



E-Mentoring

Developing digital competencies and innovative solutions to support e-mentoring for unemployed young people

Bases Teóricas e Pedagógicas

E-Mentoring Plataforma



Cofinanciado pela
União Europeia



Conteúdos

Introdução	3
Bases Teóricas e Pedagógicas.....	4
UNIDADE 1. Bases em <i>e-Mentoring</i>	6
UNIDADE 2. Ferramentas de <i>e-Mentoring</i>	12
UNIDADE 3. Comunicação entre o mentor e o mentorado	19
UNIDADE 4. <i>e-Mentoring</i> para jovens desempregados	24
UNIDADE 5. Motivação em ambiente digital	31



Introdução

O projeto E-Mentoring visa desenvolver as competências digitais dos mentores de organizações que trabalhem com jovens desempregados, equipando-os com soluções inovadoras para apoiar programas de e-mentoria para os referidos jovens. Apresenta os seguintes objetivos:

- apoiar a adaptação dos mentores ao ambiente digital, aumentando a capacidade e a prontidão das organizações de apoio à juventude promovendo uma mudança eficaz para um modelo de formação digital;
- aumentar as competências digitais dos mentores, das organizações de apoio à juventude e a sua experiência na utilização de ferramentas digitais para dar suporte aos jovens desempregados;
- conceber, testar, adaptar e aplicar novas metodologias ou ferramentas na área das tecnologias da informação e comunicação (TIC), formando mentores e organizações de apoio à juventude, para a utilização de soluções inovadoras e assim apoiar a e-mentoria.

Para tal, o consórcio irá estruturar, desenvolver, testar e integrar os seguintes resultados inovadores e de acesso gratuito:

- um **Currículo de formação em competências digitais** para mentores e organizações de apoio à juventude, definindo, pela primeira vez, os conhecimentos, as aptidões e as atitudes necessárias para apoiar programas de e-mentoria para jovens desempregados;
- uma **E-Mentoring Plataforma**, incluindo vários elementos de inovação, tais como uma Base de Dados Digital e um Manual de instruções e Formação *b-Learning*, recurso formativo baseado em TIC focado no desenvolvimento de competências digitais e de soluções de apoio à e-mentoria;
- um **Guia metodológico de mentoria online**, um conjunto de estratégias para facilitar a transferibilidade e replicabilidade do projeto em intermediários e organizações de apoio à juventude que trabalham para apoiar e-mentoria.

Os mentores e as organizações de apoio à juventude são os principais utilizadores-alvo dos resultados do projeto, sendo os beneficiários finais os jovens desempregados. O projeto E-Mentoring terá um impacto positivo nos parceiros e noutras organizações de apoio à juventude na Europa, desenvolvendo as competências digitais dos mentores para assim apoiar programas de e-mentoria e garantir o acesso a soluções inovadoras para os jovens desempregados, aumentando o seu envolvimento e a sua colaboração para participar ativamente em processos cívicos ou sociais nas comunidades em que vivem. Possibilita igualmente, aos *stakeholders*, o acesso a soluções inovadoras de apoio à e-mentoria.

Bases Teóricas e Pedagógicas

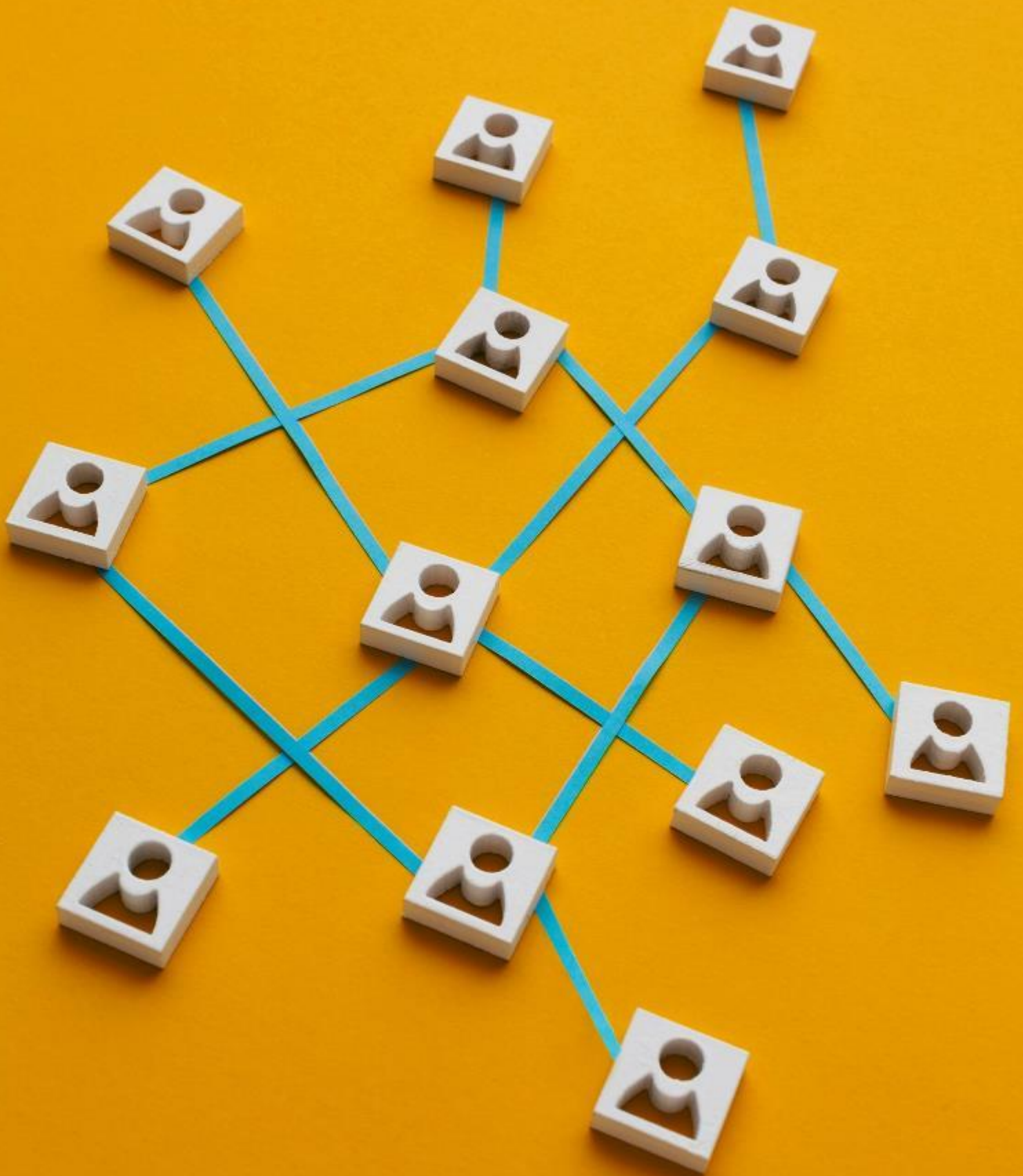
As Bases Teóricas e Pedagógicas consistem num documento que analisa e descreve os fundamentos teóricos e as abordagens pedagógicas mais relevantes sobre o desenvolvimento de competências digitais e soluções de apoio ao *e-Mentoring*, dirigido a mentores e organizações e jovens desempregados, ao nível nacional e europeu.

- **bases teóricas:** regras, princípios ou teorias sobre métodos e recursos não convencionais de ensino-aprendizagem para desenvolver competências digitais e soluções de apoio ao *e-Mentoring*;
- **abordagens pedagógicas:** formas pelas quais os formadores aplicam métodos e recursos não convencionais de ensino-aprendizagem ao desenvolverem competências digitais e soluções de apoio ao *e-Mentoring*, relacionadas com a teoria e a prática do ensino.

Para o efeito, a parceria trabalhou nos seguintes itens:

- identificação das bases teóricas mais relevantes e inovadores e das abordagens pedagógicas sobre métodos e recursos não convencionais de ensino-aprendizagem desenvolvidos à medida para desenvolver competências digitais e soluções de apoio ao *e-Mentoring*;
- análise das bases teóricas e das abordagens pedagógicas, fornecendo orientações para a sua aplicação.

As Bases Teóricas e Pedagógicas são um Recurso Educativo Aberto (REA) disponível em inglês e em todas as línguas do consórcio e é acessível através do website do projeto.



UNIDADE 1. Bases em *e-Mentoring*



Introdução

A Unidade 1. Bases em *e-Mentoring* visa compreender o significado do *e-Mentoring* e os tipos de programas que podem ser desenvolvidos online, diferenciando-os da mentoria tradicional, bem como orientar o futuro *e-mentor* sobre qual o seu papel e como pode estruturar um programa.

O presente documento fornecerá informação teórica relevante sobre as bases em *e-Mentoring*, os benefícios e desafios que a sua implementação pode envolver e as metodologias pedagógicas que podem ser utilizadas no ensino nesta unidade.

A sociedade encontra-se em constante mudança e a tecnologia produz efeitos na caracterização das mudanças, na quantidade de informação que recebemos diariamente e nas infinitas possibilidades de cenários alterarem o mercado de trabalho e as suas exigências.

É por isso que os conhecimentos teóricos são muito importantes e as novas tecnologias e recursos constituem um elemento indispensável para os profissionais, tanto para melhorar o desempenho das suas funções, como para facilitar a sua divulgação.

O *e-Mentoring* é o exemplo de um destes novos recursos, destinados a criar relações de suporte, num ambiente virtual seguro, onde os mentorados (jovens desempregados), podem partilhar quaisquer questões que estejam a afetar o seu sucesso profissional e pessoal. O seu principal objetivo é assegurar que os participantes se sintam “envolvidos” e tenham a facilidade em criar comunidades, utilizando elementos-chave como a interação (Rovai, 2002), permitindo-lhes assim participar mais ativamente na sociedade.



E-Mentoring



Descrição

Fundamentação teórica

A mentoria é uma prática que visa desenvolver o potencial humano, com base na transferência de conhecimentos e aprendizagem através da experiência, num processo estruturado, em que se estabelece uma relação pessoal e de confiança entre uma pessoa (um mentor) que orienta, estimula, desafia e encoraja e outra (um mentorado) conforme as suas necessidades, de modo a maximizar o talento, a aprendizagem e as oportunidades.

A mentoria é um recurso de mudança e melhoria para todos os envolvidos. É uma das práticas mais poderosas para promover a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, permitindo a aquisição de aptidões e competências.

e-Mentoring

Ao falarmos em *e-Mentoring*, referimo-nos ao *mentoring*, mas com a utilização de qualquer tipo de tecnologia digital: videoconferência, e-mail, mensagens de texto, *chats* e fóruns, telemóveis, computadores portáteis ou outro dispositivo com ligação à Internet.

Aplicada à orientação de jovens desempregados, esta prática multiplica as possibilidades e o ritmo dos seus efeitos, graças à utilização generalizada da Internet, telemóveis, aplicações e meios digitais.

e-Mentor

Como demonstrado acima, a transformação do *mentoring* para o *e-Mentoring* baseia-se na aplicação das TIC na comunicação, estrutura e ferramentas do programa, é necessário aprofundar a definição de mentor, de modo a definir que *nuances* devem ser acrescentadas ao seu perfil.

Para isso, como mentor, é importante considerar e compreender os seguintes fatores:

- Decidir que tipo de mentor se vai tornar.

Visando melhorar as soluções de *e-Mentoring* para jovens desempregados, existem diferentes teorias e abordagens no *mentoring* que podem ser aplicadas:

- desenvolvimento pessoal: orientado para melhorar a participação ativa dos jovens;
- apoio à carreira: centrado na melhoria da empregabilidade dos jovens.

- Decidir sobre o tipo (grau) de tecnologia utilizada.

A estrutura do programa depende também destes aspetos técnicos que devem ser decididos com base nas necessidades e ambiente do mentorado. É da responsabilidade do mentor discutir com o mentorado a estratégia mais apropriada: utilizar apenas mensagens virtuais, mensagens mais videoconferências, a combinação de presencial e virtual, plataformas, *software*, aplicações, ferramentas...



e-Mentorado

A definição de mentorado refere-se à pessoa que recebe aconselhamento, formação ou orientação de uma pessoa mais experiente ou qualificada. Isto porque o mentorado pretende adquirir com o seu mentor aptidões ou competências específicas e o mentor pode oferecer o seu tempo para a referida formação. Normalmente, o mentor e o mentorado estabelecem conjuntamente os objetivos e reúnem regularmente para praticar ou aprender novas competências durante o programa.

Transpondo este conceito para um ambiente virtual, o mentorado salienta a obrigação de manter um contacto regular com o mentor através das diferentes opções digitais propostas e de trabalhar para identificar e atingir os objetivos através das ferramentas digitais colocadas à sua disposição.

Benefícios do e-Mentoring

- Eliminar barreiras: permite uma maior flexibilidade na relação entre mentor e mentorado, uma vez que os intervenientes não têm de ter contacto presencial. É igualmente aplicável no caso de participantes com algum tipo de deficiência, evitando deslocações.
- Ser mais concreto: esta mesma flexibilidade permite também uma melhor correspondência de mentores e mentorados sem que tal dependa de estarem no mesmo país, cidade, etc., multiplicando as possibilidades de encontrar perfis adequados e de correspondência com base em competências, características ou necessidades específicas.
- Aplicação de diferentes modelos de mentoria tradicional: permite desenvolver a mentoria de grupo, individual, expressa, de pares, inversa, de desenvolvimento pessoal, aconselhamento de carreira, etc. Pode mesmo ser combinado com a mentoria presencial. Nestas variantes, a tecnologia pode ser aplicada para melhorar a comunicação ou os recursos a serem utilizados durante o programa.
- Diferentes tipos de comunicação digital: pode funcionar com comunicação assíncrona (os participantes não coincidem no mesmo instante temporal) ou síncrona (quando ocorre simultaneamente, para ambos os participantes).

Desafios do e-Mentoring

- Compromisso: o facto de não ser necessário estar presente (fisicamente) num determinado momento, a dependência da Internet ou a ausência de interação pessoal com os outros participantes pode reduzir o compromisso do mentorado. Por conseguinte, o vínculo da relação mentor-mentorado deve ir para além do ecrã.



- Acessibilidade digital: sendo esta uma metodologia onde a tecnologia é fundamental, na comunicação, nos recursos ou ferramentas a serem descobertas e utilizadas durante as sessões, é muito importante assegurar que todos tem acesso e a conseguem utilizar: boa ligação à internet, acesso a um computador, aplicações, *software*, dispositivos, etc.
- Problemas técnicos: para além do exposto, a dependência de recursos tecnológicos pode impossibilitar ou atrasar o desempenho de uma função ou atividade, se não houver assistência técnica para resolver o referido problema.
- Privacidade e cibersegurança: todas as ferramentas, aplicações, plataformas e recursos utilizados devem garantir a privacidade e a segurança dos dados pessoais dos participantes.

Tanto no caso de correspondência entre mentores e mentorados, como no final da relação de mentoria, esta informação deve ser tratada conforme o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e não deve ser utilizada para qualquer outro fim.

Abordagem pedagógica

Tecnologia, colaboração, interrogação e ligação são os pilares sobre os quais uma relação de *e-Mentoring* deve ser construída. Portanto, a abordagem pedagógica recomendada para melhorar as bases em *e-Mentoring*, as competências digitais dos mentores e, dessa forma, a melhoria das aptidões e dos recursos dos mentores para oferecer soluções de *e-Mentoring* a jovens desempregados constituem metodologias ativas.



Combariza (2000) salienta que as metodologias ativas ou experimentais se entrelaçam na aprendizagem e ação por um conjunto de atividades na sala de formação e no terreno (aplicadas às sessões de *e-Mentoring*). A essência deste tipo de metodologia é a ação e implicação direta das pessoas e o seu objetivo é fornecer informações e ferramentas para a gestão de problemas específicos (os objetivos estabelecidos nas sessões de *e-Mentoring*).

Ou seja, aplicar uma abordagem de aprendizagem experimental nas atividades desenvolvidas durante o programa, aprendizagem baseada na prática, em inquéritos, em contextos de colaboração, discussões, resolução de problemas, projetos, análise de exemplos e experiências reais. Um aspeto importante a lembrar é que as emoções devem ser parte integrante da aprendizagem, reconhecendo as diferenças individuais, visando permitir aos *e-mentores* estabelecerem o melhor modelo e estrutura para os seus *e-mentorados*.

Com esta abordagem, metodologias e práticas, experiências, experimentação e, sobretudo, a proatividade dos mentorados, levará o programa de mentoria e as atividades desenvolvidas a uma melhor versão, mais adaptada à realidade e objetivos do mentorado.



Conclusões/Recomendações

A Unidade 1 visa compreender o significado do *e-Mentoring* e os tipos de programas que podem ser aplicados em ambiente virtual, para orientar o futuro *e-mentor* sobre qual o seu papel e como estruturar um programa e as suas sessões.

Para o fazer, é essencial partir das noções de mentoria tradicional, assegurando a sua compreensão e elementos fundamentais. Assim, a virtualização destes elementos apresenta abordagens e metodologias diferentes das tradicionais, exigindo que o mentor consiga ser proativo, criando espaços de trabalho colaborativo, onde a experiência e a reflexão são os eixos principais.

O *e-Mentoring* deixou de ser um modelo específico de mentoria para ser um acessório dos restantes modelos, onde a combinação de presença, tecnologias e recursos é infinita para se adaptar a qualquer espaço, distância e necessidade dos mentorados.



UNIDADE 2. Ferramentas de *e-Mentoring*



Introdução

Esta unidade de aprendizagem sinaliza algumas particularidades dos diferentes tipos de ferramentas digitais que podem ser utilizadas para facilitar o processo de *e-Mentoring*. Assim, as ferramentas descritas estão estruturadas da seguinte forma:

- ferramentas de comunicação, tais como voz, vídeo, email, serviços de mensagens e *chats*;
- ferramentas para documentos (visual e escrita), como por exemplo, questionários, notas, mapas mentais, etc.;
- ferramentas para apoiar o processo e estabelecimento de relações, como por exemplo, vídeos, *blogs*, jogos.

Independentemente do tipo de ferramenta digital a ser utilizada, deve compreender-se o seu impacto nas dimensões-chave do processo de *e-mentoring*:

- relação (“*rapport*”);
- comunicação;
- estrutura.

É importante notar que estes tópicos (Bases em *e-Mentoring*, Comunicação e Ambiente Digital) podem ser vistos com mais detalhe noutras unidades. Esta unidade aborda o potencial das ferramentas digitais.

Os fundamentos teóricos e pedagógicos fornecem informações sobre como as ferramentas digitais podem ser úteis para ultrapassar problemas comuns numa relação de mentoria (Parte A). Além disso, faz considerações sobre como promover o desenvolvimento de competências com base nestes problemas (Parte B).

Finalmente, as informações aqui fornecidas contêm recomendações específicas relativas à utilização de ferramentas e ao enquadramento do contexto no domínio digital.



E-Mentoring



Descrição

Visando fornecer fundamentação e conselhos pedagógicos, iremos apontar algumas das dificuldades mais comuns quando está num processo de mentoria e destacar como as ferramentas digitais podem ser úteis para minimizar essas dificuldades. Estes exemplos fornecerão uma visão básica sobre como enquadrar, planejar e ter sucesso uma relação de mentoria.

Parte A - Problemas comuns nos processos de mentoria e particularidades no *e-Mentoring*

Número 1. Reunião presencial conforme agendado

A mentoria requer um esforço mútuo. O mentor e o mentorado têm de conciliar as suas agendas para se encontrarem. Para tal, têm também de encontrar um espaço comum e deslocar-se para o mesmo.

No caso do *e-Mentoring*, as sessões são online, utilizando ferramentas de comunicação digital, o que pode facilitar o processo. Desta forma, já não existe a necessidade de ir fisicamente para um local e as sessões podem ser acompanhadas, basicamente de onde quer que haja uma ligação estável à Internet e um dispositivo que permita a comunicação.

Número 2. Encontrar o tempo e as sessões adequadas

No início de um processo de mentoria, os intervenientes sentem frequentemente a tentação de aumentar a frequência e duração das suas sessões de mentoria. O impulso motivacional inicial pode ser a razão para que tal aconteça. No entanto, a recomendação é de se cingir ao inicialmente planeado, podendo, no entanto, existir alguma flexibilidade, se necessário. Os processos de mentoria têm muitas vezes a sua lógica e uma estrutura aproximada, incluindo um espaçamento adequado de sessões, visando reforçar a reflexão com experiência adicional. Um tempo e um investimento excessivo de energia podem facilmente ter um efeito contrário.

Um processo apoiado digitalmente pode ajudar tanto o mentor como o mentorado a elaborar conjuntamente o plano do seu processo e a sua calendarização, o que pode ser redigido ou colocado num quadro branco digital.

Número 3. Expetativas (irrealistas)

A gestão das expetativas é um tópico importante. É proveitoso esclarecer o que o mentorado e o mentor esperam do processo, tanto de si próprios, como também um do outro. Cada participante neste processo pode rever as suas expetativas, mas a sua clarificação pode também ser parte do processo. Se forem irrealistas e identificadas numa fase inicial, podem ser geridas de forma mais eficaz.

Mais uma vez, ferramentas digitais podem ajudar, quando utilizadas para tomar notas dos objetivos e das expetativas do processo.



Esteja ciente, contudo, que as expectativas não satisfeitas por vezes não são explicitamente expressas, manifestando-se por sinais não verbais. São um pouco mais difíceis de identificar na comunicação online ou por *chats*. Se houver indicadores que existem expectativas irrealistas, é recomendável abordar esta questão logo que seja identificada.

Número 4. Dependência excessiva do mentor/mentorado

Apesar do facto de o mentor orientar o mentorado, é importante que esta relação mantenha um equilíbrio saudável. Um mentor não é nem um superior, nem um professor. O mentorado não é um subalterno. Pode acontecer que certas dependências se desenvolvam.

As contramedidas mais eficazes relativamente a esta matéria são a gestão das expectativas e um bom “enquadramento” do processo/relacionamento.

Um indicador de uma dependência pode ser a existência de um desequilíbrio nos esforços de comunicação de uma das partes. Quando o processo também acontece por mensagens de texto (através de *chats* ou e-mails, por exemplo), pode ser facilmente resolvido.

Número 5. Manipulação injusta

Por vezes, o mentor e o mentorado estão também ligados. Podem estar no mesmo negócio, pertencer à mesma organização ou conhecer-se de outra forma. Tal não é negativo por si só. Contudo, os participantes precisam de estar conscientes que esta situação pode levar a uma confusão de interesses e ambos podem ser tentados a manipular o outro (propositada ou inconscientemente) para seu benefício pessoal. Um processo bem documentado pode tornar a relação mais transparente e ser uma boa medida contra a complacência.

Número 6. Pares de mentores ineficazes

A relação entre o mentor e o mentorado é o ingrediente principal para o sucesso de um processo de mentoria. Esta relação é influenciada por muitos fatores. A comunicação desempenha um papel muito importante neste contexto. Também a hora e o local onde os encontros ocorrem têm impacte na forma como as pessoas se relacionam se entre si. Estes fatores podem ser modificados e ajustados, mas por vezes um mentor e um mentorado, simplesmente não funcionam bem em conjunto.

Entrando num processo de mentoria apoiado digitalmente, há mais flexibilidade no que diz respeito à mudança de “canais”. Significa que se for detetado que a comunicação não flui bem e o “*rapport*” não é suficientemente bom, é possível mudar a forma como as sessões de *mentoring* acontecem. Por exemplo, se os participantes tiverem começado com conversas áudio e repararem que não funcionam, podem tentar videochamadas ou mensagens escritas.

Os benefícios das ferramentas digitais no e-Mentoring

Estas questões vulgares podem afetar um processo de mentoria. Sumariamente, apresentamos uma lista de contributos positivos das ferramentas digitais em mentoria. Podem:



- facilitar o envolvimento dos participantes no processo, através, por exemplo, da participação em sessões online a partir de onde quer que estejam;
- ajudar a documentar o processo (por ferramentas online partilhadas);
- contribuir para a transparência do processo e dos temas discutidos;
- proporcionar flexibilidade na escolha do canal de comunicação e modificar a configuração conforme necessário.

Parte B - Como promover o desenvolvimento de competências em *e-Mentoring*

Revisão da literatura

Existe uma grande variedade de literatura sobre mentoria e *e-mentoring*. Antes de mais, recomendamos que se familiarize com os materiais fornecidos neste projeto. É essencial que os mentores conheçam as noções básicas relativas à comunicação, à construção de uma relação e à utilização de ferramentas digitais no processo de mentoria. Poderá ser útil introduzir algum tipo de avaliação rápida, como por exemplo, um teste de escolha múltipla para verificar o grau de conhecimento dos envolvidos com o quadro teórico relevante para este processo.

Aprendizagem com base na prática

Do ponto de vista pedagógico e metodológico no desenvolvimento das competências nesta área, a aprendizagem baseada na prática é relevante. Recomenda-se que se orientem os candidatos no processo de reflexão. O Modelo de Aprendizagem Experimental de David Kolb¹ sugere que este processo se concentre nas seguintes áreas:

¹ Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento*.





E-Mentoring

- experiência concreta: o que o mentorado realmente experimenta;
- observação autorreflexiva: reflexão sobre a experiência (fracassos e sucessos);
- concetualização abstrata: o que se pode concluir desta experiência e como melhorá-la;
- experimentação ativa: tentar novamente, considerando a reflexão realizada

Troca de parceiro

Além disso, encorajamos os utilizadores a envolverem-se em algum tipo de intercâmbio entre parceiros relativamente à sua experiência como mentores. Não é parte integrante do processo de mentoria supervisionar o processo. Contudo, fornecer orientação para a revisão pelos pares sobre como os mentores interagem com os indivíduos acompanhados podem reforçar a construção de relações e melhorar a qualidade geral do processo.

Investigação de boas práticas

Finalmente, recomenda-se aos mentores a investigação de informações sobre boas práticas. Particularmente no que se refere à utilização de ferramentas num processo de *e-Mentoring*, é útil que os mentores estejam informados sobre aspetos que comprovadamente funcionam neste contexto.



Conclusões/Recomendações

- Familiarizar-se primeiro com a ferramenta

É fundamental que os mentores e mentorados estejam familiarizados com as ferramentas utilizadas. É importante que se utilize o tempo e a atenção necessários para que os participantes no processo se sintam confortáveis com a sua utilização. Lembre-se sempre que “a forma segue a função”. Significa que a forma é menos importante do que o impacto que tem no processo.

- Conhecer as particularidades de cada ferramenta

Sempre que integrar um processo que envolva ferramentas digitais, recomenda-se que invista tempo e reflita sobre o efeito que terá nos fatores acima mencionados (relação, comunicação, estrutura). Coloquem-se as seguintes questões: Como a utilização deste instrumento irá afetar potencialmente a relação, a comunicação, a estrutura? Como pode ser utilizado como vantagem ou para facilitar o processo?

Por exemplo: Um processo de e-Mentoring que se baseia apenas no chat por vídeo através do Smartphone difere de uma abordagem combinada quando o chat por vídeo é suportado por chat e comunicação via e-mail.





- **Escolher as ferramentas com as quais se sente confortável**

É importante que se sinta confortável com as ferramentas que são utilizadas. Por exemplo, o processo pode tornar-se complexo se a comunicação tiver lugar através de um *chat*, mas em um dos participantes demonstra mais dificuldade na escrita, criando clivagem na comunicação e tempos significativos de espera entre mensagens.

- **Combinar ferramentas**

É altamente recomendada a utilização combinada de ferramentas. A comunicação por vídeo ou voz, com um bloco de notas digital partilhado, é muito mais eficaz do que o simplesmente por vídeo.

- **Pausar e reprogramar quando necessário (problemas técnicos)**

A probabilidade de enfrentar problemas técnicos em qualquer processo que recorra a ferramentas (de comunicação) digitais é muito elevada. Caso tal aconteça, assegure-se que primeiro trata e corrige o problema antes de avançar.





UNIDADE 3. Comunicação entre o mentor e o mentorado



Introdução

Esta unidade visa abordar alguns dos princípios básicos e abordagens práticas da comunicação interpessoal e estabelecer uma relação de confiança em mentoria em ambientes virtuais. Fornece uma breve visão das formas de comunicação assíncrona e síncrona e das abordagens de desenvolvimento e instrumental das relações de mentoria.

O objetivo geral é que o mentorado tenha uma compreensão de como estabelecer uma relação de *mentoring* num ambiente digital e como navegar nos potenciais desafios relacionados com a comunicação digital que os futuros mentores possam encontrar.



Descrição

Pode ser útil considerar o início do processo como o “início de amizades em termos de comunicação de expectativas relacionais adequadas”. Estabelecer limites ou estabelecer regras básicas proporciona aos mentores e mentorados uma compreensão dos seus papéis e permite-lhes formar expectativas realistas, podendo ser uma forma altamente eficaz de prevenir potenciais mal-entendidos ou conflitos.

Através da escuta ativa, concentração nas ideias, objetivos e desafios do mentorado, o mentor pode identificar áreas em que pode dar encorajamento e apoio. Um mentor que tenha uma boa compreensão de quem é o seu mentorado como pessoa está mais capacitado para disponibilizar orientação que seja eficaz e relevante.

O termo “nativo digital” é utilizado para descrever aqueles que cresceram com a tecnologia digital - computadores, a Internet e interação social virtual. Embora a literatura sobre *e-Mentoring* mencione frequentemente os desafios de criar relações, numerosos estudos indicam que os jovens se sentem muitas vezes mais confortáveis para abordar questões pessoais ou complexas em locais remotos e digitais, dizendo que entendem proporcionar uma “distância segura”, bem como tempo para processar emoções e elaborar respostas mais ponderadas.

Comunicação síncrona

Sessão de comunicação em tempo real, através de uma chamada de vídeo ou voz em que os participantes recebem e respondem ativamente às mensagens: videochamada ou reunião zoom.

Comunicação assíncrona

Comunicação, que acontece durante um período, e não requer a presença simultânea dos participantes: Email, Facebook Messenger ou mensagens de texto. Permite a comunicação em tempo real, o que significa que os mentores e mentorados podem dar *feedback* imediato ou responder rapidamente a perguntas. Além disso, a comunicação síncrona sustentada em vídeo facilita interações “cara-a-cara”, o que - a um grau muito maior - permite aos participantes observar traços não verbais ou físicos. A comunicação assíncrona proporciona um grande grau de flexibilidade, tempo para processar informação e fornecer respostas ponderadas. Ter um registo escrito pode ser útil para referência e reflexão futuras. Neste tipo de comunicação, os desafios que encontramos são tempos de resposta alargados, diferenças nas capacidades ou estilo de escrita (sugestões tonais e não verbais), correspondendo um potencial acrescido para a ocorrência de mal-entendidos.

Abordagens de desenvolvimento e Instrumentais

Os programas de mentoria existem numa grande variedade de formatos, cenários e objetivos abrangentes. Em termos gerais, podem muitas vezes ser caracterizados como tendo uma abordagem tanto de *desenvolvimento*, como *instrumental*. As suas principais divergências acontecem nos termos do processo inicial de desenvolvimento relacional. A abordagem de *desenvolvimento* é caracterizada pela priorização das relações interpessoais entre o mentor e o mentorado, enquanto a abordagem *instrumental* geralmente segue uma estrutura mais centrada nas competências. A investigação sugere que ambas as abordagens estão associadas a resultados positivos do programa de mentoria e que uma combinação de ambas é mais benéfica do que aderir estritamente a uma. Globalmente, são muito semelhantes, enfatizando a escuta ativa, as interações positivas, o contacto regular, a construção de relações, as atividades orientadas para objetivos e a adaptação do programa conforme as necessidades do mentorados.

Esboço e definição

Assegurar que tanto o mentor como o mentorado compreendam os objetivos e a finalidade da relação de mentoria, as suas funções e obrigações (por exemplo, um mentor é um guia que dá conselhos, não um supervisor que dá ordens). Estabelece uma base sólida para uma relação produtiva e serve para evitar potenciais mal-entendidos.



As relações de mentoria consistem frequentemente num mentor mais experiente, mais velho e um mentorado mais jovem e menos experiente. Os mentores devem estar cientes de como as diferenças de género, raça, religião, nacionalidade e estatuto socioeconómico podem afetar a dinâmica das relações de mentoria. Identificar as barreiras reais ou percetíveis que um mentorado pode ultrapassar no que diz respeito ao acesso a oportunidades ou à realização dos seus objetivos. A investigação indica que o reconhecimento aberto e a abordagem destes fatores são conducentes e levam a resultados mais positivos nas relações, especialmente nas relações inter-raciais ou de mentores de género.

Comunicação: seja específico e prático

Pergunte ao mentorado quais as plataformas ou tipos de comunicação digital que prefere. Escolher plataformas com as quais tanto o mentor como o mentorado já estejam familiarizados. Torna mais fácil que se mantenham em contacto, uma vez que fazem já parte das suas rotinas. Pesquisas anteriores indicam que a frequência de interação tem grande impacto nas relações dos mentores, tanto em termos de qualidade, como de nível de satisfação.

Definir expectativas específicas relativamente à frequência de contacto e à capacidade de resposta, isto é, reuniões ou conversas semanais, uma janela de tempo para responder a mensagens, a que hora do dia são enviadas ou recebidas. Lembre-se, estas não têm de ser inflexíveis e podem ser alteradas à medida que a relação progride.

A falta de privacidade pode impedir um mentorado de se sentir confortável a partilhar informação privada. Alguns mentorados podem estar dependentes de locais públicos para se ligarem para as suas sessões de mentoria. Nem todos têm uma situação de vida que lhes permita ter o seu próprio espaço ou acesso à Internet. Se utilizar um dispositivo partilhado, pode também haver a preocupação que a comunicação escrita ou gravada possa ser potencialmente acedida por outros.



Clareza e objetividade

Se possível, a primeira reunião deve ser “cara a cara” virtual (ou seja, através de vídeo). Manter um tom informal pode criar um ambiente mais descontraído e confortável, revelando um maior empenho na conversa. Um bom ponto de partida é perguntar ao mentorado sobre os seus interesses, modelos, marcos, experiências passadas com mentoria e expectativas relativamente ao programa. Demore o tempo que for preciso para compreender as suas motivações. Como mentor, seja claro sobre os seus próprios desafios e experiências.

Conheça a sua voz online

Uma falta de sugestões verbais e não verbais experimentadas pessoalmente não são visíveis ou percebidas na comunicação digital e podem ser uma fonte de má interpretação ou de má comunicação. Mantenha-se informado e consciente dos estilos de discurso, tendências online, duração da comunicação de texto, como usar GIF ou *memes* e significados de certos *emojis*.



Conclusões/Recomendações

- Definir a relação

Certifique-se que tanto o mentor **como** o mentorado têm uma compreensão clara dos seus papéis, obrigações e expectativas um do outro.

- Realizar encontros frequentes

Sessões mais curtas, mas mais frequentes são preferíveis a sessões mais longas e menos frequentes. Utilize plataformas ou canais com os quais se sinta confortável.

- Promover a escuta ativa

Aprender sobre as motivações, metas e objetivos do mentorado. Utilizar esta informação para fornecer aconselhamento, encorajamento e apoio que seja relevante e produtivo para o indivíduo acompanhado. Fazer perguntas abertas (isto é, em vez de “Que trabalhos achas interessantes?” tentar “Fala-me dos trabalhos que podes achar interessantes”). As relações de mentoria bem-sucedidas, como com outros tipos de relações, baseiam-se na escuta ativa, na ligação pessoal, em expectativas claras e no respeito partilhado.



UNIDADE 4. *e-Mentoring* para jovens desempregados



Introdução

A unidade 4: *e-Mentoring* para jovens desempregados, centra-se no desenvolvimento e/ou melhoria dos conhecimentos, aptidões e competências para conceber programas de *e-Mentoring* para este público-alvo. Para tal, os mentores e as organizações que trabalham com jovens, ao nível nacional e europeu, devem estar cientes dos fundamentos teóricos e das abordagens pedagógicas mais relevantes e inovadoras sobre métodos não convencionais de ensino-aprendizagem e recursos produzidos à medida para desenvolver competências sobre as seguintes matérias:

- localização social e consciência intercultural;
- aptidões e técnicas de procura de emprego;
- participação ativa;
- netiqueta.

Ao conceber ferramentas eletrónicas para avaliar as necessidades, localização social e competência cultural do mentorado, o mentor pode determinar os objetivos para a relação de *e-Mentoring* e planejar melhor as sessões, visando aumentar as capacidades de procura de emprego do mentorado e as técnicas necessárias para conduzir uma procura eficaz.

É ainda importante utilizar as sessões de *e-Mentoring* para apoiar os mentorados na reflexão sobre as suas próprias capacidades de participação ativa, bem como criar diretrizes para comunicações apropriadas e seguras na Internet, ou seja, netiqueta, orientando assim os mentorados na construção de uma pegada digital apropriada.

As abordagens teóricas fundamentais e pedagógicas seguidamente apresentadas servem de base para a concretização destes objetivos.



Descrição

Sabendo que muitos mentores são autodidatas, ou seja, aprendem à medida que vão avançando, o projeto E-MENTORING realizou uma extensa pesquisa sobre as competências relevantes que os mentores necessitam para apoiar os jovens desempregados e para o desenvolvimento de uma mentoria online eficaz.

Segundo o relatório “Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young People”, que analisa os principais indicadores e as tendências do mercado de trabalho jovem, a

taxa de desemprego jovem em 2021 era de 15,6%, três vezes superior à taxa global. A participação relativamente baixa dos jovens na força de trabalho é impulsionada principalmente pela sua procura de uma educação que possa melhorar as suas hipóteses de alcançar, mais tarde, retornos mais elevados no mercado de trabalho. No entanto, mais de um em cada cinco jovens não estuda, não está empregado ou em formação e, em 2020, a taxa de jovens nesta mesma condição saltou para o seu nível mais alto em, pelo menos, 15 anos. Este facto é de particular relevância, uma vez que os jovens nesta situação tendem a perder uma fase crucial do seu desenvolvimento pessoal e arriscam enfrentar desvantagens no mercado de trabalho no futuro.

Quando se pensa numa transição para uma economia mais verde e mais digital, é preciso compreender que o emprego dos jovens nesta área se caracteriza pelo elevado número de trabalhadores qualificados e com elevados níveis de habilitações. Isto exige uma abordagem alargada da literacia digital, associada à promoção da aquisição de competências técnicas e digitais adequadas, para os jovens poderem tirar o máximo partido das novas oportunidades criadas pelos investimentos nas economias verde, azul, digital e criativa, que visam apoiar uma recuperação centrada no ser humano e da crise associada ao COVID-19.

Neste sentido, as organizações que trabalham com jovens podem tirar partido da mentoria online para assegurar que são ativamente envolvidos, respondendo às suas necessidades, enquanto os apoiam na definição de objetivos e na escolha dos seus percursos profissionais. No entanto, tal só pode acontecer se for construída confiança entre o mentor e o mentorado, pelo que é fundamental construir uma boa relação, tendo em conta a localização social e as especificidades interculturais.

A localização social refere-se à posição social de uma pessoa numa dada sociedade. Identifica as características consideradas em contextos sociais como o género, etnia, religião ou classe social, citando apenas algumas. Para desenvolver uma boa relação intercultural, é necessário ter consciência intercultural, ou seja, ter uma compreensão das semelhanças e diferenças entre a nossa cultura e as outras, tanto em termos de valores, crenças e/ou comportamentos, o que leva à importância de celebrar a diversidade, ou seja, reconhecer como as diferentes origens, competências e/ou experiência, podem servir melhor o coletivo. Citando os autores Wu e Marek (2018), podem ser definidos quatro níveis de competência intercultural www.researchgate.net/publication/309203297_Developing_Intercultural_Compentence_via_Social_Media_Engagement_in_a_Language_Learning_Framework:

1. *sensibilização para diferenças culturais superficiais ou muito visíveis (estereótipos);*
2. *consciência de traços culturais significativos e subtis contrastados marcadamente com os próprios;*
3. *compreensão de traços culturais significativos e subtis contrastados marcadamente com próprios;*
4. *compreensão de como outra cultura se sente do ponto de vista do iniciado.*



O autor Hanvey (1976) concluiu ser necessário estar pelo menos no nível 3 para existir empatia com outra cultura ou grupo de pessoas. Reconhecendo que a compreensão intercultural é um processo pelo qual as pessoas passam, com base nas suas experiências, é fundamental que o mentor desenvolva uma consciência dos seus próprios pontos de vista, pressupostos e crenças, e de como estes são moldados pela cultura a que pertence. Além disso, o mentor deve admitir não ter o nível de competência adequado, para sem julgamentos começar a interessar-se por outros países e culturas, pesquisando as diferenças e similitudes entre culturas.

Estes mesmos princípios aplicam-se à localização social, às formas como nos ligamos e relacionamos com vários grupos devido ao nosso lugar e/ou posição social, sendo a combinação de diferentes fatores, como idade, sexo, posição social, crenças religiosas e localização geográfica do nosso indivíduo.

Como a **procura de emprego** não é apenas candidatar-se a um emprego e esperar para obter uma entrevista, é importante desenvolver com os jovens **competências e técnicas de procura** que os ajudem a prosperar num mercado de emprego competitivo. Estas competências relacionam-se principalmente com a preparação, o trabalho em rede e a procura ativa de emprego, algo que pode ser desenvolvido através do desenvolvimento pessoal e do *roleplaying*. O mentor pode desafiar o mentorado a refletir sobre as suas competências, pontos fortes, atributos e experiências únicas para se apresentar de uma forma mais eficaz. Ao conhecer o seu perfil, o jovem pode começar a estudar o mercado e os intervalos salariais da área geográfica para alinhar as suas expectativas com os seus potenciais empregadores, o que é especialmente relevante para orientar a procura de emprego, tanto online como offline, falando com contactos pessoais e profissionais, ou seja, em rede. O trabalho em rede é a chave para encontrar um bom emprego, com base em contactos passados de estágios, empregos passados, família, amigos, escolas, etc.

Os cenários online são o cenário perfeito para liderar jovens mentorados, na prática de diferentes técnicas de procura de emprego, como a criação de redes online (pode ser feito através de redes sociais, LinkedIn), grupos de emprego online, referências online (pedindo a alguém que faça recomendações sobre o seu perfil profissional). Outras técnicas de procura de emprego não aconteçam online também podem ser consideradas, tais como a participação em feiras de emprego e o voluntariado, que também pode ser sugerido ao mentorado.

No caso das práticas online, o mentor é aconselhado a planear sessões de *e-Mentoring* para avaliar as competências de procura de emprego do mentorado e depois conduzi-lo, na prática dessas competências, utilizando plataformas online. Por exemplo, os mentores podem pedir aos mentorado para:

- ter uma lista de contactos atualizada de colegas de trabalho, amigos ou qualquer pessoa que os possa ajudar a encontrar ou identificar uma oportunidade de emprego;
- escrever, preparar e enviar cartas de recomendação;
- criar um perfil profissional, através do linkedin e também pedir recomendações relativamente ao seu perfil;
- criar um currículo online utilizando as plataformas apropriadas, reforçando a necessidade de o atualizar e adaptar às ofertas de emprego existentes;
- ter um cartão de visita online;
- desenvolver uma convergência sobre as suas competências e aquilo em que os empregadores procuram;
- treinar para entrevistas online e presenciais;
- negociar ofertas salariais;
- enviar e-mails de candidatura e como acompanhar as mesmas;
- aprender sobre motores de busca, sobre palavras-chave na procura de emprego;
- estar plenamente conscientes da sua presença online.

Todas as práticas mencionadas exigirão do mentorado conhecimentos de netiqueta. **Netiqueta** é uma palavra que combina as palavras “rede” e “etiqueta”. Assim, a netiqueta descreve as regras de conduta para uma comunicação respeitosa e apropriada na Internet. Em suma, a etiqueta para a Internet. A era digital trouxe novas dimensões à nossa vida, em que a netiqueta se tornou (ou deveria tornar-se) a nova etiqueta. A netiqueta implica competências não técnicas, e está largamente interligada com as **competências do século XXI**:

- **competências de aprendizagem**: pensamento crítico, criatividade, colaboração, comunicação;
- **aptidões literárias**: informação, meios de comunicação, tecnologia;
- **competências para a vida**: flexibilidade, liderança, iniciativa, produtividade, competências sociais.

Em contextos de *e-Mentoring*, a netiqueta deve ser considerada também nas regras de condução da relação, regras essas que irão orientar a relação dos intervenientes: plataformas a utilizar; regras específicas para quando, como e o porquê de utilizar tais plataformas; quando e como as sessões de mentoria devem ter lugar. De facto, pode ser um bom ponto de partida para explicar a netiqueta ao mentorado e a razão pela qual esta é crucial para a nossa sociedade cada vez mais digital. É também necessário reforçar que algumas empresas de recrutamento podem utilizar **pegadas digitais** para identificar candidatos qualificados. Neste contexto, é importante que o jovem mentorado tome consciência da sua pegada digital, ou seja, dos rastros deixados online (comentários nas redes sociais, e-mails, websites visitados, etc.).



E-Mentoring

Sobre esta matéria, os mentores são aconselhados a estar atualizados sobre documentos relevantes como o **“DigComp 2.1 - The Digital Competence Framework for Citizens”**, incluindo netiqueta na área de competência, comunicação e colaboração, que pode ser definida em termos gerais como a consciência relativamente a “normas de comportamento e *know-how* na utilização de tecnologias digitais e na interação em ambientes digitais”, bem como a capacidade de “adaptar estratégias de comunicação a públicos específicos e de estar consciente da diversidade cultural e geracional em ambientes digitais”. Tudo isto relacionado com o conjunto de competências mencionadas anteriormente, que também são relevantes para aproveitar as oportunidades de emprego para jovens.

De acordo com o programa Educação para a Cidadania Digital (DCE), do Conselho da Europa, a participação ativa “inclui as competências de que os cidadãos necessitam para alcançar um nível de consciência de si próprios em relação aos ambientes em que estão mergulhados, de modo a tomar decisões sensatas e participar ativa e positivamente nas culturas democráticas em que vivem”. Tornar-se mais ativo numa comunidade deve também ser destacado como uma competência chave necessária quando se tenta encontrar um emprego. Os mentores são aconselhados a utilizar as suas sessões de *e-Mentoring* para apoiar o mentorado a refletir sobre as suas próprias **competências de participação ativa**, relacionando-as com as necessárias para uma procura de emprego bem-sucedida, aumentando assim as oportunidades de ser contratado. Embora a participação seja considerada um direito humano, é essencial que os jovens adquiram conhecimentos sobre as competências que podem desenvolver enquanto são plenamente ativos. Ao inscreverem-se como voluntários ou em quaisquer outros projetos comunitários, os jovens irão:

- melhorar as suas capacidades de resolução de problemas abordando e tentando resolver situações comuns ou problemas que afetam uma comunidade doadora;
- enriquecer a sua consciência cultural, pois serão desafiados a ser mais abertos sobre diferentes ideias, contributos e formas de trabalhar com outras pessoas de outras culturas e lugares;
- ter a oportunidade de desenvolver as suas capacidades de planeamento e gestão, bem como de melhorar as suas capacidades de comunicação (escrita, apresentação e oral eficazes e capacidade de escuta ativa) e competências interpessoais;
- estar exposto a outros empresários que pensam da mesma maneira.

Todas as competências seguintes são permutáveis com as competências necessárias para aumentar as suas **capacidades de empregabilidade**, tais como:

- boa comunicação;
- proatividade (motivação e iniciativa);
- liderança;
- fiabilidade;
- trabalho em equipa;
- adaptabilidade e resiliência, etc.



Conclusões/Recomendações

Os mentores e os jovens trabalhadores são aconselhados a incorporar na sua sessão de mentoria a aprendizagem experimental como uma abordagem pedagógica preferida. A **aprendizagem experimental** ou “aprender fazendo”, proporciona aos mentorados um conjunto de reflexões práticas ligadas a situações reais e, em específico, pode incluir simulação e gravação de entrevistas de emprego, etc. Para esse efeito, uma sessão de mentoria pode incluir o ciclo seguinte:



Fases de uma sessão de <i>e-Mentoring</i>	Ciclo de aprendizagem experimental
1. <i>Check-in</i>	
2. Decidir sobre os tópicos da sessão	1. Conhecimento , conjunto de conceitos e factos
3. Pontos de revisão acordados durante a última sessão	2. Atividade , a aplicação do conhecimento a um cenário real
4. Explorar os desafios	
5. Criação de um plano de ação	
6. Refletir sobre o progresso	
7. Decidir sobre ações para a sessão seguinte	3. Reflexão sobre o conhecimento, ganhos por processos de análise e síntese para produzir novos conhecimentos
8. <i>Check-out</i> : marcação da sessão seguinte	

Este ciclo também pode beneficiar de atividades para reforçar os **processos de metacognição**

Fases de uma sessão de <i>e-Mentoring</i>	Ciclo de aprendizagem experimental	Processos de metacognição
1. <i>Check-in</i>		
2. Decidir sobre os tópicos da sessão	1. Conhecimento , conjunto de conceitos e factos	
3. Pontos de revisão acordados durante a última sessão	2. Atividade , a aplicação do conhecimento a um cenário real	1. Avaliar a tarefa 2. Avaliar os pontos fortes e fracos 3. Planear a abordagem 4. Aplicar estratégias
4. Explorar os desafios		
5. Criação de um plano de ação		
6. Refletir sobre o progresso		
7. Decidir sobre ações para a sessão seguinte	3. Reflexão sobre o conhecimento ganha por processos de análise e síntese visando produzir novos conhecimentos	5. Refletir
8. <i>Check-out</i> : marcação da sessão seguinte		

KNOW
YOUR
ROLE



UNIDADE 5. Motivação em ambiente digital



Introdução

A Unidade 5. Motivação em ambiente digital refere-se à abordagem teórica da motivação, uma componente fundamental da “Teoria da Autodeterminação”, cultivada inicialmente pelos psicólogos Edward Deci e Richard Ryan, em 1985. Abrange os elementos básicos, conceitos e definições da Teoria centrada na ideia de motivação. Faz a distinção entre as definições de motivação “extrínseca” e “intrínseca” e os seus fatores determinantes. A unidade explica também os potenciais benefícios que os *e-mentores* ganham com o conhecimento dos componentes teóricos da motivação, com referências particulares sobre os benefícios em ambiente digital. Finalmente, discute a abordagem pedagógica, ilustrando os componentes fundamentais da motivação - ou seja, ativação, persistência e intensidade - e fornece exemplos concretos que podem ajudar os *e-mentores* a iniciar, permanecer e manter um processo de orientação com os seus mentorados em ambiente digital.

A teoria da autodeterminação da motivação tem sido aplicada em muitas áreas da vida, incluindo o trabalho, a formação, a vida familiar e o desporto. Nestas áreas, as pessoas - incluindo pais, mentores, professores e formadores - procuram encontrar formas de motivar os seus mentorados, enquanto procuram manter-se no bom caminho. A teoria da autodeterminação é uma ferramenta muito importante e necessária para os *e-mentores* e para as organizações de apoio aos jovens, porque forma os jovens com os conhecimentos necessários para tomarem as medidas adequadas e fazerem mudanças sustentáveis nas suas vidas, alcançando os seus objetivos de forma mais autónoma ao longo do tempo. Ao adquirirem competências de autodeterminação ou ao serem mais autónomos, os mentorados sentem que têm mais controlo sobre as suas vidas, sendo levados a tomar medidas que produzem resultados.

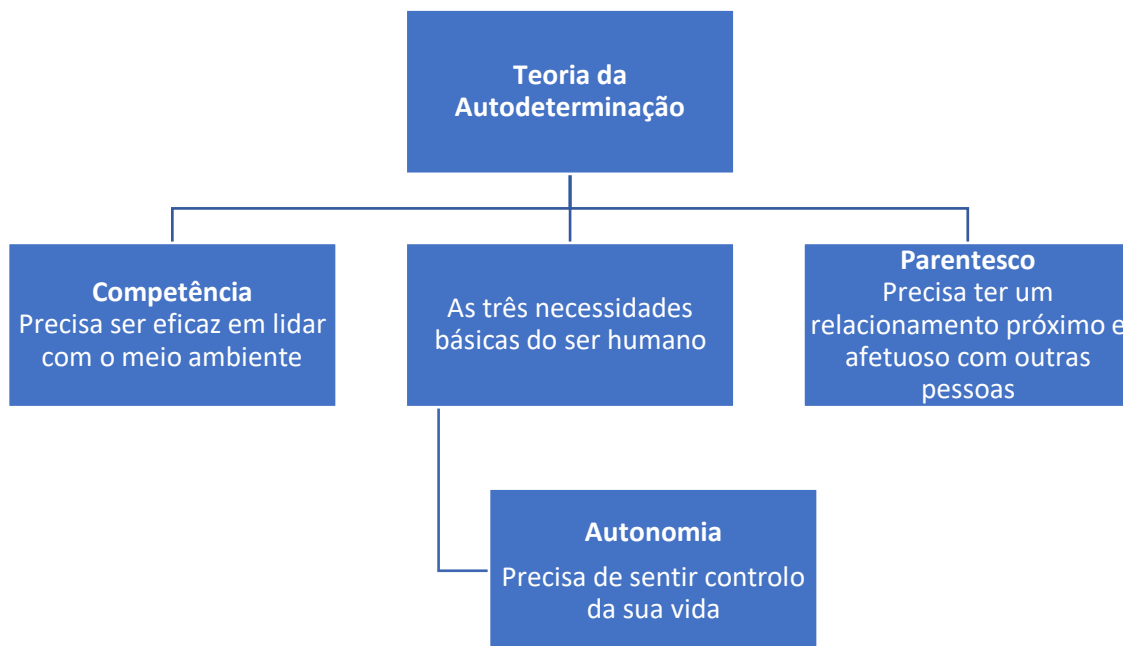


Descrição do fundamental teórico ou da abordagem pedagógica

A **Teoria da Autodeterminação**² (TA) corresponde a um quadro de competências para o estudo da motivação humana e da personalidade. É na realidade uma abordagem meta-teórica que visa enquadrar estudos motivacionais centrados especificamente em diferentes tipos de motivação. A TA

² Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (Perspectives in Social Psychology). Universidade de Rochester. Disponível no google scholar: books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=M3CpBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&ots=unplhR0VZ2&sig=kZAINinLRtLUx4hcHgHfFeiGKQ&redir_esc=v#v=onepage&q&f=false

centra-se também nos fatores sociais e culturais que podem facilitar ou dificultar a iniciativa e/ou a vontade das pessoas de agir, bem como a qualidade dos seus desempenhos. Em geral, o TA supõe que as necessidades psicológicas universais e inatas das pessoas - ou seja, competência, ligação e autonomia - são o que as motiva a crescer e a mudar³. A teoria sugere que quando estas necessidades inatas estão satisfeitas, então a pessoa torna-se autodeterminada (ver também o quadro abaixo).



Mapa: Ackerman, C.E. (2018). Teoria da autodeterminação e como explica a motivação, disponível em www.positivepsychology.com/self-determination-theory/

O termo **Motivação** descreve as razões pelas quais as pessoas fazem ou agem sobre algo. É o ímpeto ou a força interior que explica as ações humanas. A motivação é na realidade um processo que leva as pessoas a iniciar ou manter um comportamento orientado para os objetivos. Impulsiona-as a agirem de modo a atingir os seus objetivos. A motivação inclui as forças biológicas, emocionais, sociais e cognitivas que ativam o comportamento humano.

A Teoria da Autodeterminação sugere que existem dois tipos mais importantes de motivação - **motivação extrínseca e motivação intrínseca**⁴. A **motivação extrínseca** é causada por fatores externos e normalmente envolve recompensas externas ou sistemas de recompensas externas ou recompensas e castigos tangíveis e simbólicos (ou seja, prémios, notas, dinheiro, reconhecimento por outros, aprovação e elogios). A **motivação intrínseca** é um processo interno e envolve o impulso para resolver problemas complicados ou lidar com questões complicadas apenas para satisfação individual, curiosidade interna, cuidado ou valores permanentes. As motivações intrínsecas não são necessariamente recompensadas com recompensas externas, mas podem levar os indivíduos a definir um objetivo ou a uma mudança no seu comportamento, sustentar o seu interesse e a sua paixão para

³ Cerejeira, K. (2022). O que é a teoria da autodeterminação? Como é que a teoria da autodeterminação influencia a motivação. Website VerywellMind, disponível em: www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387.

⁴ Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Motivações Intrínsecas e Extrínsecas: Definições Clássicas e Novas Direções, *Psicologia Educativa Contemporânea* 25, 54-67.

atingir objetivos estabelecidos e influenciar a criatividade. O domínio real do TA encontra-se entre a interação dos fatores de influência extrínsecos e os motivos intrínsecos do indivíduo (ver também Hagger & Chatzisarantis 2011)⁵.

Utilizadores-alvo

Os utilizadores alvo são mentores de jovens e organizações de apoio que prestam os seus serviços a jovens desempregados e que tentam fazer uma mudança nas tradicionais sessões presenciais adaptando ao modelo do *e-Mentoring* ou *b-Learning*, combinando sessões e experiências de *mentoring* online e offline.

Benefícios

Os mentores e as organizações que trabalham com os jovens que adquirem conhecimentos suficientes da teoria da autodeterminação serão capazes de identificar e utilizar os tipos e técnicas de motivação. Estarão suficientemente equipados para motivar, por sua vez, os seus mentorados a agir dentro do ambiente digital. Será benéfico não só a identificação dos desafios que o ambiente digital representa para os jovens, mas também a identificação e adaptação de práticas apropriadas que respondam às necessidades individuais dos mentorados.

Ao compreender as formas como a motivação funciona em ambiente digital e os fatores que a podem impactar, os mentores iram beneficiar de várias maneiras, tais como:

- aumentar o conjunto das suas técnicas motivacionais a utilizar com os jovens em ambiente digital;
- identificar os fatores que desmotivam os jovens a trabalhar em ambiente digital e ilustrar caminhos alternativos para os indivíduos acompanhados;
- ajudar os jovens de forma mais eficiente a trabalhar para a realização dos seus objetivos e necessidades;
- aumentar as suas capacidades de manter os mentorados no processo de orientação com persistência e continuarem os esforços para ultrapassar problemas imagináveis ou reais, obstáculos e desafios;
- permitir adaptar-se e funcionar de forma mais produtiva e profissional no ambiente digital em contínua mudança e identificar oportunidades e ameaças;
- identificar formas de melhorar a relação com os mentorados e construir relações de apoio com estes no mundo digital, incluindo o ato de demonstrar interesse nas atividades e necessidades dos mentorados, ser empático com os que enfrentam problemas e responder eficazmente aos seus sentimentos e transmitir mensagens de cuidado e/ou significado para eles;

⁵ Hagger, M.S & Chatzisarantis, N.L.D. (2011). As orientações de causalidade moderam o efeito minador das recompensas sobre a motivação intrínseca. *Journal of Experimental Social Psychology* 47, 485-489.

- otimizar as atividades práticas apropriadas que podem ser aplicadas em ambiente digital, visando compreender os mentorados de forma empírica, significativa e produtiva, aumentando a qualidade motivacional e, ao mesmo tempo, a realização destes no processo de orientação.

Abordagens pedagógicas

Com o propósito de manter o objetivo final - ou seja, trabalhar eficazmente em ambiente digital e apoiar os jovens mentorados da melhor forma possível na realização dos seus objetivos e necessidades -, os mentores devem ser persistentes com os seus métodos pedagógicos para ultrapassarem obstáculos e dificuldades no seu próprio processo de aprendizagem, mas, mais importante ainda, com a orientação que aspiram a proporcionar aos seus mentorados. Começar e permanecer motivado no processo não é uma tarefa fácil, mas é fundamental conhecer as componentes da motivação, tal como identificadas pelos investigadores em psicologia⁶. Os principais componentes da motivação são:

- **ativação:** refere-se à decisão do indivíduo de iniciar um comportamento de modo a ter um impacto positivo na sua vida.
 - o *Como, por exemplo, no nosso caso, o mentor está determinado a aprender as formas, abordagens, elementos e forças individuais de motivação que eventualmente levam ao apoio que os jovens necessitam em ambiente digital.*
- **persistência:** refere-se aos esforços individuais que levam à realização do objetivo estabelecido pelos indivíduos apesar dos problemas, obstáculos e desafios que possam surgir durante do processo.
 - o *Por exemplo, o mentor no ambiente digital insiste em proporcionar sessões de orientação a jovens mentorados que estão desmotivados, utiliza técnicas alternativas de promoção da autoestima e motivação e escuta ativamente o que estes têm a dizer.*
- **Intensidade:** refere-se ao foco e vigor necessário na prossecução dos objetivos estabelecidos.
 - o *Por exemplo, o mentor em ambiente digital aproveita todas as oportunidades para aprender as abordagens necessárias para manter os jovens mentorados com pouco esforço/persistentes no caminho para alcançar os seus objetivos com sessões mais frequentes de intervenção e orientação.*



Conclusões/Recomendações

Os mentores que querem ter sucesso com os processos de mentoria em ambiente digital precisam de ser adaptáveis e resilientes, primeiro com as ferramentas digitais necessárias que o novo ambiente complexo e em rápida mudança adotou e, depois, com as pedagogias fundamentais necessárias para motivar os jovens mentorados. A teoria da autodeterminação da motivação fornece aos e-mentores muitos e valiosos conhecimentos a implementar com os seus mentorados no processo de orientação.

⁶ Kulinska, A. (2020) Motivação dos estudantes no ensino à distância. *Forum Filologiczne Anteneu*, 1(8)2020, pp 325-343.



E-Mentoring

Ajuda-os a compreender a natureza da motivação, as formas como a motivação pode mudar no processo, os tipos de motivação que podem aplicar nas suas sessões de orientação, programadas com base nos objetivos, necessidades e personalidades dos mentorados e quais as práticas motivacionais que podem ser mais benéficas para uns e para outros.

Encontrando formas de implementar as componentes da motivação nas suas abordagens pedagógicas, os mentores podem influenciar os jovens a iniciar ações com persistência e vigor que podem ter um impacto positivo nas suas competências e aptidões, melhorar a sua empregabilidade, planejar e atingir os seus objetivos de emprego, desenvolver os seus talentos individuais e manter e/ou melhorar o seu bem-estar. Além disso, os mentores que aplicam a teoria da autodeterminação no processo de orientação são encorajados a utilizar atividades práticas visando permitir a transferência dos conhecimentos teóricos para cenários de casos reais e os desafios reais com que os jovens desempregados aprendizes são confrontados.

