tipos de questionamento durante a sessão para ajudar na resolução



Atenção a ter na “Escuta Ativa” aos designados de bloqueadores de comunicação. São obstáculos (meta-ruídos) para que a comunicação não seja eficaz na sua função pretendida:

Perguntas “Porquê” — Tendem a tornar as pessoas defensivas.

Garantia rápida — dizendo coisas como: “Não se preocupe com isso”.

Aconselhar com a experiência do mentor — “Acho que o melhor é fazer o que fiz há cinco anos naquela situação.”

Procurando informações e forçando — alguém a falar sobre algo que eles prefeririam não falar sobre.

Paternalizar — “...coitada, eu sei exatamente como se sente.”

Pregar — “deve....” ou, na negativa “não deve...”

Interrompendo — Mostra que não está interessado no que se está a dizer.

3.4.2 Empatia

Uma excelente maneira de traduzir a relação na mentoria poderia ser dada através da seguinte sentença afirmando que é a “Escuta Ativa da história de um indivíduo e comunicar compreensão, respeito e empatia; esclarecendo os objetivos e ajudar os indivíduos no processo de tomada de decisão” (UNESCO, 2002).



De facto, coisas notáveis podem acontecer quando empatia pelos outros desempenha um papel fundamental na resolução de problemas ou desafios inerentes ao empreendedorismo que por si convidam a projetar múltiplas habilidades nos seus diversos utilizadores, culturas e ambientes.

A origem da palavra empatia remonta à década de 1880, quando o psicólogo alemão Theodore Lipps cunhou o termo "Einfühlung" (literalmente, "in-feeling") para descrever a apreciação emocional de sentimentos do outro na ato relacional (Ioannidou & Konstantikaki, 2008).

A empatia foi ainda descrita como um processo de compreender a experiência subjetiva de uma pessoa de forma indireta compartilhando essa experiência, contudo, mantendo sempre uma postura observadora (Zinn, 1999). Assim, a empatia é a capacidade de experimentar e se relacionar com os pensamentos, emoções, ou a experiência dos outros. A empatia não é o mesmo do que simpatia simples. Rogers (1957), numa perspetiva humanista também previa a comunicação empática para o indivíduo como uma das seis condições "necessárias e suficientes" para que a mudança ocorra.

Por seu turno, Brown (1981) oferece um exemplo sofisticado para a compreensão das comunicações empáticas e que estariam situadas no modo como as respostas comportamentais do mentor/conselheiro são evidenciadas. Brown expôs uma forma sobre como os indivíduos percebem o mentor como empático.

Brown relatou que os indivíduos associam a experiência de empatia com uma variedade de respostas dadas pelos mentores/conselheiros, incluindo:

- O modo como a formulação das perguntas é feito;
- As reflexões do sentimento expressas;
- As interpretações dadas;
- As sínteses do mundo vivencial próximo do indivíduo;
- As opiniões e sugestões para atividades fora do contexto específico, evidenciando de um certo modo ao indivíduo que o compreende com maior plenitude.



Com isto obtém-se aquilo que Cully e Teten (2008) designam por validação de respostas (comportamentos) para evidenciar empatia ao indivíduo. Respostas de validação são simplesmente declarações de compreensão do ponto de vista do seu empreendedor e envolvem geralmente que o mentor descreva o que ele ou ela ouviu o empreendedor dizer.

Para o presente **Tópico 3**, deixamos 10 exercícios no Caderno de Exercícios relacionado com a temática abordada com o objetivo de ajudar a consolidar os conhecimentos apreendidos.



QUIZ DO TÓPICO 3 – ELEMENTOS ESSENCIAIS NA CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO

Parte A – Questões de opção corretas

- Q1. Muitas definições do conceito de motivação não variam muito e tendem a incluir quatro elementos fundamentais. Indique qual das quatro opções está correta.
- Estimulação; Ação e Esforço; Movimento e persistência; Recompensa
 - Estimulação; Nota; Movimento e persistência; Recompensa
 - Descansar; Ação e Esforço; Movimento e persistência; Recompensa
 - Estimulação; Ação e Esforço; Movimento e persistência; Desconto
- Q2. Segundo a Teoria Motivacional de McClelland, indique qual motivador não está descrito em sua teoria.
- Necessidade de afiliação
 - Necessidade de autoridade
 - Necessidade de poder
 - Necessidade de Sucesso
- Q3. Segundo a Teoria Motivacional de McClelland, indique qual motivador é aplicado à seguinte frase: “Este empreendedor social dá mais importância às pessoas do que às tarefas”.
- Necessidade de afiliação
 - Necessidade de autoridade
 - Necessidade de poder
 - Necessidade de Sucesso
- Q4. Vroom introduziu três variáveis dentro da teoria da expectativa. Indique das opções abaixo a correta.
- Valência; Instrumentalidade; Expectativa
 - Expectativa Instrumentalidade; Resultado
 - Expectativa; Desempenho; Valência
 - Expectativa; Motivação; Valência
- Q5. Podemos dizer que o fenómeno percetivo é um processo estabelecido em três partes, em que a informação é processada numa determinada ordem específica. Por favor, indique qual das seguintes opções está correta nessa ordem.
- Seleção; Organização; Construção
 - Interpretação; Seleção; Organização
 - Organização; Seleção; Interpretação
 - Seleção; Organização; Interpretação
- Q6. De acordo com o modelo ou janela de Johari, um empreendedor cujo tipo de padrão de comunicação é do tipo B (suspeito), este reflete uma área particular de auto-revelação quanto ao seu Self (eu consciente). Indique das opções abaixo a correta.
- área livre ou aberta
 - área cega
 - área oculta
 - área desconhecida



Parte B – Perguntas verdadeiras ou falsas

Q7. Fazer exercícios físicos para aliviar o stress, está relacionado com a motivação intrínseca.

- a. Verdadeiro
- b. False

Q8. Empreendedores sociais que preferem trabalhar em tarefas de dificuldade moderada são “dirigidos” principalmente pela necessidade de poder, de acordo com a teoria motivacional de McClelland.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Q9. Vroom apresenta a seguinte fórmula para explicar a motivação individual:

Expectativa = f (Valência x Instrumentalidade x Motivação)

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Q10. No processo de comunicação entre empreendedor e mentor, uma crença, atitude, expectativa ou valor social pode constituir filtros preceptivos que podem influenciar a realidade e, assim, desencadear um conjunto de mecanismos de defesa pessoal, como as defesas de distanciamento (por exemplo, acusações verbais).

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Q11. De acordo com o modelo de Johari, o empreendedor social que usa o padrão de comunicação do tipo C é caracterizado pela contínua autoexpressão e recusa em aceitar feedback de outras pessoas.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Q12. Os chineses têm um símbolo para uma escuta eficaz, que, quando traduzida para o inglês, é composta por cinco elementos. Coração é um daqueles elementos inseridos nessa simbologia.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Q13. Uso dos “porquês” como técnica de escuta ativa é essencial na relação de mentoria.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Q14. Como uma técnica de escuta ativa, a verbalizando emoções reafirma as principais idéias expressas incluindo sentimentos.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Fim do Quiz 😊



Tópico 4

REGULAÇÃO DA RELAÇÃO



4. REGULAÇÃO DA RELAÇÃO DE MENTORIA

Um elemento-chave que se destaca em todo o processo de mentoria é, sem margem de dúvidas, **o ato relacional mentor(a)-mentorando(a)**, ie, a dinâmica relacional entre os intervenientes num processo de comum interesse. E isto não se restringe à interação face-a-face *per si*, ou by e-mentoring porque essa é muito óbvia.

Claramente que sublinhamos aqui aquilo que de mais profundamente humano existe na interação humana como emoções, sentimentos, expetativas, medos, frustrações, ansiedades, excitação que envolve esta interação com propósitos bem definidos à partida, porém com graus de incertezas quanto ao sucesso e por isso com numerosas vulnerabilidades e inseguranças para ambos no cumprimento dos seus propósitos.

É fácil entender o(s) motivo(s) desta “roller coaster” dinâmica relacional. Por trás de toda esta específica relação existe um monte de dúvidas e incertezas, de ambos os interlocutores. Por parte dos mentores, apesar de mais conhecimento, mais experiência, mais vivência há sempre o desconhecido. Na mente dos mentores sempre há questões que os acompanham desde o momento inicial do processo, apesar de toda a segurança que já possuam.

- Como será o(a) empreendedor(a)? Aqui entendido como sua personalidade, temperamento, feitio, maturidade do self, etc.
- Quais são as dificuldades que ele(a) traz?
- Quais são suas angústias, suas frustrações, seus medos?
- Como ele(a) me vê?
- O que será que pensa a respeito da mentoria?
- Por quantos processos de mentoria já passou?
- Qual é a sua capacidade de tolerância à frustração / insucesso?
- Quais são suas atuais expectativas?

Certamente que da parte dos empreendedores também há outro pacote de incertezas. E por mais que ele(a) esteja seguro(a) quanto ao que está fazendo, traz também consigo para o complexo campo relacional um punhado de interrogações e dúvidas:

- Será que a minha visão é a correta?
- Será que estruturei adequadamente meu modelo de negócio social?



- Estarei seguindo pelo melhor caminho?
- A minha solução realmente resolve o problema à lacuna devidamente diagnosticada?
- O que esse(a) mentor(a) me vê e pensa de mim? ‘
- Será que esse(a) mentor(a) me irá ajudar na construção do meu negócio social?
- Será que esse(a) mentor(a) tem a capacidade de colocar-me noutra nível através dos seus contatos e conhecimentos?

São muitas as perguntas e isso só reflete a certeza de que estamos no campo da incerteza, de que é a emoção que embala o processo de mentoria, a despeito de toda racionalidade que possa haver neste momento. Por isso, são os primeiros cinco minutos da interação mentor-mentorando que vão definir o clima de mentoria e o potencial de resultado desta relação, aumentar ou baixar a ansiedade, etc¹⁷.

São nesses cinco minutos que o “acordo de mentoria” é firmado com o mentorando, antes mesmo de tudo começar.

E o que é este Acordo de Mentoria?

O Acordo de Mentoria é o “contrato” (sobretudo psicológico) que, de um modo geral, estabelece os limites da atuação do(a) mentor(a) e o que ele(a) espera como comportamento adequado do mentorando durante o período de interação¹⁸.

O que está implícito num acordo entre as partes interessadas é sobretudo os atributos de Respeito e Confiança que robustecem a relação entre ambos importantes para o empreendimento do negócio social fundamental para o empreendedor social (rever tais atributos expostos e descritos por Hudson no ponto 2.2 Credibilidade na Mentoria deste mesmo Manual).

A gestão de conflitos, torna-se então uma abordagem fundamental no processo de mentoria para minimizar ou eliminar ruídos, fontes que possam escalonar e terminar a relação entre ambos.

¹⁷ No **Exercício 1 do Caderno de Exercícios do Tópico 4**, é disponibilizada uma ferramenta introdutória para os mentores começarem a explorar esta nova relação entre mentor e mentorando e que se designa por *KWHLAQ Chart*.

¹⁸ No **Exercício 2, 3 e 4 do Caderno de Exercícios do Tópico 4**, três tipos de acordos de mentoria são disponibilizados aos formandos mentores para análise dos mesmos.



4.1 Gestão de Conflitos

De acordo com Bernardi (2003), as motivações de caráter económico ou psicológico, que leva uma pessoa a empreender, tem como contrapartida precisamente custos económicos e emocionais que se não bem refletidos, cuidados e trabalhados findam em situações paradoxais e delicadas.

Além dos custos económicos, próprios do risco da atividade empreendedora, existirá vários custos emocionais tais como: solidão, sacrifícios pessoais, atritos e conflitos que surgem com influências maiores conforme o peso relativo na escala de motivações.

4.1.1. Definição de Conflito

O conceito de conflito possui uma abordagem ampla e plural, o que nos leva a delimitar o seu conceito. Efetivamente, o conflito tem vindo a ser estudado por diversas ciências do conhecimento humano. Realça-se a compreensão da abordagem psicossocial no que se refere à complexidade do próprio fenómeno.

O conflito é visto como uma luta ativa de cada um por um resultado desejável para si. Por isso, uma das mais importantes habilidades consiste em solucionar satisfatoriamente os conflitos.

A solução dos conflitos pode ocorrer mediante três estratégias fundamentais: a) evitando-os; b) adiando-os ou, c) confrontando-os.

Os conflitos fazem parte da natureza humana, quando nos deparamos com diferentes opiniões e necessidades, a forma como encaramos estas diferenças pode conduzir a um modo construtivo de resolução de conflitos. Na verdade, desde sempre, os seres humanos, inseridos em comunidades de maior ou menor dimensão, tiveram de lidar com conflitos consigo próprios e com os outros (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1990; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; cit. in Cunha & Leitão 2012).

Segundo a etimologia, a palavra conflito deriva do Latim “conflictus” que significa choque, embate, oposição, confronto; ou do verbo “confligere” que significa luta.

Segundo Ury, Brett e Goldberg (2009, cit. in Pereira, 2016), o conflito inicia-se quando um indivíduo demonstra uma exigência à contraparte e esta não aceita. Esta exigência pode surgir do sentimento de perda, ofensa, carência ou pretensão. O conflito pode ainda definir-se como o processo de tomada de consciência da existência de um desacordo entre as partes, associado



a algum nível de oposição entre os objetivos de ambas as partes, ou da ameaça dos interesses de uma das partes (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Relativamente ao campo de análise psicossociológica, Cunha e Leitão (2012, p.22) apontam as diversas definições de conflito apresentadas por alguns autores, a saber: “um conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível” (Deutsch, 1980, p.7). “O conflito consiste num episódio no qual uma parte procura influenciar a outra e esta, por seu turno, resiste” (Pruitt, 1998).

No entanto, conforme sugerido por Pina e Cunha et al. (2014) pode-se extrair destas definições, três componentes de conflito, sem as quais o fenómeno em si não ocorre:

- i) **A interação** - condição necessária para a ocorrência e o desenvolvimento do conflito. Sem as ações entre os intervenientes os conflitos não se concretizariam dinamicamente e seriam apenas latentes ou inexistentes.
- ii) **A interdependência** - as partes em conflito dependem umas das outras para a realização dos seus interesses e objetivos de tal maneira que a satisfação de um interesse ou concretização de um objetivo de uma das partes prejudica ou inibe a concretização do interesse ou do objetivo da outra e vice-versa.
- iii) **A percepção de incompatibilidade** - o conflito só existe se pelo menos uma das partes em conflito tomar consciência de que os seus objetivos, interesses ou valores são incompatíveis com os da outra parte e, conseqüentemente, se determinar a disputá-los.

4.1.2. Compreender as causas do conflito

Existem diferentes tipos de conflitos e que podem ser classificados de acordo com diferentes autores. Uma das propostas interessantes e que ajudam ao mentor desde logo a enquadrar o tipo ou a natureza de conflito que possa estar a surgir e apresentada pelas seguintes categorias¹⁹:

- ☞ **Focado em pessoas** - baseado nas emoções e sentimentos que ambos os intervenientes possam estar a sentir, ataques pessoais ou traços de personalidade diferentes;

¹⁹ Fonte: <http://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1414/NoOffence.pdf>

- ☞ **Focado em questões** - baseado nos processos organizacionais, recursos limitados ou em metas & objetivos que intervenientes discordam;
- ☞ **Diferenças pessoais** - baseado em diferentes interesses ou nas diferenças de valores, perceções, crenças, expectativas e ou mesmo culturas ideológicas distintas;
- ☞ **Deficiências informacionais** - baseado em dissonâncias cognitivas que levam a interpretações erradas, falta ou pouca comunicação, a conclusões baseadas em experiências passadas, ou inerente ao stress ambiental (por exemplo fracas competências digitais quando a relação de mentoria é trabalhada em ambiente virtual numa plataforma online).

Todos esses tipos de fontes de conflitos podem estar em diferentes níveis. Muita frustração pode ser evitada ou atenuada numa fase inicial que varia de estado de desconforto à crise como se ilustra na tabela seguinte:

Tabela 5. “CONFLICT WINDS ITSELF UP?”

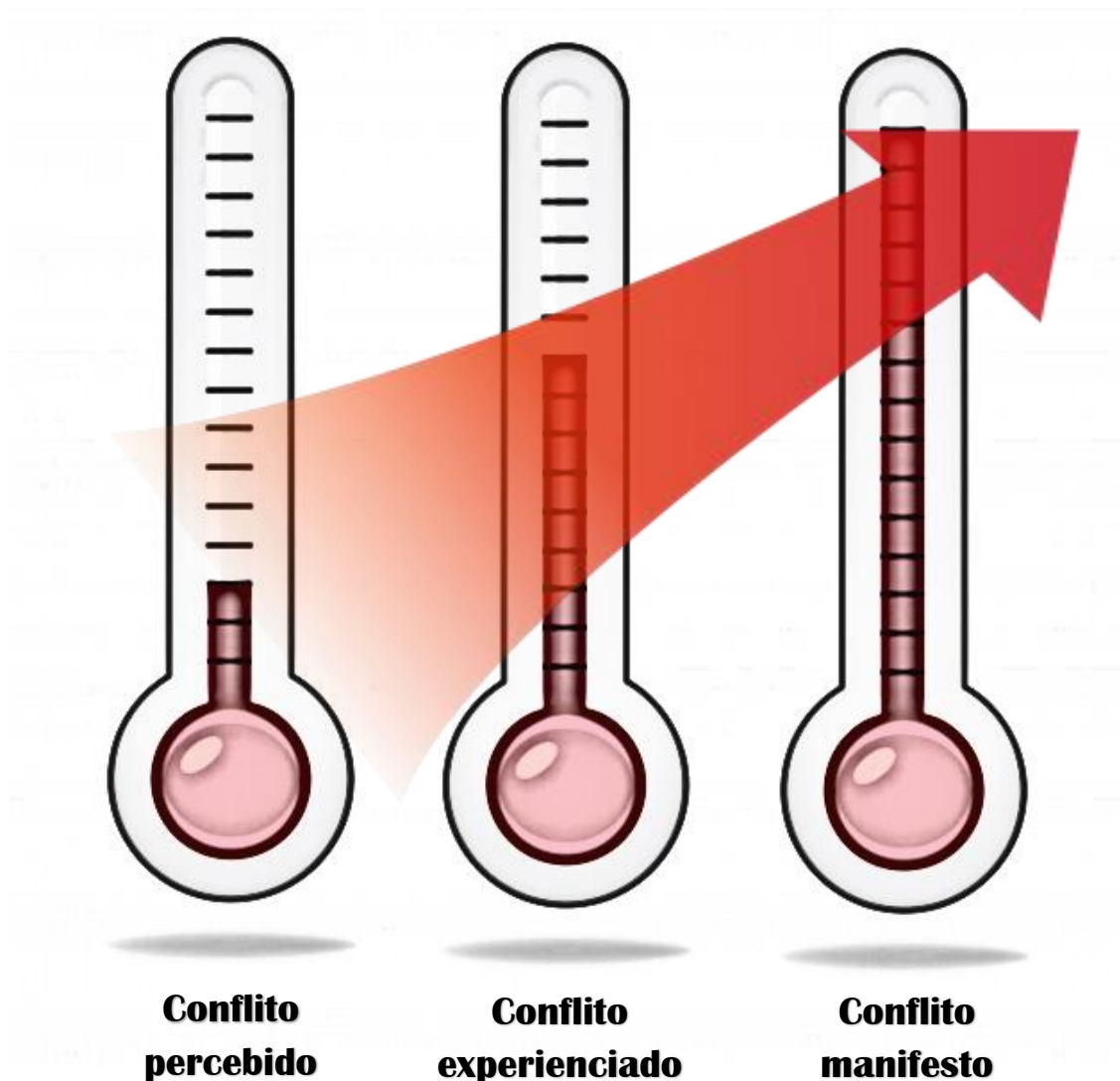
ESCALADA DOS CONFLITOS	
DESCONFORTO	Difícil de identificar o problema. Um sentimento desconfortável surgiu, mas a razão é desconhecida.
INCIDENTES	Troca curta e brusca. Um evento que deixou uma pessoa chateada com resultado indesejado.
INTERPRETAÇÕES ERRÓNEAS	A mente se concentra constantemente no problema. Fatos e motivos são mal compreendidos.
TENSÃO	As pessoas pensam pior uma da outra. O relacionamento é estragado devido a uma atitude negativa e uma opinião fixa, dando motivos para preocupações.
CRISE	Trabalhar torna-se difícil e o comportamento é afetado. Isso pode levar à interrupção ou interrupção do projeto.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 179), os conflitos podem ocorrer em três níveis de gravidade ou magnitude:

- ☞ **Conflito percebido:** ele ocorre quando umas das partes percebem e compreendem que há o conflito porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros

e que existe oportunidade para interferência. É o denominado **conflito latente**, quando ambas as partes percebem existir potencialmente uma diferença.

- ☞ **Conflito experienciado:** neste conflito ocorrem sentimentos de hostilidades como raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. Ele é chamado também de conflito velado quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
- ☞ **Conflito manifesto:** nesta situação o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. Também chamado de conflito aberto porque se manifesta sem a dissimulação entre as partes envolvidas.





A divergência e o conflito são inevitáveis no relacionamento humano. Conflitos e divergências sempre existirão, pois fazem parte da própria humanidade.

O que é diferente é o tratamento que se dá a estes desacordos. Como instrumento para a resolução de conflito, o diálogo é condição imprescindível para preservação das relações interpessoais. A comunicação exerce um importante papel na construção das relações interpessoais.

No **Exercício 5 e 6 do Caderno de Exercícios do Tópico 4**, duas ferramentas diferentes são disponibilizadas aos formandos mentores para o apoio de resolução de conflitos durante um processo de mentoria que eventualmente possa emergir na interação mentor-mentorando-organização.

“O empreendedorismo traz tudo menos estabilidade”

Nuno Machado Lopes, autor do livro “Tudo Mudou, novamente”

Tomar a decisão de empreender e sair da caixa é um passo muito importante, trocar a estabilidade de um emprego a longo termo para a “montanha russa” de emoções do meio empreendedor é tentador, mas, ao mesmo tempo muito desafiador!

De acordo com Dolabela (2000) os candidatos a empreendedor costumam tropeçar na parte objetiva do empreendimento; custos, preços, ponto de equilíbrio, exigências burocráticas, dentre outros aspectos. Para converter idéias, visões em oportunidades de negócio, o autor sugere um processo composto de quatro etapas:

- a) **Transformação da Visão** - isto é clarificar a visão e ganhar consenso;
- b) **Implementação de um Sistema de Comunicação e Educação Contínua** – ie, determinar e fixar objetivos bem como vincular as recompensas a uma sistemática que envolva a avaliação de desempenho (do indivíduo empreendedor ou) de todos os membros;
- c) **Elaboração de Estratégias de Negócio** – ou seja, determinar a melhor forma de distribuição dos recursos disponíveis, estabelecer as perspectivas atuais e futuras do empreendimento ou ter um plano de negócios elaborado;



- d) **Avaliação da Capacidade de Transformação** – ie, avaliar a capacidade de transformar uma visão num empreendimento viável, procurando resposta, para as seguintes interrogações: (I) estão os objetivos bem definidos? (ii) Quais as minhas aspirações? (iii) Qual a dimensão do empreendimento e sua sustentabilidade? (iv) Qual a tolerância para o risco? (v) tenho a estratégia de comunicação e marketing adequada?

Nesse sentido, não é de admirar que certos projetos empreendedores possam falhar. A falha do projeto de negócios ocorre quando “as atividades de um projeto cessam devido a um progresso insatisfatório ou insuficiente” (Shepherd, Covin, and Kuratko, 2009: 589).

No campo do empreendedorismo, de acordo com Boulding, Morgan, and Staelin (1997) 35 a 45 por cento de todos os novos produtos são estimados como sendo falhas; ou por exemplo, metade de todos os projetos de sistemas de informação são relatados como falhas (Keil and Robey, 1999); e num extenso estudo de unidades de aventura revisado por Campbell, Birkinshaw, Morrison, and van Basten Batenburg (2003), reportaram a inexistência de casos de sucesso.

Consequentemente, após um fracasso nos negócios sociais, parece normal que os empreendedores experimentem um declínio na motivação e se tornem cautelosos em fazer (pelo menos no imediato) novos investimentos emocionais para começar de novo. **Novamente, saber que eles compartilham essa experiência com os outros e que muitos deles encontraram a motivação para reentrar no empreendedorismo e ter sucesso no final pode ajudar os empreendedores de negócios socais fracassados a escapar do “motivational dip”.**

De fato, esse conhecimento pode ajudá-los a escapar de ciclos viciosos de ruminações²⁰ - a falta de motivação leva a um aumento das emoções negativas (por exemplo, sentimentos de inferioridade ou de culpa e vergonha, por exemplo) que por sua vez diminuem a motivação, e assim por diante. Além disso, reconhecer que a falta de motivação para iniciar um novo negócio após o fracasso é normal e pode ajudar aqueles que não conseguem canalizar suas motivações para diferentes atividades, o que poderia ajudar a desviar a atenção do fracasso e acelerar a recuperação, permitindo que o empreendedor recupere a motivação para empreendedorismo (Shepherd, 2003).

²⁰ Pensamentos negativos que continuados levam a crenças e atitudes negativas prejudiciais do ponto de vista psicológico e do bem-estar subjetivo.



O fracasso é um sinal importante que pode gerar ação na medida em que sugere uma desconexão entre as crenças e a realidade (Chuang e Baum, 2003; Sitkin, 1992) e pode levar à exploração de soluções para resolver essa desconexão (Ginsberg, 1988; McGrath, 2001; Petroski, 1985). Dada a saliência de um evento de fracasso, acredita-se que o fracasso pode motivar unicamente os indivíduos a adquirir novos conhecimentos e que os indivíduos obtenham maiores percepções do fracasso do que dos sucessos (Petroski, 1985; Popper, 1959).

Em um cenário de projeto de negócios, aprender com o fracasso provavelmente ocorre quando os projetos (Sitkin, 1992: 243):

- 1) resultam de ações cuidadosamente planeadas;
- 2) têm resultados incertos;
- 3) são de escala modesta;
- 4) são executados e respondidos com entusiasmo e;
- 5) ocorrem em domínios que são suficientemente familiares para permitir uma aprendizagem eficaz.

4.1.3. Mecanismos para aprender com o fracasso

Há evidências relacionando o ciclo do projeto e a aprendizagem com o fracasso através da ativação de três mecanismos-chave fundamentais de aprendizagem - **RAC: Refletir, Articular e Codificar** (Prencipe e Tell, 2001; Zollo e Winter, 2002; Shepherd, Williams, Wolfe e Patzelt, 2016).

- 1) **Reflexão** sobre o fracasso, ie, focamos e sublinhamos aqui que sentimentos, emoções e sensações, pensamentos e crenças o individuo está a vivenciar e, sobretudo, que saiba permitir-se viver tais estados como processo normal de uma etapa de vida empreendedora e que não é a pessoa empreendedora em si mas sim o resultado de uma experiência menos boa ou que ainda necessita de ser repensada e melhorada. Também por isso, rever seus objetivos e reavaliar suas expectativas futuras com ponderação é essencial (momento contemplativo-emocional);
- 2) **Articulação** entre aquilo que correu bem e o que não deu certo ou obteve resultados insatisfatórios, ou seja, face àquilo que estava inicialmente estava delineado qual a parte do plano de negócios que correu bem e aquilo que não correspondeu ao que estava planeado que acontecesse (momento analítico-racional), e;



3) Codificação ou integração desses momentos atrás descritos num processo de aprendizagem e até para referência ou uso subsequente, ou seja, tomar como uma lição apreendida que está ou se encontra mais fortalecido para o desafio empreendedor social (momento integrativo-vivencial).

A *Codificação* é um dos elementos-chave fundamentais no processo de regulação inter-relacional entre o empreendedor social e mentor assim como elevado contributo para o desenvolvimento e fortalecimento profissional e pessoal de ambos os intervenientes. Traduz-se pela plena integração do fenómeno da experiência vivenciada de sucesso, mas sobretudo, dos momentos de insucesso ou dos erros cometidos no decurso da implementação do plano de negócios sociais (que se esperam que possam ocorrer!). No papel do mentor ter um registo sistemático das experiências de mentoria são, sem dúvida, memórias que o colocam-no sempre numa melhor posição para novas aventuras de empreendimento social.

Com base destes pressupostos criamos ferramentas para o efeito e pomos ao dispor do mentor aprendente, designadamente:

Para o momento de Reflexão sugerimos as ferramentas:

- Case Formulation Worksheet (Exercício 7 do Caderno de Exercícios do Tópico 4);
- Results and Expectations Review Worksheet (Exercício 8 do Caderno de Exercícios do Tópico 4).

Para o momento de Articulação sugerimos as ferramentas:

- How Did “The Problem” Develop? Worksheet (Exercício 9 do Caderno de Exercícios do Tópico 4);
- Review of the Social Business Plan (Exercício 10 do Caderno de Exercícios do Tópico 4).

Para o momento de Articulação sugerimos as ferramentas:

- Mentor Learning Log (Exercício 11 do Caderno de Exercícios do Tópico 4).



QUIZ DO TÓPICO 4 – REGULAÇÃO DA RELAÇÃO DE MENTORIA

Parte A – Questões de opção corretas

- Q1. O Acordo de Mentoria é o “contrato” (sobretudo psicológico) que na relação entre o(a) mentor(a) e o(a) mentorando(a) promove:
- A compra de um serviço especializado
 - A solução de um novo empreendimento social
 - Confiança e respeito
 - Partilha de informações e entusiasmo
- Q2. Qual das seguintes opções não corresponde aos três componentes do conflito:
- Interação
 - Dissonância Interpessoal
 - Interdependência
 - Perceção de incompatibilidade
- Q3. Existem diferentes tipos de conflitos. Das indicadas abaixo indica uma que se relaciona com a má comunicação entre mentor(a) e mentorando(a):
- Diferenças pessoais
 - Deficiências informais
 - Focado em pessoas
 - Focado em questões
- Q4. Em que nível de conflito ocorre a seguinte afirmação: “O relacionamento é estragado devido a uma atitude negativa e uma opinião fixa, dando motivos para preocupações”:
- Tensão
 - Crise
 - Interpretações Erróneas
 - Desconforto
- Q5. Em que nível de gravidade do conflito corresponde aquele que também é chamado de “Conflito Aberto” porque se manifesta entre os atores sem dissimulação:
- Conflito latente
 - Conflito percebido
 - Conflito experienciado
 - Conflito Manifesto
- Q6. Vários autores apontam três mecanismos fundamentais para aprender com o fracasso. Daqueles listados abaixo indicam o que não é:
- Reflexão
 - Focalização
 - Articulação
 - Codificação



Parte B – Perguntas verdadeiras ou falsas

- Q7. No processo de mentoria existe um conjunto de incertezas do(a) mentorando(a), mas nem tanto no(a) mentor(a) como sendo a pessoa na relação de mentoria com mais conhecimento, experiência e, portanto, mais preparada para o desconhecido.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q8. O “Contrato de Mentoria” é um contrato que geralmente estabelece os limites do desempenho do(a) mentor(a) e o que ele ou ela espera como comportamento apropriado do(a) mentor(a) durante o período de interação.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q9. No processo de mentoria assim como nas relações interpessoais o conflito é algo que nunca deve ocorrer e como tal o mentor deve evitar o confronto.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q10. Depois de um fracasso nos negócios sociais, parece normal que os empreendedores experimentem um declínio na motivação e sejam cautelosos em fazer novos investimentos emocionais, por isso é aconselhável que o mentor não incentive o(a) mentorando(a) a compartilhar esse tipo de experiência com outras pessoas para escapar do “mergulho motivacional” (“motivational dip”).
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q11. O fracasso é um sinal importante que pode gerar ação na medida em que sugere uma desconexão entre crenças e realidade e, com isso, levar à exploração de soluções para solucionar essa desconexão.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
- Q12. Para converter ideias, visões em oportunidades de negócios, um processo de quatro etapas é sugerido por Dolabela. A declaração “determinar e estabelecer objetivos, bem como vincular as recompensas”, corresponde à etapa de Avaliação da Capacidade de Transformação.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso

Fim do Quiz 😊



AVALIAÇÃO FINAL: Questionário de satisfação

Avaliação da Satisfação Ação de Formação

Pedimos a sua colaboração no preenchimento deste questionário de avaliação que tem como objectivo não só o controlo da forma como decorrem as ações de formação mas também a obtenção de dados que permitam um ajustamento constante entre as ações realizadas e as necessidades dos seus participantes.

1. Desenvolvimento do Programa							
<i>Parâmetros de avaliação</i>	<i>Menos Positivo</i>	1	2	3	4	NA *	<i>Mais Positivo</i>
1. Concretização das expectativas	Nada concretizadas						Totalmente concretizadas
2. Objetivos do curso	Muito Confusos						Muito Claros
3. Estrutura do programa do curso	Totalmente Inadequadas						Totalmente Adequadas
4. Conteúdos do curso	Incorreta						Muito Correta
5. Utilidade prática dos conteúdos	Inaplicável						Totalmente Aplicáveis
6. Adequação às necessidades profissionais	Nenhuma adequação						Total adequação
7. Motivação e participação (auto-avaliação)	Nula						Plena
8. Atividades promovidas pelo/a Formador/a	Insuficientes						Muito Adequadas
9. Relacionamento entre participantes	Negativo						Muito Positivo
10. Instalações e equipamentos	Deficientes						Totalmente Adequados
11. Documentação	Inadequada						Totalmente Adequada
12. Meios audiovisuais disponíveis	Escassos						Totalmente Adequados
13. Apoio da secretaria	Inexistente						Muito Eficaz

* **NA** - Não se Aplica

3. Comentários *(Temas considerados mais importantes, a desenvolver com maior profundidade ou a incluir noutros cursos deste tipo. Aspetos mais conseguidos e aspetos a melhorar. Sugestões e outras observações)*

Data: ____/____/____	Nome (Facultativo):
----------------------	---------------------

Muito obrigado!



Referências bibliográficas

- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Akhter, M., Durrieu, F., & Estay, C. (2013). Entrepreneurship from motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 243-267. doi: 10.1007/s10843-013-0109-x.
- American Psychological Association (2006). *Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees*. USA: American Psychological Association. Available online: <https://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf>
- Audet, J. & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18, 471-489.
- Beebe, S.A., Beebe, S. J. & Redmond, M. V. (2005). *Interpersonal Communication: Relating to Others*, 7th ed. Pearson-Allyn & Bacon: Texas
- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Boulding, W., Morgan, R. & Staelin, R. (1997). Pulling the plug to stop the new product drain. *Journal of Marketing Research*, 34, 164-176.
- Brito, C. (2017). Manual do Mentor Global Mentoring Group. [Online] Available from: <https://globalmentoringgroup.com/mentoring/>
- Brown, J.T S. (1981). *Communication of empathy in individual psychotherapy: An analogue study of cliente perceived empathy. (Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, 1980.) Dissertation Abstracts International*. 4 l. 27 488
- Bullough, A., Galen Kroeck K., Renko, M. (2012). Expectancy theory and nascente entrepreneurship. *Journal of Small Business Economics*, 667-684.
- Campbell, A. (1997). Abraham H. Maslow. In A. Sorge & M. Warner (Eds.), *The IEBM handbook of organizational behavior* (pp. 651-654). London: Thomson
- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., & van Basten Batenburg, R. (2003). *The future of corporate venturing. Sloan Management Review*, 45(1), 30-37.
- Carsrud, A. & Brannback, M (2011). Entrepreneurial Motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26
- C. Barba- Sanchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2011). Reasons to Create a New Venture: A Determinant of Entrepreneurial Profiles. *Journal of business management* 5(28),11497-11504.
- CEC/CCIC (Coord.) (2014). *Estudo de mentoring, Manual de Acolhimento*. Coimbra: Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
- CGIAR. (s/d). *Guidelines for coordinators*. Available online: https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2746/42A_Mentoring%20Program%20Coordinator%20Guidelines%20WP.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Chartered Institute of Personnel and Development (2017), *Mentoring Programme*. West Yorkshire: UK.
Available online: https://www.cipd.co.uk/Images/west-yorkshire-mentoring-pack_2011_tcm18-9423.pdf
- Chiavenato, I. (2008). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chuang, Y.-T. & Baum, J. A. C. (2003). *It's all in the name: Failure-induced learning by multiunit chains*. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 33-59.
- Christopoulos, D. & Vogl, S. (2014). The motivations of social entrepreneurs: the roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*. 6(1). doi:10.1080/19420676.2014.954254
- Clutterbuck, D. (1991). Everyone Needs a Mentor. Institute of Personnel Management. In Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring and Assessing - A Practical Guide to Developing Competence*. London: Kogan Page.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: W. H. Freeman
- Cully, J. A. & Teten, L. A. (2008). *A Therapist's Guide to Brief Cognitive Behavioral Therapy*. Houston: Department of Veterans Affairs, South Central Mental Illness Research, Education, and Clinical Center (MIRECC)
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2.ª Ed). Porto: Asa.
- Cunha, P. (2008). *A diversidade de práticas na relação entre Género, Conflito e Negociação*. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5 (pp.266-279). Online: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-79.pdf>
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Gestão Construtiva de Conflitos* (2ª ed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Decker, B. (1989). *How to communicate effectively*. London: Page
- Defourny, J. (2009). *The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector*. Leuven: Acco.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). *Fifty Years of Conflict*. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty Years of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- DeVito, J. A. (2004). *The interpersonal communication book, 10th ed*. Pearson-Allyn & Bacon: Boston
- Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura.



- Douglas, E. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.
- Engstrom T. (2004). Variation in mentoring outcomes: an effect of personality factors? In: Clutterbuck D and Lane G (eds) *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower Publishing Company.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- FHI 360/Linkages. (2016). South to South Mentoring Toolkit for Key populations. [Online] Available from: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/linkages-south-to-south-mentoring-toolkit.pdf>
- Fisher, R. & Brown, S. (1988). *Getting Together*. New York: Penguin Books.
- Gecas, V. (1982). The Self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33
- Germak, A. J., & Robinson, J.A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21. doi:10.1080/19420676.2013.820781.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6). 559-575.
- Gordon, T. (1977). *L.E.T. Leader Effectiveness Training: the no-lose way to release the productive potential of people*. New York: Peter H. Wyden Books
- Gou, K. L. & Sanchez, Y. (2005). Workplace Communication. In Borkowski, N. (Ed.), *Organizational behavior for healthcare managers* (pp. 77-110). Sudbury, MA: Jones & Barlett Publishers
- Gravells J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands-Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 4, 3-23.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37, 280- 304. doi: 10.1177/0149206310386227.
- Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (2003). Self, Perception, and Communication. In Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (Eds.), *Communicating Effectively*. New York: McGraw-Hill.
- Holland, D.V. and Garrett, R.P. (2015). Entrepreneur start-up versus persistence decisions: A critical evaluation of expectancy and value. *International Small Business Journal*, 20(2), 194-215.
- Hudson, P. (2014). *Conflicts and conflict resolution strategies in mentor-mentee relationships*. Australia: Queensland University of Technology.
- Ikington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118 – 123



- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61, 505-532.
- Lane, S. D. (2008). *Interpersonal Communication: Competence and contexts*. New York: Allyn & Bacon/Longman
- Levinson, D. J., with Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics (3rd ed.)*. Palo Alto: Mayfield
- Luft, J. (1969). *Of Human Interaction*. Palo Alto: California
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. Los Angeles: University of California.
- Keil, M. & Robey, D. (1999). Turning Around Troubled Software Projects: An Exploratory Study of the Deescalation of Commitment to Failing Courses of Action. *Journal of Management Information Systems*, 15(4). 63-77.
- Keller T. (2005). The Stages and Development of Mentoring Relationships. In: DuBois DL and Karcher MJ (eds) *Handbook of Youth Mentoring*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 82-99.
- Klasen, N. and Clutterbuck, D. (2002) *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford, England: Butterworth Heinemann.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625. doi: 10.2307/255910
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Manchester Metropolitan University (s/d). *Mentoring Guidelines*. Manchester: UK. [Online] Available from: https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/az/guidance-procedures-and-handbooks/Mentoring_Guidelines.pdf
- Martins, M. A. & Susana, F. P. (2012). Empreendedorismo e Inovação Social in Azevedo, Carlos, Franco, Raquel Campos e João Wengorius Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, O Desafio da Inovação Social*. Impulso Positivo: Porto.
- Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. K. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. *Sage Open*, January-March, 1–10. doi: 10.1177/2158244015569666.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand Co.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1). 118-131.
- Mucchelli, A. (1981). *Les motivations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start-up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282



- Osterwalder, A. (2010) Combining Business Model Prototyping, Customer Development, and Social Entrepreneurship. [Online] Available from: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2010/08/combining-business-model-prototyping-customer-development-and-social-entrepreneurship.html>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Packard, B. W. (2016). *Successful STEM mentoring initiatives for underrepresented students: A research-based guide for faculty and administrators*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Partzsch, L & Ziegler, R. (2011). Social entrepreneurs as change agents: a case study on power and authority in the water sector. *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 63-83. doi: 10.1007/s10784-011- 9150-1
- Petroski, H. (1985). *To engineer is human: The role of failure in successful design*. New York: St. Martin's Press.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Poulsen, K. M. (2014). Mentoring programmes: learning opportunities for Mentees, for Mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263.
- Pratt M.G. & Dirks, K.T. (2007). Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment based view of trust. In: Dutton JE and Ragins BR (eds). *Exploring Postive Relationships at Work: Building a theoreticall and research foundation*. Mahwah, N.J.: Lawerncce Erlbaum, 117-136.
- Prencipe, A. & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9). 1373–1394.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psychology, vol. 2* (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Comapanies.
- Ragins, B. R. (2007). "Diversity and workplace Mentoring relationships: a review and positive social capital approach". In T. Allen & L. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*. Oxford: Blackwell Publishing, 281-300.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. Online: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 0(0), 1-5
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1988). *Management concepts and applications*. New Jersey: Prentice Hall.



- Rogers, C.R. (1966). "Client-centered therapy", in S. Arieti (ed.), *American Handbook of Psychiatry*. (Vol.3, pp.183-200). New York: Basic Books
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a person: A psychotherapists view of psychotherapy*. USA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychologist*, 21(2), 95-103
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy*. USA: Riverside Press, Cambridge.
- Rosenfeld, R. H., & Wilson, D. C. (1999). *Managing Organizations: text, readings & cases*. London: McGraw-Hill.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House
- Santos, F. (2012). Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the Broader Picture. *Journal of Social Entrepreneurship, iFirst*, 1–20. [Online] Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/de2a/016f71b253dceadb3b0af50465224a440f2b.pdf>
- Sareen, S. (2015). Ge-international journal of management research. *Schooling*, 3(4), 13-18
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Schmid, P. F. (1998). "Face to face": The art of encounter. In Thorne, B., & Lambers, E. (Eds.) *Person-centred therapy: European perspective* (pp. 74-90). London: Sage
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.
- Sheppard, B.H. & Sherman, D.M. (1998). The Grammers of Trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
- Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M, and Patzelt, H. (2016). *Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Behaviors*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media (2nd ed)*. Porto: Edições da Universidade Fernando Pessoa
- Spreckley, F. (1981). *Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*. [Online] Available from: <http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Management%20Tool.pdf>



- Stephen, P. (1994). *Counselling and Helping*. UK: The British Psychological Society and Routledge.
- Susan B. & Linda S., (2013). Best practices in Mentoring: complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189 – 203.
- Sutton, J. & Stewart, W. (2002). *Learning to Counsel – Develop the Skills you need to counsel others (2ed)*. Glasgow: Bell & Bain Ltd
- UNESCO (2002). *Handbook on career counselling A practical manual for developing, implementing and assessing career counselling services in higher education settings*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Actual Editora.
- Wallace, H. & Roberson, C. (2009). *Interpersonal Communication: Methods for Law Enforcement, 4th ed*. Prentice Hall: New Jersey
- Zinn, w. (1993). The empathetic physician. *Arch Intern Med*, 153, 306-312.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.



ANEXO 1:

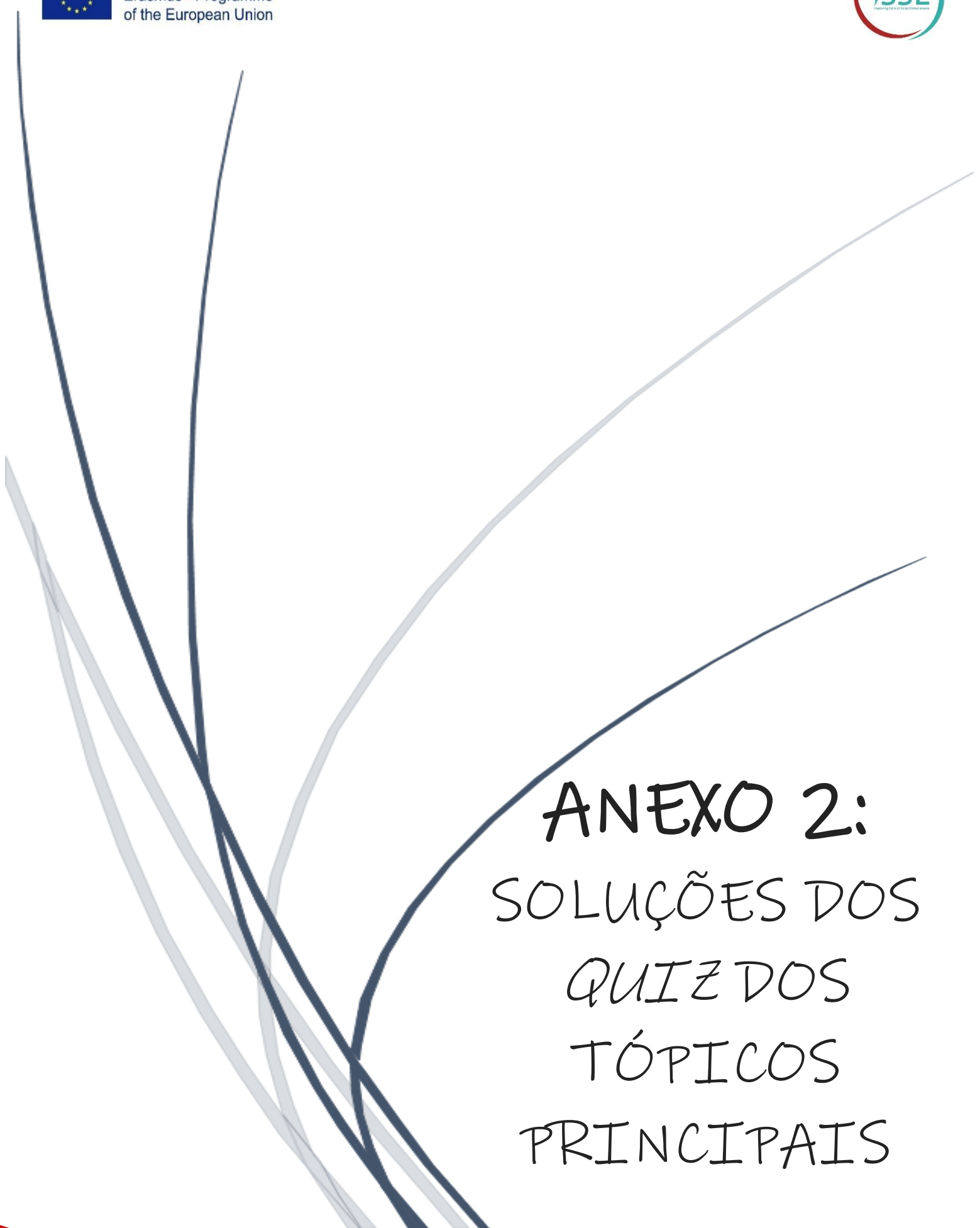
FERRAMENTAS DE MATRIZES dos Exercícios dos Tópicos Principais



FASES DO PROGRAMA DE MENTORIA FORMAL		FERRAMENTAS DE MATRIZES dos Exercícios dos Tópicos Principais		
ATO PROCESSUAL DE RELAÇÃO				
Milestones	Processos de seleção e correspondência	Quando mentores e mentorandos se encontram pela primeira vez	Sessões de processo de aprendizagem de mentoria durante 12 meses	Finalização do processo de mentoria
Fase 1 - Preparação	• Tópico 2. EX. 1: Formulário de Inscrição do Mentorando • Tópico 2. EX. 2: Formulário de Inscrição do Mentor			
Fase 2 - Estabelecer o relacionamento	• Tópico 4. EX. 1, 2 & 3: Acordo de mentoria #1; #2 and #3 • Tópico 2. EX. 3: Contrato de mentoria • Tópico 4. EX. 1: Gráfico de KWHLAQ • Tópico 2. EX. 4: Plano de ação de mentoria • Tópico 2. EX. 5: Formulário de revisão de mentoria			
Fase 3 - Aprender e desenvolver	• Tópico 2. EX. 6: Folha de preparação do mentorando • Tópico 2. EX. 7: Folha de sessão de mentoria • Tópico 2. EX. 8: Registo de tempo de mentoria • Tópico 2. EX. 9: Formulário de Avaliação da parceria do mentorando • Tópico 2. EX. 10: Formulário de avaliação da parceria do mentor			
Fase 4 - Fim	• Tópico 2. EX. 11: Formulário de avaliação do relacionamento de mentoria			



<i>FASES DO PROGRAMA DE MENTORIA FORMAL</i>		<i>FERRAMENTAS DE MATRIZES dos Exercícios dos Tópicos Principais</i>	
<i>Milestones Transversais</i>		ATO RELATIVO DA MENTORIA	
<i>Fase 2 - Estabelecer o relacionamento;</i>		• Tópico 4. EXERCÍCIO 5: Mapeamento necessidades-medo	
<i>Fase 3 - Aprender e desenvolver, e;</i>		• Tópico 4. EXERCÍCIO 6: A árvore de conflitos	
<i>Fase 4 - Fim</i>		• Tópico 4. EXERCÍCIO 7: Folha de formulação de caso • Tópico 4. EXERCÍCIO 8: Folha de revisão de resultados e expectativas • Tópico 4. EXERCÍCIO 9: Folha “como o problema se desenvolveu?”	



ANEXO 2: SOLUÇÕES DOS QUIZ DOS TÓPICOS PRINCIPAIS



QUIZ DO TÓPICO 1			
PARTE A		PARTE B	
Q1	c.	Q7	b.
Q2	b.	Q8	a.
Q3	a.	Q9	a.
Q4	c.	Q10	b.
Q5	d.	Q11	a.
Q6	d.	Q12	a.

QUIZ DO TÓPICO 2			
PARTE A		PARTE B	
Q1	a.	Q7	b.
Q2	b.	Q8	a.
Q3	c.	Q9	b.
Q4	d.	Q10	a.
Q5	c.	Q11	a.
Q6	b.	Q12	b.

QUIZ DO TÓPICO 3			
PARTE A		PARTE B	
Q1	a.	Q7	a.
Q2	b.	Q8	b.
Q3	a.	Q9	b.
Q4	a.	Q10	a.
Q5	d.	Q11	a.
Q6	c.	Q12	a.
		Q13	b.
		Q14	b.

QUIZ DO TÓPICO 4			
PARTE A		PARTE B	
Q1	c.	Q7	b.
Q2	b.	Q8	a.
Q3	b.	Q9	b.
Q4	a.	Q10	b.
Q5	d.	Q11	a.
Q6	b.	Q12	b.