

Mentoring no Programa Shaping the Future

Guidelines para a atuação dos Mentores



O que é o Programa de Mentoring?

O [Programa Shaping the Future](#) (PSF) tem como objetivo acelerar a carreira, promover o desenvolvimento e aumentar o impacto dos docentes e investigadores do IST durante o período experimental do seu contrato com o Técnico.

O [Programa de Mentoring](#) (PM) é uma das componentes do PSF. Através da alocação de um mentor a cada PAX/IAX em Período Experimental, (PE), estabelece-se uma relação entre o novo docente/investigador e um docente ou investigador sénior que desempenhará um papel de aconselhamento nos aspetos fundamentais do desenvolvimento de carreira durante o período experimental.

Quem é o Mentor?

O mentor é, em geral, um Professor/Investigador com larga experiência no IST e que possa ser considerado um *role model*, podendo este papel ser desempenhado por um Docente ou Investigador de qualquer área científica ou departamento do IST.

A todos os Professores e Investigadores Auxiliares em período experimental é atribuído um mentor.

Quem escolhe o Mentor?

Os Conselhos Científico e Pedagógico nomeiam o Mentor, ouvido o Departamento respetivo, para acompanhar o PE do Professor/Investigador Auxiliar. Esta escolha é realizada duas vezes por ano.

Após o primeiro ano do PE, o Mentorando pode solicitar e propor às Comissões Executivas do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico a alteração do seu Mentor.

Qual é o papel do Mentor?

O papel do mentor é dar aconselhamento sobre os valores e as boas práticas do IST, o desenvolvimento da carreira do Professor/Investigador Auxiliar, o seu posicionamento perante o período experimental, o recrutamento e supervisão de estudantes de doutoramento e de mestrado, práticas de ensino, direções de investigação e estratégias de financiamento, e outras componentes de mentoring/coaching, garantindo uma integração plena na vivência académica do IST.

O mentor **não** pode desempenhar **nenhum papel de avaliação** dos mentorandos.

O Mentor e a CAPE

O Conselho Científico, numa decisão de 2015, recomendou a todos os Departamentos da Escola a implementação de um [Programa de Acompanhamento dos Professores e Investigadores Auxiliares em Período Experimental](#), seguindo um conjunto de práticas e de princípios genéricos. Alinhados com estes, cada Departamento define os procedimentos e os timings para o acompanhamento dos seus PAX/IAX em período experimental.

O mentor deve conhecer os procedimentos do Departamento dos seus mentorandos.

No âmbito deste acompanhamento, foi instituída a Comissão de Acompanhamento do Período Experimental (CAPE) que é constituída para cada PAX/IAX em período experimental.

O mentor preside à CAPE, que conta ainda com dois vogais, professores/investigadores com tenure, da área científica ou de áreas científicas próximas e que coadjuvam o Presidente da CAPE, no processo de aconselhamento e *appraisal* da atividade do Professor ou Investigador Auxiliar durante o período experimental. Os dois vogais são escolhidos pelo Presidente do Departamento do PAX/IAX no início do PE, devendo um dos vogais ser de outro departamento do IST.

O Mentor **não tem funções de avaliação**, não podendo ser relator (intermédio ou final) do período experimental.

A CAPE intervém na [Apreciação Anual da Atividade do PAX/IAX](#). O superior hierárquico do PAX/IAX é o Presidente do Departamento, a quem o PAX/IAX tem que submeter o seu relatório anual de progresso, e que por sua vez, o transmite ao Presidente da CAPE.

A CAPE reúne formalmente com o PAX/IAX pelo menos uma vez por ano para apreciação, revisão e discussão do relatório anual de progresso do período experimental, providenciando conclusões e comentários ao PAX/IAX e ao Presidente de Departamento. Faz-se notar que a CAPE **não é uma comissão de avaliação**.

É o Presidente de Departamento que elabora um parecer designado por Relatório de Apreciação e Aconselhamento do Presidente do Departamento, que discute com o PAX/IAX e que faz parte do processo de avaliação final do período experimental.

Como ser um Mentor eficaz?ⁱ

Ser um mentor eficaz depende em muito de características pessoais. Essas características podem ser guiadas, com vantagem, por orientações ou pistas de que aqui se deixam alguns exemplos:

1. Não tenha medo de ser mentor. Muitos docentes/investigadores subestimam o manancial de conhecimento que possuem sobre o sistema acadêmico ou sua organização, os contatos que têm e os meios que podem usar para ajudar alguém.
2. Note que não precisa de cumprir todas as funções possíveis de um mentor para ser eficaz, mas indique aos seus mentorandos os tópicos em que (não) está disposto a ajudar, que tipo de informação ou apoio pode dar e em que acredita poder ser útil. Seja claro se está disposto a aconselhar sobre questões pessoais, como sugestões sobre como equilibrar responsabilidades familiares e profissionais.
3. Esclareça as expectativas sobre quanto tempo e orientação está disposto a oferecer.
4. Os mentores podem ter que tomar a iniciativa de convocar as primeiras reuniões, uma vez que os mentorandos podem sentir-se constrangidos para o fazer. Desejavelmente, após uma fase inicial, os mentorandos sentir-se-ão mais à vontade e a iniciativa de pedir uma reunião partirá deles. Se não tiver notícias do seu mentorando por um longo período de tempo, ligue ou envie um e-mail para saber como vão as coisas.
5. O relacionamento mentor-mentorando é dinâmico; deve ser gerido numa base individual para atender às necessidades do mentorando e à disponibilidade do mentor.
6. Seja franco com os seus mentorandos e diga-lhes se acha que estão a pedir muito ou pouco do seu tempo.
7. Comece a sua mentoria com a ideia de que o relacionamento funcionará.
8. Certifique-se que faz críticas, bem como elogios, quando justificado, mas apresente sugestões específicas de melhoria. Faça isso num contexto privado e não ameaçador. Fazer críticas sob a forma de uma pergunta pode ser útil, como em "acha que a investigação seria melhor se ...". Deixe a pergunta para o mentorando pensar.
9. Dê aos seus mentorandos feedbacks construtivos e objetivos e envolva-os na solução das suas dúvidas e problemas.
10. Não tente transformar o seu mentorando num seu "clone". Essa pessoa pode ter um estilo diferente do seu. Nalguns casos, ouvir pode ser mais importante do que dar conselhos. Mas, mais importante ainda, é que pode criticar, mas não deve julgar.
11. Uma boa comunicação é essencial, tanto no que diz, como no que ouve. Mentores eficazes são bons ouvintes. Ouvir atentamente, fazer perguntas poderosas, dar feedback e reconhecimento são pontos essenciais de uma boa comunicação.
12. Se o seu mentorando falhar, lembre-se de que não pode garantir-lhe o sucesso, mas pode ajudá-lo a recomeçar de forma mais inteligente. Pode ajudá-lo a tornar valiosa uma experiência fracassada, recapitulando a situação, reformulando-a adequadamente e identificando de modo franco o que correu mal. Os mentores muitas vezes podem impedir que o fracasso aconteça repetidamente.

13. Sempre que possível e apropriado convide o seu mentorando para atividades informais – almoços, discussões após reuniões, jantares em conferências académicas em que ambos participem.
14. Informe o seu mentorando sobre como procurar outras ajudas no desenvolvimento da carreira, como por exemplo fontes de financiamento para atividades de I&D, calls de projetos, workshops.
15. Precisa de se sentir confortável com a pessoa que está orientando/aconselhando. Não tente forçar um relacionamento. Nem todos os relacionamentos irão prosperar. Se, após algum tempo, a relação de orientação não tiver começado, considere encerrar o relacionamento, não sem antes identificar com o mentorando os motivos para a situação.
16. Eventualmente, o relacionamento chegará ao fim. O mentor deve pensar cuidadosamente sobre o momento e o método apropriados para terminar o relacionamento. Muitas vezes um mentor "manterá a porta aberta" no caso de o mentorando desejar entrar em contato novamente.
17. Descubra, por experiência própria, que um processo de mentoring é gratificante para o mentor e que o tempo nele investido é dado por bem empregue.

Que apoios tem o Mentor?

Sendo a política de Mentoring uma componente importante do Programa de Desenvolvimento de Carreira dos PAX/IAX em período experimental, o papel dos mentores é crucial no aconselhamento e *appraisal* dos mentorandos. Há aspetos, no domínio das relações interpessoais, das técnicas de mentoring/coaching, que vale a pena enfatizar a quem desempenha o papel de mentor do PSF pela primeira vez ou mesmo a quem já tenha experiência de mentoria.

Em consonância, os mentores do PM são apoiados na sua ação por um conjunto de medidas, de que se destacam:

- Duas vezes por ano, o Presidente do IST reúne com os mentores escolhidos para os novos PAX/IAX.
- Para os mentores indicados no ponto anterior, o [Núcleo de Desenvolvimento Académico](#) realiza um workshop inicial para apresentar o PSF, o PM como componente importante do PSF, as responsabilidades e deveres dos mentores, a atuação dos mentores na CAPE e os pontos de contacto disponíveis para apoio.
- É oferecida uma ação de formação para os mentores, com periodicidade anual, feito por profissionais externos ao IST, da área do coaching/mentoring. Usualmente esta formação tem lugar após o workshop de formação fundamental destinado aos novos PAX/IAX, que se realiza no início de cada ano letivo. Esta formação deve ser frequentada por todos os mentores que ainda não a tenham realizado.
- Para além da formação inicial, haverá ações de acompanhamento anuais, de que se destacam:
 - Reunião que junta os novos mentores com os que já têm mais anos de experiência no PM, para que estes últimos possam passar a sua experiência aos mais novos, e os mais novos no programa tenham oportunidade de transmitir as suas dificuldades;
 - Uma reunião de supervisão anual feita por profissionais externos ao IST e que decorre sem a presença de elementos do IST;

- Uma reunião de acompanhamento com todos os mentores, sem profissionais externos, e apenas elementos dos órgãos de gestão do IST associados ao PAF.
- O trabalho dos mentores do PM é reconhecido para efeitos de avaliação de desempenho nos termos do Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes do IST (RADIST) em vigor a partir do triénio 2019-2021.
- O ponto de contacto para esclarecimento de dúvidas ou apoio na resolução de situações que ocorram é a [coordenadora do NDA](#).

Documentação e links úteis sobre *Mentoring*?

- Tao of Coaching, Max Landsberg, Profile Books Ltd
- [Mentoring Policy](#), Department of Physics, MIT
- [Guide to the Best Practices in Faculty Mentoring](#), University of Columbia, USA, 2016
- [Simple Guide to Starting a Mentoring Program](#), CMU, USA.
- [Faculty Mentory, College of Engineering, Cornell University](#)
- [Ideas for Mentors](#), Cornell University, USA
- [Mentoring at Imperial](#), Imperial College, London, UK

ⁱ Adaptado de [Mentoring Policy do Departamento de Física do MIT](#)