

## Unit 11: Mentoring PBL learners

### Introdução

Os objetivos desta unidade consistem em dar uma visão geral sobre que questões devem ser consideradas enquanto mentor/facilitador de formandos PBL.

Lição 1: Conselhos sobre *mentoring*

Lição 2: Gestão de conflitos

### Lição 1: Conselhos sobre *mentoring*

*Mentoring* (mentor, conselheiro), *coaching* (treinador, instrutor) e *aconselhamento* são processos de desenvolvimento dos recursos humanos muitas vezes utilizados para iniciar e introduzir a equipa num local de trabalho. O *mentoring* implica não apenas orientação e sugestões, mas também o desenvolvimento de competências autónomas, julgamentos, domínio pessoal e profissional. É colocado grande valor na experiência e no desenvolvimento da autoconfiança ao longo do tempo.

O *mentoring* é geralmente uma parceria entre duas pessoas: uma pessoa experiente (o mentor), que facilita o desenvolvimento de outra pessoa (o formando).

*On-the-job* (no local de trabalho) o *mentoring* tem sido identificado como um aspeto importante da aprendizagem baseada no trabalho. Inclui o acompanhamento, progressão na carreira e apoio natural a um funcionário (aprendiz), por um colega experiente (orientador), a fim de alcançar algumas metas pré-determinadas. Os mentores transferem o seu conhecimento e experiência para os aprendizes e apoiam-nos continuamente no seu desenvolvimento profissional, processos de pensamento e integração social na organização.

Há três fases principais no *mentoring*. Acontece como parte da preparação do PBL, e através do próprio PBL. No entanto, é necessário estar consciente do seguinte:

| Fase                        | Ferramentas   |
|-----------------------------|---|
| Liderar (Início)            | Construir confiança<br>Acordo de <i>mentoring</i><br>Escuta ativa<br>Estabelecimento de objetivos |
| Acompanhar (Intermédio)     | Conversação (estabelecimento de metas proactivas)<br>Questões fortes<br>Planos de ação            |
| Saia do caminho (Conclusão) | <i>Feedback</i> (comentários, pareceres)  |

Fases do *mentoring* (ver <http://www.voca.net/>)

Para ser um mentor é preciso estar consciente das competências de que necessita:

### ➤ **Competências sociais**

Os mentores precisam estar fortemente focados, baseados em princípios, e capazes de desenvolver empatia relativamente às perspetivas dos outros. Competências sociais são de importância fundamental para os mentores, particularmente: interesse, motivação e compreensão, comunicação verbal e não-verbal, aptidões, empatia e competências que propiciem o envolvimento e o compromisso. Se um mentor não tem especial interesse, motivação, empatia, aptidão e compromisso para com os seus aprendizes, ou para com o trabalho, não poderá haver orientação adequada nem resultados do trabalho favoráveis.

O mentor deve ter competências de gestão de conflitos. Isto será discutido na lição 2.

### ➤ **Competências metodológicas**

Existem competências que permitem às pessoas comunicar verbal e eficazmente com o outro. A escuta ativa é básica a toda a comunicação para ultrapassar barreiras (<http://www.problem-solving-techniques.com/Listening-Barriers.html>). Alguns elementos-chave da escuta ativa são: prestar atenção, mostrar que está a ouvir, fornecer *feedback*, adiar julgamentos, responder de forma adequada e, respeitar e compreender o orador. Barreiras à comunicação podem ser resolvidas através da minimização dos fatores de *stress* evitando o "ruído" ou seja, visualmente ou outras formas de distração sensorial.

O mentor e o pupilo (aprendiz) dão *feedback* relativamente ao seu trabalho e à sua eficácia.

Um mentor deverá incentivar a prática reflexiva para habilitar o formando a aprender com a sua própria experiência. Isto é feito no ciclo PBL.

### ➤ **Competência profissional**

Qualquer mentor deve ter competências profissionais em cinco áreas principais, com especial referência para a área em que ele se torna ativo. Estas incluem:

- Conhecimentos básicos sobre a própria empresa, local de trabalho, locais de trabalho protegidos, e legislação que afeta pessoas com deficiência
- Sucesso reconhecido
- Motivação e capacidades em relação à família, serviços e comunidade
- Domínio das rotinas de trabalho
- Competências pessoais que tornam possível lidar com a rotina diária, mas também torna possível lidar com eventos que não são rotina diária

➤ **Delegar poder - Promover a igualdade das pessoas, diversidade e direitos**

Os mentores devem compreender os princípios da igualdade de oportunidades e demonstrar as melhores práticas. Eles devem estar cientes dos seus próprios valores, crenças e atitudes e procurar usá-los de forma construtiva, principalmente, mas não exclusivamente, no interesse do aprendiz. Devem manter a confidencialidade salvo outra indicação, dever ou estatuto.

*Auto-desenvolvimento*

Os mentores devem ser capazes de desenvolver o seu próprio conhecimento e prática, e dos seus pupilos, para além das fronteiras profissionais e organizacionais. Devem entender o contexto de saúde e de assistência social relevante para o aprendiz, e fazerem concessões realistas em problemas e questões (incluindo as atitudes dos aprendizes, crenças, estilo de aprendizagem, motivação, etc) que possam obstruir a aplicação das melhores práticas. Devem falar e responder com conhecimento, sobre as demandas dos concorrentes no trabalho diário do mentor, e ao mesmo tempo compreender as prioridades nacionais e locais de saúde e assistência social e como estas são relevantes para as circunstâncias do aprendiz.

Os fatores para o *mentoring* na aprendizagem são:

- Construir confiança. É importante para um processo de aprendizagem mútua, para a partilha de diferentes pontos de vista e sentimentos diferentes. Poderia ser apoiado, por exemplo, por dar espaço a expressões e contribuições de todos, discutindo abertamente as expectativas.
- Tentar entender a identidade própria dos outros.
- Discernir a realidade no processo de aprendizagem guiada pelo respeito pelas decisões pessoais, a aceitação de outros pontos de vista, buscando a reconciliação dos diferentes pontos de vista, e estar consciente da sua própria responsabilidade pessoal neste processo.
- Estar em diálogo com o "outro". Abrir a possibilidade de se identificar com as perspetivas do "outro".
- Estar preparado para romper com velhas crenças, tradições e ideias.
- Levar em consideração que o conflito está por vezes no centro da aprendizagem.

## Lição 2: Gestão do conflito

No trabalho em equipa e na colaboração vai haver momentos em que surgem conflitos. Como mentor/facilitador será você que os formandos procuram para resolver esses conflitos. Esta seção lida com abordagens para ajudar a resolução dos conflitos que possam surgir. Nota: este material é retirado da fonte abaixo<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.apollolibrary.com/library/litt/download/managingconflict.pdf](http://www.apollolibrary.com/library/litt/download/managingconflict.pdf)

Ao trabalhar numa equipa de aprendizagem, o objetivo é resolver os conflitos de forma vantajosa para todos, em vez de um ganha-perde. Se um ou mais membros da equipa tem uma abordagem ganha-perde para a resolução de conflitos, a equipa como um todo vai sofrer, e o resultado real será perde-perde.

Gestão de conflitos e resolução de conflitos são dois processos distintos. Antes do conflito pode ser gerido, deve ser entendido. Uma abordagem para a análise e resolução de conflitos é conhecida como o método 4Rs, de acordo com Engleberg et al (2003). Este método tem quatro passos, cada um dos quais está resumido com uma palavra que começa com a letra "R":

- **Razões.** Nesta etapa, as causas ou razões do conflito são exploradas e abertamente, mas respeitosamente, discutidas.
- **Reações.** Nesta etapa, os membros da equipa olham para as suas próprias reações no conflito. Se essas reações são destrutivas, ao invés de construtivas, os indivíduos podem se autocorriger e tomar as medidas necessárias ao reassumir do compromisso com o sucesso da equipa.
- **Resultados.** Se o conflito não for resolvido, o que pode acontecer? Como pode a equipa trabalhar em conjunto para resolver o conflito de forma construtiva?
- **Resolução.** Que abordagem para a resolução do conflito poderia ser usada para efetivamente resolver o conflito?

Uma vez que a equipa entende o conflito, pode então escolher uma abordagem apropriada para resolvê-lo. Ralph H. Kilmann e Kenneth W. Thomas, autores do *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, identificaram cinco abordagens gerais para lidar com o conflito:

- 1) Evitação
- 2) Acomodação
- 3) Competição
- 4) Compromisso
- 5) Colaboração

A resolução de conflitos é situacional e nenhuma abordagem é a melhor ou a mais correta para todas as circunstâncias (Thomas, 2002). Existem, no entanto, orientações gerais que podem ser usadas para decidir qual destas abordagens será a mais eficaz em determinadas situações.

### Evitação

Embora evitar ou negar a existência de um conflito geralmente não cause o seu desaparecimento, há momentos em que a evitação é apropriada para a situação da equipa. Se o conflito em si não é central para o trabalho da equipa, pode ser melhor pô-lo de lado para que o trabalho importante possa prosseguir. Quando a situação fica fora de controlo e as emoções estão ao rubro, a evasão é, por vezes, a melhor abordagem. Nestas situações, é melhor reagendar a reunião de equipa de modo que as pessoas possam organizar os seus pensamentos, abordar a situação com mais calma, e ter tempo para colocar o conflito em perspetiva.

## **Acomodação**

Quando a abordagem de acomodação é usada, uma pessoa cede à outra por uma questão de permanecerem juntas. Esta pode ser a abordagem adequada quando a pessoa complacente não vê o assunto como importante, ou quando é mais importante a coesão do grupo, ou a harmonia, do que fazer com que uma perspectiva individual sobre o tema prevaleça. Antes de se tornar acomodado, no entanto, o membro da equipa deve estar certo de que vai poder viver com a decisão e que não se vai arrepende mais tarde por ter feito isso.

## **Competição**

Em poucas palavras, a competição pode ser melhor descrita como um estilo ganha-perde de resolução de conflitos. Isto é, um membro da equipa pode sentir-se tão importante sobre o tema que precisa de prosseguir agressivamente na sua perspectiva na esperança de persuadir os outros membros da equipa a verem a situação da mesma maneira. Esta abordagem é apropriada quando um membro da equipa acredita que a exploração das alternativas não são práticas, éticas ou legais.

## **Compromisso**

Acontece geralmente quando o compromisso das pessoas consiste em aceitar uma posição de meio-termo, ou seja, é aquela situação em que cada pessoa desiste de alguma coisa para o bem do acordo. Por definição, o compromisso satisfaz apenas parcialmente cada pessoa. Esta abordagem é muitas vezes eficaz quando as equipas chegam a um impasse e estão a correr contra o tempo para tentar resolver o conflito. Por vezes o compromisso é a melhor solução a ser alcançada de acordo com as circunstâncias.

## **Colaboração**

Num mundo ideal, em vez de compromisso, as pessoas em disputa seriam capazes de colaborar para encontrar uma solução que satisfizesse as necessidades de todos os envolvidos. A colaboração exige esforços criativos e cooperativos. Geralmente o obstáculo principal à colaboração é a quantidade de tempo e energia de que necessita. A colaboração é geralmente eficaz quando a equipa tem tempo suficiente para explorar plenamente as necessidades, perspectivas e preferências de todos os membros da equipa e, quando 100% do empenho de cada pessoa é necessário ao cumprimento das metas da equipa.

## ***Processo de resolução de conflitos***

Antes de tentar resolver o conflito, ajuda se cada pessoa levar algum tempo a pensar racionalmente sobre o conflito e a se preparar para as discussões. No livro *Resolving Conflicts on the Job* (Resolução de Conflitos no Trabalho), de autoria de Wisinski (1993), o autor desenvolveu o modelo A-E-I-O-U para uso individual antes deste se envolver em discussões para resolver o conflito. Cada letra do modelo representa um passo, como se segue:

- A:** Assuma que as outras pessoas envolvidas no conflito estão por bem
- E:** Exprese os seus próprios sentimentos
- I:** Identifique o que gostaria de ver acontecer
- O:** Outcome (Resultado), expresse o resultado que gostaria de ver, permanecendo aberto a outros resultados que possam satisfazer as suas necessidades e preocupações
- U:** Understanding (Compreensão), o acordo deve ser entendido, e comprometido, por cada membro da equipa

Uma vez que cada membro da equipa entende o conflito e tem uma ideia sobre que possíveis soluções vão ao encontro das necessidades da equipa como um todo, é hora de decidir sobre o processo a utilizar para resolver o conflito. Existem três processos gerais a considerar:

- 1) Negociação
- 2) Mediação
- 3) Arbitragem

**Negociação** não requer a ajuda de ninguém fora da equipa. Em vez disso, os membros da equipa reúnem-se para falar sobre os seus pontos de vista individuais acerca do tema que está no centro do conflito; identificam o que é importante para eles; propõem uma solução que atenda as suas necessidades; ouvem o que os outros na equipa têm a dizer; e em seguida, tentam chegar a um acordo. Negociações efetivas são realizadas num estado de espírito ao estilo ganha-ganha. A maioria dos conflitos nas equipas de aprendizagem são resolvidos através deste processo informal.

**Mediação** é um processo facilitador da negociação. Se os membros da equipa de aprendizagem não são capazes de negociar a sua própria resolução, eles podem pedir ao mentor/facilitador para os ajudar nas discussões. Por vezes, o membro facilitador pode ser usado como um recurso “*por detrás da cena*”. Ou seja, o membro facilitador pode ser capaz de ajudar individualmente os membros da equipa a ver os pontos fortes ou benefícios das propostas que outros membros estão a fazer.

O facilitador pode compartilhar ideias sobre uma abordagem eficaz, nas discussões, ou sobre outras soluções possíveis que a equipa ainda não tinha considerado. Se, no entanto, estes esforços “*por detrás da cena*” não são eficazes, a equipa de aprendizagem pode pedir ao membro facilitador para se encontrar com eles a fim de discutir o conflito e ajudá-los a chegar a uma solução.

Na mediação o membro facilitador não tem poder de decisão. Em vez disso, é uma pessoa neutra que se foca no processo da discussão e ajuda a equipa a concentrar-se nos problemas, em vez de nas personalidades, e no futuro em vez do passado. Só quando as equipas de aprendizagem são incapazes de resolver os seus próprios conflitos pode o membro facilitador ser solicitado para ajudar.

**Arbitragem** é um processo de resolução de conflitos, mas que quase nunca é usado como forma de resolver conflitos na equipa de aprendizagem. É um último recurso e uma maneira de conseguir uma decisão quando a equipa está num impasse e não é capaz ou está disposta a chegar a acordo por si própria.

O árbitro é convidado a tomar uma decisão pela equipa. A arbitragem é uma abordagem ganha-perde à resolução de conflitos. Haverá vencedores e haverá perdedores sempre que o árbitro for solicitado a decidir sobre se uma abordagem ou ideia é a correta ou a melhor para a equipa como um todo.

Claramente, todos os membros da equipa de aprendizagem terão de concordar em respeitar a decisão do árbitro. Embora esta seja uma possível abordagem à resolução de conflitos, a arbitragem não é uma abordagem prática para os conflitos nas equipas de aprendizagem: pode levar ao escárnio e corroer a moral da equipa e a sua coesão.

#### Recursos suplementares de leitura

[University of Phoenix: Conflict management in learning teams](#)

[CIPD: Conflict Management at work](#)