



Manual

**Como criar de forma
sustentável uma mentalidade
sensível às questões de género
no empreendedorismo social**

**MANUAL
1/5**



**Co-funded by
the European Union**

Este manual faz parte de uma série que visa equipar empreendedores sociais, organizações e partes interessadas com estratégias práticas para integrar a consciência de género no seu trabalho. Ao promover uma mentalidade inclusiva em termos de género, podemos impulsionar mudanças positivas e um crescimento sustentável.

Índice

<u>Visão geral do manual</u>	<u>3</u>
<u>Porque uma mudança de mentalidade é necessária</u>	<u>6</u>
<u>Criando uma mentalidade consciente das questões de género no campo do ES</u>	<u>7</u>
<u>Criar uma mentalidade consciente das questões de género no campo da economia social</u>	<u>11</u>
<u>Da reflexão à ação – Ferramentas para cultivar uma mentalidade sensível às questões de género</u>	<u>17</u>
<u>Referências</u>	<u>26</u>

Visão geral do manual

Introdução

Este é um conjunto de 5 manuais sobre integração da perspetiva de género e metodologias de aprendizagem entre pares para ajudar as partes interessadas no empreendedorismo social (ES) a promover ecossistemas locais e europeus mais inclusivos em termos de género. Estes manuais fornecem ferramentas práticas e metodologias para integrar uma perspetiva de género nas práticas de ES. Continuarão a ser de acesso livre e estarão disponíveis em alemão, inglês, grego, romeno, francês, e português.

Estes manuais fazem parte da cooperação para uma Economia Social com Igualdade de Género (Coop4Equality), financiado pelo programa Erasmus+ da União Europeia. Com duração até julho de 2026, este projeto visa reforçar o papel das mulheres e das minorias de género na economia social europeia, promovendo a inclusão de género, o crescimento sustentável e a igualdade de oportunidades.

Parceiros do projeto:

- [Empow'Her Global](#), França
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugal
- [Fundația Ashoka](#), Roménia
- [Pranado gGmbH](#), Alemanha
- [Digital Leadership Institute](#), Bélgica
- [Stimmuli for Social Change](#), Grécia

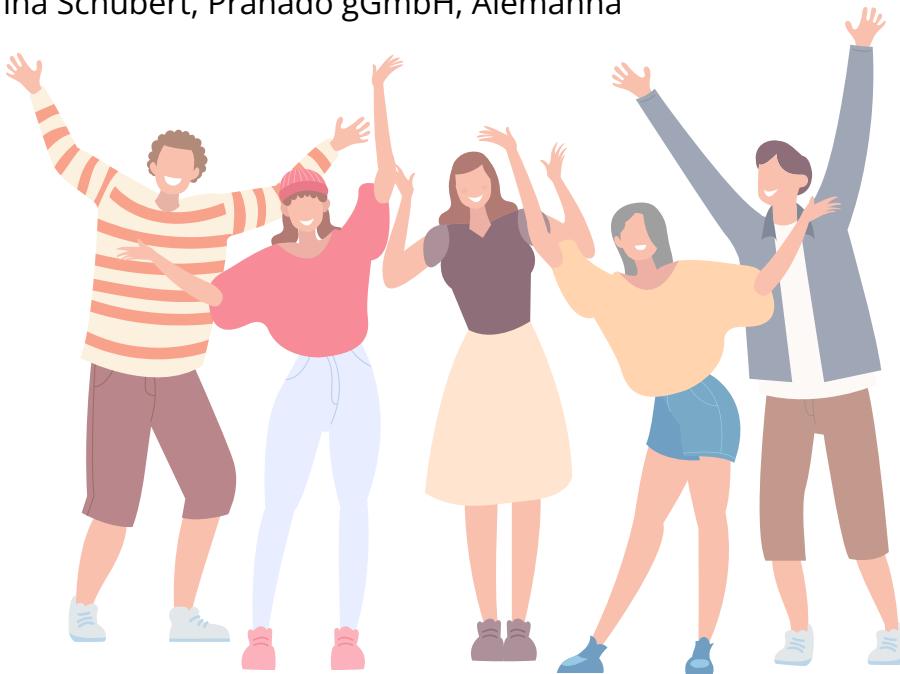
Autores

Dr. Björn Pospiech, Pranado gGmbH, Alemanha

Katja Legisa, Digital Leadership Institute, Bélgica

Elisabeth Eisenberger, Pranado gGmbH, Alemanha

Katharina Schubert, Pranado gGmbH, Alemanha



Este é o manual número 1. Além deste manual, pode encontrar informações sobre os restantes 4 manuais:

1

Criar de forma sustentável uma mentalidade no campo do empreendedorismo social

Este manual tem como objetivo capacitar empresários sociais com estratégias práticas para desenvolver uma mentalidade sensível às questões de género, promovendo a inclusão e equidade nos seus empreendimentos. Ao abordar mudanças fundamentais de mentalidade e fornecendo, prepara os leitores para superar barreiras e criar um impacto social duradouro.

2

Reforçar metodologias baseadas na empatia no empreendedorismo social

O objetivo deste manual é fornecer um recurso para empreendedores sociais, organizações não governamentais e todos aqueles interessados em usar a empatia como base para desenvolver soluções para problemas sociais.

3

Autoavaliação da abordagem de género no ensino e na prática do empreendedorismo social

Este manual tem como objetivo a apoiar e orientar membros de estruturas de apoio e empreendedores sociais com uma ferramenta específica de autodiagnóstico, como estudo de caso, e ainda equipá-los com uma abordagem metodológica em três etapas, dicas úteis, perguntas e indicadores-chave de desempenho (a nível externo e interno) que os possam ajudar a analisar e autoavaliar o seu progresso na integração da perspetiva de género no seu projeto ou iniciativa.

4

Implementar mecanismos de desenvolvimento entre pares e co-criação entre empreendedores sociais

Este manual apresenta duas metodologias impactantes concebidas para promover o apoio e o crescimento entre mulheres empreendedoras: mentoria cruzada e sessões de co-criação.

5

Apresentar um modelo inclusivo em termos de género para empresas sociais de elevado crescimento e escalabilidade

Este manual fornece aos leitores as ferramentas necessárias para refletir criticamente sobre vários aspectos da escalabilidade, incluindo a decisão de escalar, as razões para escalar e os métodos de escalabilidade. Ele incentiva os leitores a refletir e implementar práticas inclusivas de género nas suas próprias empresas sociais.

Resumo

Manual 1: Criar de forma sustentável uma mentalidade consciente das questões de género no campo do empreendedorismo social

Este manual foi concebido para capacitar empreendedores sociais com o conhecimento e as ferramentas necessárias para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género, uma base essencial para promover a inclusão e a equidade no ecossistema do empreendedorismo social. Com base em pesquisas, entrevistas e insights práticos, o manual destaca o papel fundamental da mentalidade na definição do sucesso empreendedor e aborda os desafios únicos enfrentados pelas mulheres empreendedoras.

O manual está estruturado da seguinte forma:

- 1. Porque é necessária uma mudança de mentalidade:** Explique o papel crítico da mentalidade na abordagem das disparidades de género e na superação das normas sociais no empreendedorismo social.
- 2. Compreender as mentalidades e a sua transformação:** Aprofunda a psicologia das mentalidades, explorando como elas são formadas e podem ser intencionalmente alteradas para promover o crescimento e a resiliência.
- 3. Criando uma mentalidade consciente das questões de género no campo do ES:** Fornece estratégias para construir narrativas inclusivas e transformar normas coletivas em torno do género.
- 4. De Reflexão para ação – Ferramentas para Cultivar uma mentalidade consciente das questões de género:** Descreve medidas e intervenções exequíveis para organizações, incluindo educação, redes inclusivas e defesa de políticas.

Através de uma combinação de investigação em perspetivas, exemplos do mundo real e exercícios práticos, o manual oferece uma abordagem passo a passo para ajudar os leitores a compreender e implementar práticas sensíveis ao género nas suas vidas quotidianas e ambientes profissionais. Ele incentiva uma transformação duradoura de mentalidade para impulsionar inovações equitativas e mudanças sociais impactantes.



Porque uma mudança de mentalidade é necessária

Porque a mentalidade importa no Empreendedorismo Social (SE)

Mentalidade é importante - Em nenhum lugar é isso mais claro do que no ES em que onde a mentalidade não é apenas um hábito de pensamento : pode ser um fator determinante do sucesso, da resiliência e da inovação. Atitudes e crenças empresários têm sobre si mesmos, as suas capacidades e as dos outros e o mundo ao seu redor eles determinam como eles comportam e percebem as coisas. O legado de anos de normas e estereótipos, especialmente no que diz respeito ao género, continua até hoje – para o bem ou mau, nós somos programados de maneiras específicas.

O papel da mentalidade na superação de obstáculos específicos de género

Para fundadoras no mundo do ES a mentalidade é tão importante para o sucesso como a ação. As mulheres empresárias enfrentam externos, incluindo o acesso a financiamento, e internos, como a insegurança e medo de cair. De acordo com um estudo da Harvard Business Review (Eddleston et al., 2016), as mulheres são paralisantemente dominadas pela chamada “síndrome do impostor” - um padrão demasiado comum em que duvidam das suas próprias competências e vivem com o receio constante de que os outros venham a concluir que os seus êxitos foram sobrevalorizados. Esta mentalidade conduz a um excesso de planeamento, à autocrítica e, consequentemente, à perda de oportunidades. Além disso, as pressões sociais e as normas de género tradicionais complicam a vida das mulheres empreendedoras.

Uma investigação publicada no Journal of Business Venturing (Jennings & Brush, 2013) demonstrou que as mulheres empreendedoras tendem a encarar as suas atividades de ES como algo que devem conciliar com as responsabilidades familiares e de cuidado, o que pode reduzir o tempo e a energia que conseguem — ou estão dispostas — a dedicar-lhes. Esta dupla carga torna-as menos propensas ao risco, diminuindo a dimensão dos seus objetivos e limitando o seu potencial.

O mindset e a igualdade de género constituem um poderoso motor de ação para um ecossistema de empreendedorismo social mais inclusivo e eficaz. Ao promover um espírito empreendedor que não só reconhece as barreiras de género, mas também mobiliza ambos os géneros para as combater, o ecossistema de ES pode evoluir para apoiar melhor a equidade de género, conduzindo, em última análise, a soluções mais inovadoras e a um maior impacto social. Na prática, isto é sustentado por evidência empírica que demonstra que as intervenções de mindset podem traduzir-se em aumentos significativos nos resultados do empreendedorismo. Um estudo publicado no Journal of Business Venturing (Mueller & Dato-On, 2013), por exemplo, concluiu que os programas de formação em empreendedorismo que enfatizavam a transformação pessoal — através do desenvolvimento da resiliência e de uma mentalidade de crescimento — eram mais bem-sucedidos do que aqueles que se focavam apenas no desenvolvimento de competências técnicas, sobretudo no que diz respeito ao reforço da autoeficácia e do desempenho empreendedor, especialmente entre as mulheres.

Criando uma mentalidade consciente das questões de gênero no campo do ES

O que é uma mentalidade?

Uma mentalidade é, fundamentalmente, um conjunto de crenças sobre as nossas capacidades, o nosso potencial e o que podemos fazer para enfrentar desafios. Elas permeiam todas as áreas das nossas vidas, desde o nosso espírito aventureiro até à nossa resiliência diante das adversidades. Por outro lado, para muitos empreendedores sociais, ser capaz de encarar os desafios com otimismo pode ser o que transforma as dificuldades da vida em meros inconvenientes.

As mentalidades não são meras opiniões; elas moldam as nossas ações. Por exemplo, se um empreendedor tem uma mentalidade fixa – a crença de que as suas capacidades não podem mudar –, ele tenderá a evitar correr riscos ou experimentar coisas novas (o que poderia resultar em fracasso). Por outro lado, se ele acredita que, com esforço e prática, pode crescer e melhorar, então, quando confrontado com desafios, tenderá a acreditar que a perseverança durante os momentos difíceis ajuda a desenvolver as suas capacidades.



Compreender as mentalidades e a sua transformação



Como se formam as mentalidades?

É uma combinação de experiência pessoal, interação social e condicionamento cultural que dá origem às mentalidades. Quando crianças, recebemos inúmeros comentários dos pais, professores e colegas que moldam a forma como nos vemos a nós próprios e aos outros. Comentários que reconhecem o esforço acima do talento inato — como dizer a alguém que é bom a desenhar por causa do seu trabalho árduo — incentivam a crença de que as competências podem ser aprendidas e tornam-se fundamentais para incentivar uma abordagem adaptativa.

As nossas experiências com diferentes ambientes refinam a nossa mentalidade à medida que envelhecemos. O nosso ambiente, tanto no sistema educativo como na cultura do local de trabalho, bem como as regras sociais, moldam as nossas crenças. Começar e expandir um negócio é muitas vezes uma jornada de enorme desenvolvimento para os empreendedores sociais. Os seus fracassos e sucessos, o feedback dos mentores e colegas, bem como a cultura que os rodeia que lhes diz o que é possível, afetam a sua mentalidade empreendedora. As influências mais importantes são:

- **Experiências pessoais:** são as experiências diretas de sucesso, fracasso, feedback e reforço que encontramos na vida. Para os empreendedores sociais, as experiências iniciais com liderança, resolução de problemas e inovação são fundamentais para formar a crença de que podem criar mudanças positivas.
- **Interações sociais:** as atitudes e expectativas das pessoas ao nosso redor, incluindo família, amigos, colegas e mentores, influenciam significativamente a nossa mentalidade. Por exemplo, um mentor que nos apoia, incentiva a assumir riscos e a aprender com os erros pode ajudar um empreendedor a desenvolver uma mentalidade resiliente e adaptável.
- **Influências culturais:** Normas e valores sociais mais amplos também moldam a nossa mentalidade. Por exemplo, em culturas que valorizam o individualismo e a inovação, os empreendedores podem ser mais propensos a adotar uma mentalidade que abraça a mudança e a melhoria contínua. Por outro lado, em culturas que enfatizam a estabilidade e a tradição, pode haver uma tendência mais forte para uma mentalidade fixa.

Compreender as mentalidades e a sua transformação

Mentalidade e empreendedorismo social

No contexto do empreendedorismo social, a mentalidade é particularmente importante porque influencia a forma como os empreendedores enfrentam os desafios únicos de equilibrar o impacto social com, por exemplo, a sustentabilidade financeira. Os empreendedores sociais tendem a trabalhar em ambientes com recursos limitados, com problemas sociais complexos e uma necessidade de novas. Uma mentalidade adaptativa — que abraça o crescimento, a aprendizagem e a resiliência — é essencial para enfrentar esses desafios. Fatores importantes dessa mentalidade são:

- ◆ **Encarar os desafios como oportunidades de aprendizagem e inovação:** Os empreendedores sociais que adotam uma mentalidade de crescimento tendem a encarar os desafios como oportunidades, em vez de obstáculos que comprometem as suas hipóteses de sucesso. Essa mentalidade mantém-se ágil e receptiva a novas estratégias, o que é essencial para enfrentar grandes desafios sociais.
- ◆ **Aprender com o fracasso:** O fracasso é uma parte inevitável do empreendedorismo e a forma como os empreendedores respondem ao fracasso depende da sua mentalidade. Pessoas com uma mentalidade de crescimento veem o fracasso como uma oportunidade de aprender e também estão mais inclinadas a refletir sobre o que aconteceu, fazer mudanças e tentar novamente. Esse tipo de resiliência é essencial para prosperar a longo prazo como empreendedor social.
- ◆ **Persistência e resiliência:** A vida como empreendedor social está repleta de desafios e a jornada parece interminável. Uma mentalidade adaptativa produz perseverança ao recompensar aqueles que pensam que o trabalho árduo e o esforço trazem desenvolvimento, que, em última análise, transformando-se em sucesso. Essa capacidade de se recuperar de cada fracasso é vital para ser capaz de manter o ímpeto e a dedicação à missão social, mesmo depois de passar por derrotas.
- ◆ **Inovação e criatividade:** Uma mentalidade adaptativa incentiva os empreendedores a pensar fora da caixa, explorando novas possibilidades. Isso é particularmente significativo no setor social, onde os modelos de negócios tradicionais não se aplicam facilmente e são necessárias novas formas de resolver desafios antigos e novos.

Compreender mentalidades e a sua transformação

Impacto das mentalidades na igualdade de género

As mentalidades predominantes no ecossistema do empreendedorismo social têm um impacto significativo na dinâmica de género. Os papéis tradicionais de género e as expectativas sociais moldaram durante muito tempo as mentalidades tanto dos homens como das mulheres, levando frequentemente a estereótipos e preconceitos arraigados que perpetuam as desigualdades de género. Por exemplo, as mulheres empresárias enfrentam frequentemente a crença internalizada de que devem conformar-se a certas normas sociais, como ser mais cautelosas ou evitar riscos. Essas atitudes podem levar a estratégias de negócios conservadoras, projeções financeiras mais baixas e relutância em buscar empreendimentos de grande escala. Conforme destacado no estudo Coop4Equality e em várias entrevistas, muitas mulheres empresárias tendem a perseguir objetivos "seguros" e "gerenciáveis" em vez de as ambiciosos e de alto risco, frequentemente perseguidos por seus homólogos masculinos.

Além disso, tais atitudes são frequentemente reforçadas pelas estruturas existentes no ecossistema de SE. Conforme observado num estudo de Brush et al. (2018), os empreendimentos liderados por mulheres recebem menos financiamento de capital de risco do que os empreendimentos liderados por homens, em grande parte devido ao preconceito dos investidores e à percepção de que as mulheres são menos capazes de liderar negócios de alto crescimento. Essa disparidade não é apenas resultado de preconceitos externos, mas também está ligada às crenças internalizadas das próprias mulheres, que podem duvidar da sua capacidade de crescer e ter sucesso.

Por outro lado, uma mentalidade de crescimento pode desempenhar um papel transformador na promoção da igualdade de género no setor da SE. Quando as mulheres empresárias adotam uma mentalidade de crescimento, são mais propensas a desafiar o status quo, tomar medidas ousadas e perseguir oportunidades que inicialmente podem parecer fora de alcance. Essa mudança pode levar a uma maior inovação e a empreendimentos mais ambiciosos e a uma maior probabilidade de obter os recursos e apoio necessários para o sucesso. As mentalidades são estruturas em desenvolvimento que se formam dentro dos indivíduos por uma série de razões – desde experiências pessoais e interações sociais até influências culturais. Como um conjunto de crenças e atitudes que influenciam a forma como nos percebemos a nós mesmos e nosso mundo interligado, eles são narrativas poderosas para nos colocar numa cruzada corajosa na vida – especialmente quando se trata de fazer algo tão desafiante como mergulhar no domínio do empreendedorismo social. Os empreendedores sociais que aproveitam o poder de um crescimento uma mentalidade que enfatiza o crescimento, a aprendizagem e a resiliência pode transformar desafios em oportunidades para alcançar um impacto social duradouro por uma causa.

Criar uma Mentalidade Sensível ao Género no Campo do ES

Alcançar a equidade de género no campo do empreendedorismo social apresenta vários desafios significativos, apesar da crescente conscientização e das iniciativas destinadas a abordar as disparidades. Enfrentar esses desafios requer um esforço conjunto de várias partes interessadas, incluindo investidores, formuladores de políticas e instituições educacionais.

Intervenções estratégicas para uma mudança inclusiva no ecossistema

Uma revisão recente dos Grupos de Autoajuda conduzida por diferentes departamentos do Banco Mundial mostrou que a maioria das estratégias e programas de desenvolvimento enfatizam mudanças nos comportamentos individuais mas alcançar a igualdade de género também requer um foco na transformação das normas coletivas e mentalidades. Precisamos de refletir sobre as narrativas que rodeiam o género em que vivemos — o que significa ser rapariga, rapaz, mulher ou homem.

Para muitos, essas narrativas de género constituem uma parte crucial das nossas identidades sociais, muitas vezes sem que tenhamos consciência disso, influenciando significativamente as nossas vidas. Na abordagem para alcançar a igualdade de género, ignorámos o domínio que essas histórias de género exercem tanto sobre homens e mulheres como sobre a sociedade em geral. As normas de género são a percepção, as emoções e os comportamentos partilhados sobre homens e mulheres por todos os grupos sociais que reproduzem a desigualdade de género em todos os níveis. Transformar estas narrativas partilhadas requer abordar tanto a agência coletiva como as normas sociais em torno do género em várias classes, raças e grupos étnicos.



Mentalidade no campo do ES

Para mudar a mentalidade coletiva, especialmente no que diz respeito às dinâmicas de poder, todos os atores, mas especialmente aqueles que estão no poder, devem primeiro reconhecer as suas próprias normas de género e envolver-se com a agência coletiva das normas de género que estão presentes nas famílias, comunidades, locais de trabalho, prestadores de serviços, mercados, escolas e faculdades. Para que isso aconteça, há alguns elementos horizontais que precisam ser considerados:

1. Mudar a narrativa de género através da história: A forma como a informação é apresentada pode reforçar significativamente estereótipos e os nossos próprios preconceitos. A ciência comportamental há muito demonstra que a forma de enquadramento influencia a tomada de decisões e os resultados. Por exemplo, a Organização Mundial de Saúde indica que um terço das mulheres em todo o mundo já experienciou violência por parte de um parceiro íntimo. Embora esta estatística destaque um problema sério, a apresentação passiva da informação pode, involuntariamente, centrar o foco apenas nas mulheres, enquadrando o problema como uma “questão feminina”. Ter atenção à forma como a informação é comunicada pode ajudar a desafiar e a remodelar mentalidades existentes.

2. Compreender as dinâmicas de poder: Qualquer coisa que tente desestabilizar ou alterar o poder dos homens gera resistência à mudança e uma reação contra as mulheres. Sem uma mudança na narrativa dos homens sobre o que significa ser homem (e como usar o seu poder para o bem coletivo), uma mudança transformadora que seja autêntica e não violenta pode ser difícil. As emoções desempenham um papel crítico nos nossos comportamentos, decisões e mantêm as dinâmicas de poder de forma significativa. Reconhecer a importância dos impulsos emocionais, tais como raiva, desaprovação ou vergonha, podem manter as desigualdades existentes.

As iniciativas de desenvolvimento beneficiam quando incorporam elementos que abordam as emoções e as dinâmicas de poder. Programas que ensinam habilidades para a vida, incluindo inteligência emocional (como empatia, compaixão, etc.) e comunicação não violenta, têm demonstrado reduzir a violência contra as mulheres, melhoram as taxas de retenção das meninas na escola e promovem uma autoestima mais saudável nos homens, sem recorrer à violência.

3. Incentivar abordagens colaborativas: Em geral, os homens têm sido excluídos de iniciativas de empoderamento das mulheres em grande escala. No entanto, há evidências crescentes de que envolver os homens nessas conversas pode conduzir a mudanças comportamentais significativas. Por exemplo, na República Democrática do Congo, uma intervenção envolveu homens e suas parceiras a discutir como o conflito moldou as suas ideias de masculinidade. Esta iniciativa resultou numa redução acentuada da violência doméstica e num maior envolvimento dos homens nos cuidados infantis e na tomada de decisões, com as mulheres relatando maior liberdade para partilhar as suas experiências. Os programas de capacitação das mulheres precisam de incluir os homens e trabalhar na desconstrução e mudança de mentalidade sobre os atuais desequilíbrios de poder.

Criar uma cultura sensível às questões de género

Ferramentas práticas para criar uma mentalidade sensível às questões de género no campo do empreendedorismo social

Uma abordagem sensível às questões de género reconhece as diferentes experiências, necessidades e contribuições de todos os géneros, permitindo que os empreendedores sociais construam empreendimentos mais eficazes e equitativos. Aqui estão algumas estratégias práticas para desenvolver essa mentalidade:

1 Educação e conscientização: Workshops, sessões de treinamento e discussões podem equipar os empreendedores sociais com o conhecimento necessário para reconhecer e desafiar os estereótipos de género, promovendo a compreensão de como esses preconceitos podem afetar a tomada de decisões e a inovação. As ferramentas estratégicas podem incluir:

- **Workshops de formação personalizados:** Oferecer sessões de formação focadas em competências empresariais, desenvolvimento de liderança e literacia financeira, especificamente concebidas para mulheres e géneros marginalizados.
- **Sessões de discussão e sensibilização:** Sessões focadas em preconceitos e estereótipos podem aumentar a compreensão e mudar perspetivas.

2 Acesso a financiamento e recursos financeiros: Trabalhe para eliminar as barreiras ao financiamento e aos recursos para mulheres e géneros sub-representados. Crie iniciativas especificamente concebidas para apoiar estes grupos, tais como subsídios e acesso a oportunidades de investimento. Isso pode incluir:

- **Investimento com perspetiva de género:** Incentivar os investidores a adotar estratégias de investimento com perspetiva de género que priorizem o financiamento de empreendimentos liderados por mulheres e aqueles que abordam questões de género.
- **Microfinanças e subsídios:** Desenvolver programas específicos de subsídios e opções de microfinanças que atendam às mulheres empresárias, reduzindo as barreiras à entrada e permitindo-lhes lançar e expandir os seus negócios.



Criar uma cultura sensível às questões de género

3 Criar redes inclusivas: As mulheres e os géneros marginalizados beneficiam frequentemente da mentoria e do apoio dos pares. Criar plataformas para o networking pode capacitar estas empreendedoras, ajudando-as a partilhar recursos, experiências e estratégias para o sucesso. Isto pode envolver:

- **Programas de mentoria:** Estabelecer redes de mentoria que conectem empreendedores experientes com líderes femininas emergentes para fornecer orientação, apoio e recursos.
- **Networking events:** Organize events that bring together diverse stakeholders in the social entrepreneurship ecosystem, encouraging cross-gender collaboration and idea exchange.
- **Online platforms:** Digital spaces for entrepreneurs to connect, share resources, and collaborate on projects, ensuring accessibility for all genders.

4 Defesa de políticas: as organizações devem implementar políticas que levem em consideração os desafios únicos enfrentados por diferentes géneros. Isso inclui acordos de trabalho flexíveis, licença parental e apoio às responsabilidades de cuidados. Tais políticas não só beneficiam os funcionários, mas também criam uma cultura que valoriza e apoia todos os indivíduos. As principais intervenções podem incluir:

- **Políticas sensíveis ao género:** Trabalhar com governos e organizações para criar políticas que promovam a equidade de género no financiamento, emprego e apoio ao empreendedorismo.
- **Consciencialização campanhas de sensibilização:** Lançar campanhas para aumentar a sensibilização sobre a importância de equidade equidade na empreendedorismo empreendedorismo, mobilizando o apoio público para uma mudança sistémica



Criar uma cultura sensível às questões de género

5 Pesquisa e recolha de dados: O desenvolvimento de métricas para avaliar a equidade de género nas empresas sociais é importante para a prestação de contas. As organizações devem acompanhar a representação de diferentes géneros em cargos de liderança, distribuição de financiamento e impacto dos projetos. As intervenções estratégicas devem incluir:

- **Estudos abrangentes:** realizar pesquisas para coletar dados sobre a representação, os desafios e os sucessos das mulheres e dos géneros marginalizados no empreendedorismo social.
- **Métricas de impacto:** desenvolver métricas para avaliar o impacto das intervenções com foco no género, ajudando a informar estratégias e políticas futuras.

6 Promovendo uma cultura inclusiva: É fundamental criar uma cultura que valorize a diversidade e a inclusão nas organizações. Isso pode ser alcançado através de:

- **Formação sobre preconceitos inconscientes:** Implementar programas de formação que abordem preconceitos inconscientes na contratação, financiamento e práticas organizacionais, promovendo um ambiente mais equitativo.
- **Celebração da diversidade:** reconhecer e celebrar as contribuições de líderes diversos no empreendedorismo social por meio de prêmios, mostras e reconhecimento público, reforçando o valor da inclusão e da diversidade.
- **Promover modelos a seguir:** Destacar e celebrar as conquistas das mulheres e dos géneros marginalizados no empreendedorismo social. Apresentar modelos a seguir pode inspirar outras pessoas e demonstrar o impacto positivo da liderança diversificada na promoção da mudança social.



Criar uma cultura sensível às questões de género

7 Envolver os homens como aliados: Quando os homens compreendem a importância da igualdade de género e reconhecem o seu papel na sua promoção, podem tornar-se defensores da mudança. Isto envolve não só apoiar as mulheres, mas também desafiar comportamentos e práticas prejudiciais dentro das suas redes, criando uma cultura mais inclusiva. Isto pode envolver:

- **Programas de Defesa da Participação Masculina:** Criar iniciativas que incentivem os homens a assumir papéis ativos na promoção da igualdade de género, ajudando a transformar normas culturais e a apoiar a liderança feminina.

- **Workshops sobre Aliança:** Oferecer formação aos homens para compreenderem o seu papel como aliados e dotá-los das ferramentas necessárias para defender eficazmente a igualdade de género.



8 Promova uma liderança diversificada: recrute ativamente indivíduos de vários géneros e origens para garantir uma variedade de perspetivas na tomada de decisões. Essa diversidade não só aumenta a criatividade, mas também melhora a capacidade da organização de atender às necessidades de diferentes comunidades.

- **Apoio e patrocínio:** Crie acordos de patrocínio em que os líderes seniores defendam e promovam ativamente o avanço de talentos diversos dentro da organização. Emparelhe líderes emergentes de diversas origens com líderes seniores que possam fornecer orientação, apoio e oportunidades de networking.

- **Práticas de recrutamento inclusivo:** Garantir que os painéis de contratação incluam membros de diferentes contextos, de forma a reduzir preconceitos e promover a inclusividade. Utilizar plataformas e redes diversificadas para alcançar grupos sub-representados e estabelecer parcerias com organizações que apoiam empreendedores de minorias.

Da reflexão à ação – ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

A nossa mentalidade tem um impacto significativo na forma como percebemos o mundo, como respondemos aos desafios e o que consideramos possível — tanto a nível individual como dentro dos sistemas dos quais fazemos parte. Embora as mudanças de mentalidade comecem frequentemente com um momento de reflexão pessoal, elas requerem atenção sustentada, prática e ferramentas para se tornarem mudanças duradouras.

Este capítulo apresenta uma série de métodos práticos e testados, concebidos para ajudar indivíduos e equipas a cultivar uma mentalidade sensível às questões de género. Estas ferramentas foram desenvolvidas e aplicadas através dos workshops do projeto Coop4Equality, com o objetivo de colmatar a lacuna entre a consciência interior e a transformação exterior. Elas fornecem apoio aos participantes nas seguintes áreas:

- É importante estar ciente das crenças limitantes e dos padrões habituais.
- Estamos a trabalhar para criar visões ousadas e inclusivas para o futuro.
- O objetivo é melhorar aumentar a autoeficácia e incentivar a responsabilidade partilhada.
- Traduzir a reflexão em ações concretas e cotidianas.

Cada método é adaptável a diferentes contextos e níveis de experiência. Enquanto alguns são adequados para a reflexão individual, outros promovem a aprendizagem em equipa ou a ação coletiva. O fornecimento de um roteiro para a integração da consciência de género consciencialização na liderança, tomada de decisões e cultura organizacional na economia social é o objetivo desta iniciativa.

Independentemente de ser empresário, educador, facilitador ou agente de mudança, estes métodos foram concebidos para o incentivar a pensar mais profundamente, agir com mais coragem e liderar com mais determinação.



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

1

Autodiagnóstico e consciência

Cultivar uma mentalidade consciente em relação ao género começa por compreender onde nos encontramos atualmente. Antes de tentar alterar padrões de pensamento ou comportamento, é necessário primeiro tomar consciência deles, sem julgamentos, mas com curiosidade e clareza. Esta secção apresenta ferramentas que ajudam a identificar mentalidades habituais, gatilhos emocionais e crenças limitantes.

O objetivo destes métodos é:

- Aumentar a autoconsciência com em às normas internalizadas e e padrões reativos.
- Indique se a nossa mentalidade é fixa, orientada para o crescimento ou inclusiva.
- Certifique-se de que as bases para mudanças intencionais de mentalidade estejam estabelecidas.

Podem ser usados individualmente ou em grupo e funcionam particularmente bem como exercícios de abertura ou de construção de bases em workshops, formações de liderança ou contextos de coaching

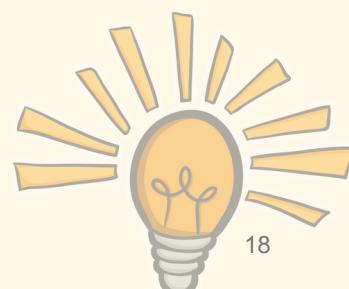
Método 1: Autoavaliação da tipologia de mentalidade

Objetivo: Obter insights sobre as suas tendências atuais de mentalidade — e identificar áreas em que deseja crescer.

Instruções:

- 1) Leia uma série de afirmações curtas (ver anexo).
- 2) Para cada uma delas, avalie o quanto ela se aplica a si numa escala de 1 (de forma alguma) a 5 (muito).
- 3) Some os seus pontos em cada categoria: Mentalidade Fixa, Mentalidade de Crescimento, Mentalidade Inclusiva
- 4) Reflita sobre os seus resultados:
 - Qual mentalidade é mais prevalente em si neste momento?
 - Em que áreas uma mentalidade diferente seria mais útil para si?

Dica: Não há respostas certas ou erradas. Este exercício é para si — seja honesto e gentil consigo mesmo.



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

Método 2: Explorando gatilhos e padrões

Objetivo: Compreender momentos que desencadeiam pensamentos, emoções ou comportamentos — e descobrir os padrões por trás deles.

Instruções:

1. Reserve 10 a 15 minutos para refletir sobre as seguintes perguntas. Escreva livremente num caderno ou diário
 - o Quando se sente preso, bloqueado ou hesitante no seu trabalho?
 - o Que situações provocam stress, insegurança ou tensão?
 - o Que tipo de pensamentos surgem nesses momentos?
 - o De onde acha que vêm esses padrões (por exemplo, experiências passadas, cultura, função)?
 - o O que gostaria de acreditar em vez disso?
2. Faça uma pausa e leia as suas reflexões. Destaque uma ideia que considere especialmente importante.

Dica: Trate isso como uma exploração interior — não está a tentar «consertar» nada, apenas a observar com consciência e curiosidade.

Método 3: Refletindo sobre crenças limitantes

Objetivo: Identificar crenças internas que podem estar a impedir o seu progresso — e começar a reformulá-las.

Instruções:

1. Reserve 10 a 15 minutos para uma reflexão tranquila. Use um caderno ou uma folha em branco para responder às seguintes perguntas:
2. Que pensamentos ou crenças costumam surgir quando você se sente pequeno, hesitante ou insuficiente?
3. Em que situações essas crenças geralmente aparecem? (por exemplo, falar em reuniões, enviar uma candidatura, liderar outras pessoas)
4. De onde acha que essas crenças vêm? (infância, papéis anteriores, expectativas sociais?)
5. O que gostaria de acreditar em vez disso — algo que lhe pareça encorajador, corajoso ou ambicioso?
6. Se tivesse uma voz interior que o encorajasse, o que diria?



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

Dica: Escreva como se estivesse a falar consigo mesmo e faça isso com compaixão. Pode até transformar a nova crença numa afirmação ou lembrete.

Exemplo:

Crença limitante: "Não estou pronto para liderar uma equipa."

Nova crença: "Eu posso aprender a liderar e não preciso ser perfeito para ser eficaz."

2

Visão e ação

Depois de nos tornarmos conscientes dos nossos padrões internos e crenças limitantes, o próximo passo é imaginar novas possibilidades — e transformá-las em ação. Esta secção oferece ferramentas que o ajudam a mudar o seu foco do que o impede de avançar para o que o impulsiona.

Os métodos a seguir foram concebidos para:

- Expanda a sua noção do que é possível.
- Ligue o seu crescimento pessoal à mudança no mundo real.
- Ajude-o a definir passos claros e ousados em direção a uma prática mais inclusiva e orientada para um propósito.

Seja você um empreendedor, educador ou agente de mudança, essas ferramentas podem ajudá-lo a transformar a reflexão em ação — com coragem, clareza e intenção.



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

Método 4: Mapeamento reverso

Objetivo: Visualize um futuro ousado – e trabalhe de trás para frente para identificar os passos-chave que o levarão até lá.

Instruções:

1. Reserve um momento para imaginar o seu trabalho ou iniciativa daqui a cinco anos:
 - O que mudou?
 - Quem está a beneficiar?
 - Do que se orgulha mais?
2. Agora, trace o seu caminho de volta até hoje usando a seguinte linha do tempo. Pode desenhá-la numa folha de papel ou usar o modelo:
 - Daqui a 5 anos → 3 anos → 1 ano → Hoje → Próximo passo
 - Para cada etapa, pergunte:
 - O que aconteceu neste ponto?
 - Que decisões, ações ou parcerias foram necessárias?
 - Que escolhas ousadas fizeram a diferença?
3. Conclua escrevendo uma medida concreta que pode tomar esta semana para avançar nessa direção.

Dica: Comece com o seu resultado ideal — não com o mais «realista». Deixe a sua imaginação guiá-lo e refine mais tarde.

Método 5: Compromisso com a ação

Objetivo: Transforme a intenção em ação, comprometendo-se com um passo ousado e significativo — e preparando-se para o que possa surgir no caminho.

Instruções:

1. Reserve um momento de silêncio para refletir:
 - Qual é uma ação que tem hesitado em tomar, mas sabe que o levaria adiante?
 - O que faria se fosse um pouco mais corajoso?
2. Escreva o seu compromisso usando estas sugestões:
 - A minha ação ousada:
 - Porque é importante para mim:
 - O que pode atrapalhar:
 - Como me vou apoiar:
 - Quando vou fazer isso (seja específico):



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

3. Opcional: partile a sua ação com alguém em quem confia - falar sobre isso em voz alta pode fortalecer o seu compromisso.

Dica: Pequeno está bom. O poder está em escolher algo que o desafie - não que o sobrecarregue.

Exemplo:

"Vou enviar um e-mail ao potencial parceiro que tenho evitado até quinta-feira. Quero abrir as portas à colaboração, mesmo que não tenha a certeza de como eles vão responder."

3

Conexão e co-aprendizagem

O trabalho de mentalidade não acontece isoladamente. Crescemos mais quando partilhamos as nossas histórias, ouvimos os outros e percebemos que não estamos sozinhos nas nossas dúvidas, aspirações ou pontos de viragem. Esta secção apresenta um método que incentiva a inspiração mútua e a visão coletiva — não por meio de conselhos, mas por meio da presença e da ressonância.

Use este espaço para:

- Construir uma ligação emocional apesar das diferenças
- Fortalecer a coragem através da partilha de experiências reais
- Aprender através da narrativa, em vez da teoria

Essas práticas são especialmente poderosas em equipas, comunidades ou grupos de aprendizagem — mas também podem ser feitas em duplas ou pequenas reuniões.



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

Método 6: Troca de histórias

Objetivo: Partilhar experiências reais para promover a conexão, a reflexão e a inspiração — e para lembrar a si mesmo (e aos outros) que o crescimento é pessoal, possível e partilhado.

Instructions (sozinho ou em grupo):

1. Escolha uma das seguintes sugestões. Escreva ou fale livremente por 5 a 10 minutos:

- Conte uma história sobre um momento em que saiu da sua zona de conforto.
- Descreva uma ocasião em que falhou — e o que aprendeu com isso.
- Partilhe uma experiência que o fez sentir poderoso ou orgulhoso.
- Fale sobre uma crença limitante que você superou.
- Lembre-se de um ponto de viragem na sua jornada pessoal ou profissional.

2. Se estiver sozinho:

- Escreva a história no seu diário ou grave-se a narrá-la em voz alta.
- Reflita: O que o ajudou a seguir em frente nessa situação? O que está a aprender sobre si mesmo?

3. Se estiver com outras pessoas (2 a 4 pessoas):

- Partilhem a vossa história por turnos (cerca de 3 minutos por pessoa).
- Ouça atentamente — sem conselhos, sem comentários, apenas com a sua presença.
- Após a rodada, cada pessoa pode partilhar uma coisa que tenha lhe chamado a atenção.

Dica: Não precisa de uma história dramática. O que importa é a honestidade e o significado — mesmo pequenas mudanças podem inspirar. E lembre-se: as histórias ficam mais fortes quando são contadas.



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

4

Microferamentas e práticas de equipa

Nem todas as mentalidades exigem requer um workshop aprofundado ou reflexão estruturada. Às vezes, pequenos ajustes nas nossas rotinas diárias ou nos hábitos da equipa podem despertar consciência, conversas conversas, e normalizar o pensamento inclusivo. Esta secção final oferece três ferramentas simples que podem ser utilizadas individualmente ou integradas na vida organizacional.

Estes métodos são:

- Rápidos de aplicar
- Fáceis de adaptar
- Concebidos para utilização contínua

Método 7: Laboratório de definição de mentalidade de género

Objetivo: Esclareça o que uma mentalidade sensível ao género significa para si — e alinhe a sua compreensão com os outros membros da sua equipa ou grupo.

Instruções:

1. Reserve 5-10 minutos para refletir:
 - O que significa para mim “uma mentalidade sensível ao género”?
 - Como se manifesta nas ações ou decisões do dia a dia?
 - O que não significa?
2. Se for utilizado em grupo:
 - Convide cada pessoa a partilhar a sua definição.
 - Recolha palavras-chave e construa uma versão partilhada (num flipchart ou no Miro).

Dica: Repita este exercício uma vez por ano — para observar como a sua compreensão evolui ao longo do tempo.



Da reflexão à ação - ferramentas para cultivar uma mentalidade consciente das questões de género

Método 8: Rastreador de preconceitos

Objetivo: Aumentar a sua consciência diária sobre preconceitos de género subtils — em si mesmo e no seu ambiente.

Instruções:

1. Durante uma semana, observe os momentos em que:
 - Uma decisão ou reação parece influenciada por papéis de género ou estereótipos
 - Alguém é interrompido, ignorado ou estereotipado
 - Você se pega fazendo uma suposição preconceituosa
2. Anote-os (sem julgamentos, apenas observações). No final da semana, reflita:
 - Que padrões noto?
 - O que eu gostaria de mudar?

Opcional: Faça isso com um colega e conversem no final da semana.

Método 9: Verificação Mensal de Inclusão

Objetivo: Criar um hábito regular na equipa para refletir sobre equidade e inclusão no trabalho diário.

Instruções:

No final de cada mês, reserve 10-15 minutos sozinho ou com a sua equipa para refletir:

- Tomámos pelo menos uma decisão conscientemente inclusiva este mês?
- Onde a equidade de género se manifestou na nossa linguagem, processos ou relações?
- O que queremos melhorar no próximo mês?

Dica: Adicione uma destas perguntas às retrospetivas ou sessões de planeamento da sua equipa — pequenos rituais moldam grandes culturas.



Referências

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33-52.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246-263.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- Gundry, L. K., Ben-Yoseph, M., & Posig, M. (2002). The status of women's entrepreneurship: Pathways to future entrepreneurship development and education. *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 51-61.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. Demos.
- Brush, C. G., Greene, P. G., Balachandra, L., & Davis, A. E. (2018). The Gender Gap in Venture Capital: Progress, Problems, and Perspectives. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 676-694.

Referências

- Narayan Deepa (2023). [The power of changing Mindset](#), World bank Group
- Narayan Deepa (2023). [Changing mindsets will change the world, when it comes to gender equality](#), World Bank Blogs
- WHO (2024). [Violence against women](#)
- Viswanathan, R. (2021). Learning from Practice: Resistance and Backlash to Preventing Violence against Women and Girls (New York, United Nations Trust Fund to End Violence against Women)
- Tankink, M. and Sleigh, H. (2017). Living Peace in Democratic Republic of the Congo: An Impact Evaluation of an Intervention with Male Partners of Women Survivors of Conflict-Related Rape and Intimate Partner Violence. Washington, DC: Promundo-US.
- Eige's Gender Mainstreaming Platform (2019). [Gender awareness-raising](#)
- Jaime Saavedra & Maria Barron (2020). [Changing Mindsets](#), Education for Global Development/ World bank Blog
- Maria Minniti, [Gender Issues in Entrepreneurship](#), Foundations and TrendsR in Entrepreneurship, vol 5, nos 7-8, pp 497-621, 2009
- Sarah Gordon Inkumsah (2024). [Female Entrepreneur's Perspective on Gender Equality and Strategies for Sustainable Entrepreneurship](#), University of Gothenburg, Spring 2024
- Equitas - International Centre for Human Rights Education (2019). [Gender Equality Challenges and strategies](#)

Tipologia de mentalidade

Leia cada afirmação abaixo e avalie o quanto ela se aplica a si hoje, numa escala de 1 (não se aplica de todo) a 5 (se aplica muito). Em seguida, some os seus pontos para cada categoria de mentalidade para descobrir o seu padrão dominante.

Afirmiação	Tipo	1	2	3	4	5
Acredito que a inteligência e a capacidade são traços fixos.	Mentes fixas	<input type="checkbox"/>				
Evito desafios para me proteger do fracasso.	Mentes fixas	<input type="checkbox"/>				
Tenho dificuldade em aceitar feedback sem me sentir criticado(a).	Mentes fixas	<input type="checkbox"/>				
Comparo-me frequentemente com os outros e sinto-me atrás.	Mentes fixas	<input type="checkbox"/>				
Acredito que o sucesso é apenas para alguns que são naturalmente talentosos.	Mentes fixas	<input type="checkbox"/>				
Acredito que posso crescer e melhorar através da prática.	Mentalidade de crescimento	<input type="checkbox"/>				
Procuro ativamente feedback para melhorar.	Mentalidade de crescimento	<input type="checkbox"/>				
Vejo os erros como oportunidades de aprendizagem.	Mentalidade de crescimento	<input type="checkbox"/>				
Gosto de desafiar os meus limites, mesmo que possa falhar.	Mentalidade de crescimento	<input type="checkbox"/>				
Acredito que o esforço é mais importante do que o talento.	Mentalidade de crescimento	<input type="checkbox"/>				
Tenho curiosidade por diferentes perspetivas.	Mentalidades inclusivas	<input type="checkbox"/>				
Acredito que a colaboração entre diferenças cria melhores soluções.	Mentalidades inclusivas	<input type="checkbox"/>				
Valorizo a empatia e a equidade na liderança e no trabalho em equipa.	Mentalidades inclusivas	<input type="checkbox"/>				
Escuto atentamente, mesmo opiniões com as quais não concordo.	Mentalidades inclusivas	<input type="checkbox"/>				
Vejo a inclusão como uma força, e não como um desafio.	Mentalidades inclusivas	<input type="checkbox"/>				

Pontuação

Mentes fixas ____ / 25 | Mentalidade de crescimento: ____ / 25 | Mentalidade inclusiva: ____ / 25

Reflexão

- Qual mentalidade obteve a pontuação mais alta?
- Isso surpreende-o?
- Onde uma mentalidade diferente apoiaria o seu crescimento ou liderança?
- Como poderia praticar mais essa mentalidade?



Coop4Equality



Co-funded by
the European Union