

Módulo IV - A Gestão do Processo por parte das Organizações Coordenadoras

Descrição do módulo

Este módulo aborda os requisitos para uma gestão bem-sucedida do processo de mentoria, que inclui as fases de planeamento, implementação e supervisão. Assim, o módulo incidirá sobre a necessidade de um plano detalhado, boa estratégia e objetivos claros para uma organização no sentido de garantir um processo de mentoria de alta qualidade.

Objetivos da Aprendizagem

Após a conclusão deste módulo, o formando deverá ser capaz de:

- Compreender e distinguir o papel, os limites e as responsabilidades dos atores envolvidos no programa de mentoria;
- Compreender em profundidade as etapas existentes no planeamento e organização de um programa de mentoria;
- Ser capaz de entender e apresentar um esboço de um programa de mentoria;
- Ser capaz de adaptar um programa de mentoria a uma metodologia online.

Enquadramento Teórico e Contextual

A mentoria é um processo baseado no desenvolvimento de competências que combina processos de orientação, aconselhamento e educação, que se tem mostrado bem-sucedido em termos de inclusão social de grupos socialmente marginalizados. É uma relação limitada no tempo entre um mentor com maior experiência ou conhecimento, e um mentorando, que está, na maioria dos casos, numa situação vulnerável (Finnegan, et al. 2010; Tolan et al., 2008). Portanto, o programa de mentoria requer um plano adequado que atenda a relações mutuamente enriquecedoras entre indivíduos de género, orientação sexual, etnia, religião, condição socioeconómica, origem cultural ou nacionalidade diferentes, como é o caso de migrantes ou refugiados. Consequentemente, a organização deve adaptar o sistema de mentoria à realidade do país (MPATH, 2017).

Conteúdos:

Este módulo abrange os seguintes conteúdos:

- Os papéis na mentoria: coordenador, mentor e mentorando;
- Planear um modelo de mentoria;
- Mapa de processos, recrutamento e emparelhamento;
- Supervisão do processo de mentoria;
- E-Mentoring.

Material de apoio – Recursos complementares

Título	Descrição	Link
Como Criar um Programa Piloto de Mentoria	Seleção do coordenador e criação do programa	http://cdn2.hubspot.net/hub/41809/file-309835781-pdf/docs/how_to_create_a_pilot_mentoring_program.pdf?t=1479416786784
7 passos para a criação de um programa de mentoria	Passos para criar um programa de mentoria	7 Steps to Creating a Mentoring Program - YouTube
O poder da mentoria	Partilhar uma história sobre mentoria	https://www.youtube.com/watch?v=Atme26C0I5E
Configurar um Programa de Mentoria	Desafios que podem ser enfrentados na criação de um programa de mentoria	https://www.youtube.com/watch?v=RUBmqoTn-tQ
Toolkit para formação de Mentoria intercultural	Kit de ferramentas para implementar formação no âmbito de um processo de mentoria	http://interculturalmentoring.eu/images/Toolkits/TOOLKIT_FOR_INTERCULTURAL_MENTOR_TRAINING.pdf
Abordagens específicas de género em mentoria	Diretrizes para uma abordagem específica de género na mentoria	https://educationnorthwest.org/sites/default/files/resources/factsheet16.pdf

ATIVIDADES/EXERCÍCIOS/JOGOS/TESTES

Atividade 1 - Imagine o mentor certo para o perfil da Melissa

3

Instruções:

De acordo com o perfil da mentoranda Melissa, imagine um mentor adequado ao

Desafios e sugestões para um processo de mentora bem sucedido

É essencial:

- Garantir que os programas de mentoria sejam elaborados considerando os padrões de qualidade e resultados de pesquisas sobre programas de mentoria;
- Considerar a necessidade de emparelhar mentores e mentorandos com base nas suas origens e interesses;
- Identificar e monitorizar os resultados da mentoria;
- Certificar-se de que há benefícios na participação em programas de mentoria para o mentor e para o mentorando;
- Explorar inovações, incluindo orientação em grupo e novas tecnologias;
- Usar métodos de avaliação que contemplem as lacunas de pesquisa atuais sobre o processo de mentoria;
- Identificar em quais situações é necessária formação adicional;
- Saber como se conectar com pessoas com uma formação cultural diferente e como respeitar as diferenças;
- Identificar os objetivos dos mentorandos;
- Definir os canais de comunicação, a periodicidade e duração das sessões;
- Apresentar progresso e relatórios à Equipa de Coordenação, a responsável pelo processo de tomada de decisão;
- Estar disponível e aberto para (re) formular processos e dinâmicas.

Duração

A duração deste módulo é de aproximadamente 5 horas: 2h online (assíncrona) e 3h face to face (síncrona).

Atividade de Auto-avaliação

O objetivo da mentoria:

- Empoderar as pessoa com os passos necessários para concretizar uma tarefa
- Garantir a transferência de conhecimento de geração em geração
- Retribuir algo à comunidade, organização e sociedade
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional de uma pessoa ✓

O que um mentor deve fazer?

- Ser uma espécie de advogado quando o mentorando comete um erro
- Adquirir recursos para mentoria
- Atuar como um modelo a seguir ✓
- Decidir as etapas que o mentor deve seguir

Que funções existem num programa de mentoria?

- Organização mentor-mentoria
- Coordenador de mentoria
- Organização Coordenadora-coordenador-Mentor e Organização Mentora ✓

A correspondência transcultural entre mentor e mentorando:

- Permite fortalecer as diferenças entre os indivíduos
- Oferece uma oportunidade de interagir com pessoas de diferentes culturas ✓
- Funciona apenas se for em formato de amizade
- É eficiente, mas não em formato de e-learning

Referências

Aproximar & SCMA. (2011). *Mentoring Programme. Models of Mentoring for Inclusion and Employment (MOMIE) project.*

Aproximar & ASSOC. (2017). *Mentoring Pathways Towards Employment - Low Skilled and Long Term Unemployed Mentoring Model - MPATH project.*

Bridgford, L. C. (2007). Mentoring programs still have a place in the 21st century. *Employee Benefit News*, pp. 21(10), 16-16.

Finnegan, L., Whitehurst, D. and Deaton, S. (2010), *Models of mentoring for inclusion and employment - Thematic review of existing evidence on mentoring and peer mentoring*. London: Centre for Economic and Social Inclusion

Foster, S, and Finnegan, L (2014). *Atualização da Investigação do Programa de Mentoriação: Revisão da literatura para o projeto MEGAN (Mentoring for Excluded Groups and Networks)*.

Gonçalves, M. & Farcas, D. (2016). *Revisão de provas sobre as medidas de retenção do mercado de trabalho e dos postos de trabalho*. Projeto MPATH.

MENTOR. (2005). *How to Build A Successful Mentoring Program Using the Elements of Effective Practice*. MENTOR

MPATH. (2017). *Modelo de Mentoria para Desempregados de Longa Duração com baixas competências*.

MPATH. (2016). *Perfil de competências do Mentor*

Mutti, V. et al. (2021). *MEET A compendium to design migrant mentoring programs*. Bergamo: CESVI

NESTA. (2015). *Peer Support: What is it and does it work?* Available at: <https://www.nationalvoices.org.uk/publications/our-publications/peer-support>

Rhodes, J. E. (2002). *Stand by Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's*

SOFIE. (2017). *IO5 Best Practice Guide for Buddying*. Verein Multikulturell

Tolan, P., Henry, D., Schoeny, M. and Bass, A. (2008) *Mentoring interventions to affect juvenile delinquency and associated problems*. Oslo: The Campbell Collaboration.

TÍTULO DO TÓPICO 1

Funções de mentor: coordenador de mentores, mentor e mentorando

Descrição do tópico

O objetivo deste tópico é compreender e esclarecer o papel dos atores envolvidos no processo de mentoria.

Para saber mais

Num processo de mentoria estão envolvidos: coordenador de mentoria, mentor e mentorando. Cada um destes atores desempenha tarefas diferentes e tem diferentes níveis de responsabilidades.

O coordenador de mentoria é responsável por iniciar o programa e pela gestão em termos mais gerais. O coordenador é um mentor experiente que desempenha o papel de gerir e supervisionar o processo de mentoria. A sua principal função é garantir que o processo de mentoria é implementado conforme estava inicialmente previsto e que os objetivos e metas são alcançados. O coordenador deve reconhecer a cultura organizacional (Gonçalves e Farcas, 2016) e estar presente em algumas das sessões principais, como apresentação, confirmação de emparelhamento e encerramento.

As responsabilidades do coordenador de mentoria são:

- Recrutamento de mentores e mentorandos
- Formação de mentores
- Emparelhamento com sucesso entre mentores e mentorandos
- Apoiar os mentores na definição do propósito da mentoria
- Supervisionar todo o processo fornecendo suporte organizacional para o seu desenvolvimento (Aproximar & ASSOC., 2017)
- Estar ciente das necessidades e aspirações do mentorando, para que possa acompanhar adequadamente o processo desde o início. O coordenador deve intervir sempre que necessário (MPATH, 2016).

De acordo com Rhodes (2002), existem cinco práticas que são essenciais para a criação de relacionamentos de mentoria fortes e eficazes:

- Conduzir um programa razoavelmente intensivo;
- Selecionar potenciais mentores;
- Combinar mentores e mentorandos com base em interesses comuns;
- Oferecer mais de seis horas de formação para mentores;
- Oferecer formação e apoio após o emparelhamento.

O mentor é a pessoa que superou determinada situação da sua trajetória de vida (profissional, pessoal ou social) e adquiriu competências e conhecimentos que lhe permitem caracterizar a sua trajetória como bem-sucedida. Um mentor deve mostrar disponibilidade para partilhar, voluntariamente, conhecimentos com outras pessoas que estão, num determinado momento, numa situação semelhante à que o mentor também experienciou. Portanto, um mentor deve ser uma pessoa experiente, que tenha conhecimento organizacional e que esteja disposto a comprometer-se com os outros (Gonçalves e Farcas, 2016).

Assim, o mentor é responsável por:

- Estar envolvido na relação de mentoria, nomeadamente no apoio ao mentorando na concretização de objetivos;
- Preparar, conduzir e avaliar as sessões de mentoria de acordo com o objetivo e finalidade do programa;
- Partilhar com o coordenador de mentoria todas as etapas do processo de mentoria (Gonçalves e Farcas, 2016).

Portanto, a formação de mentores tem como objetivo preparar mentores para desempenhar o papel com sucesso, mas também fornecer-lhes ferramentas, estratégias e materiais para usar nas sessões de mentoria. Os mentores podem organizar os seus próprios métodos e materiais (se necessário) para desenvolver os diferentes tópicos com os mentorandos, considerando o seu nível de escolaridade e áreas de interesse, estilo de aprendizagem, funcionalidade pessoal, cognitiva e social e os recursos envolvidos (MPATH, 2017).

O mentorando é a pessoa que recebe orientação e está disposta e motivada a desenvolver competências (pessoais, sociais, profissionais ou outras) para atingir o seu objetivo. Deve ser flexível, interessado em aprender, absorver e analisar as informações transmitidas pelo mentor, criando assim o seu próprio caminho para atingir esses objetivos. Também é importante que o mentorando tenha presente as regras do processo de mentoria (estrutura, objetivos, código de conduta) (Aproximar & ASSOC., 2017).

TÍTULO DO TÓPICO 2

Planeamento um modelo de mentoria

Descrição do tópico

O objetivo deste tópico é compreender a estrutura (as etapas) de um programa de mentoria, desde a fase de pré-implementação até a avaliação final do programa.

Para saber mais

O modelo organizacional de um processo de mentoria é fundamental para um programa de sucesso. O primeiro passo é identificar uma ou mais necessidades dos mentorandos, para que os objetivos do programa de mentoria possam ser devidamente definidos no sentido de se trabalhar para suprir essas necessidades.

Para planejar com sucesso um programa de mentoria, as organizações devem:

1. Definir o grupo-alvo do programa de mentoria. Com base nos resultados da avaliação de necessidades, é importante identificar um conjunto características do grupo-alvo no programa: idade, sexo, necessidades, desejos e aspirações, outras características comuns).

2. Identificar que pessoas devem ser recrutadas como mentores. O recrutamento e a correspondência devem ser baseados no perfil do mentorando e do mentor.

3. Determinar o tipo de programa de mentoria a ser disponibilizado. Não existe uma solução ideal para todos. Pode haver estrutura de conteúdo e linha do tempo flexíveis ou rígidas, mentoria de pares ou não, modelo aberto ou orientado para objetivos, orientação individual ou em grupo, orientação autodirigida e situacional. Portanto, existem várias e diversas maneiras de implementar o programa de mentoria, tais como:

- Mentoria tradicional (um para um);
- Mentoria em grupo (um mentor para até quatro mentorandos);
- Mentoria de equipa (vários mentores com pequenos grupos de mentorandos);
- Mentoria de pares (por exemplo, jovens mentores de outros jovens);
- E-mentoring (mentoria por e-mail e Internet).

4. Determinar e comunicar adequadamente as metas e resultados do programa.

Ao estruturar as sessões, considere as metas e resultados para o programa e para todos os participantes: mentores, mentorandos e organizações promotoras.

5. Determinar onde decorrerá a mentoria. Dependendo do objetivo da mentoria, o mentor e o mentorando deverão concordar sobre o melhor local para realizar cada sessão de mentoria (MENTOR, 2005).

6. Determinar com que frequência e durante quanto tempo se devem encontrar mentores e mentorandos. Certifique-se de que a quantidade de tempo necessária para as sessões de mentoria é adequada para atingir os resultados estabelecidos. Pode haver uma certa flexibilidade, pelo que os diferentes processos de mentoria podem durar de três a seis meses, com pelo menos 1 sessão semanal ou quinzenais (entre mentor e mentorando), com duração de 1 a 2 horas cada. O número total de sessões dependerá do ponto de partida do mentorando, e a sua frequência deve ser acordada entre ambos. (MPATH, 2017).

7. Decidir os canais de comunicação das sessões de mentoria. O mentor e o mentorando podem usar qualquer tipo de canal de comunicação para agilizar as sessões de mentoria, seja pessoalmente ou online (por exemplo, telefone, e-mail, skype ...). Sugere-se que haja pelo menos 1 sessão presencial (MPATH, 2017).

8. Identificar as partes interessadas no programa e como o promover. Comunicar adequadamente o conteúdo do programa, objetivos e grupos-alvo. As partes interessadas podem incluir a equipa de gestão, mentores, mentorandos, bem como outras organizações e instituições.

9. Decidir como avaliar o sucesso do programa. Identificar as ferramentas de avaliação necessárias para aferir os resultados do programa.

10. Estabelecer um protocolo de gestão de caso para garantir um contacto permanente entre coordenador de mentoria - mentor - mentorando. De modo a fortalecer e a fazer prevalecer os relacionamentos de mentoria, o coordenador deve manter contacto com o mentor e o mentorando. O objetivo é oferecer orientação e conselhos ao longo do caminho. Este contacto deve ajudar a evitar e gerir conflitos (MENTOR, 2005).

Estabelecer políticas e procedimentos

Além de selecionar uma equipa de coordenação, é necessário estabelecer políticas e procedimentos que reflitam as decisões e práticas do programa e que todos devem seguir, como:

- Onde e quando ocorre a mentoria
- Como é que os mentores são recrutados, orientados, treinados e selecionados
- Como emparelhar mentores e mentorandos
- Quem supervisiona os pares emparelhado
- Quem é a pessoa de contacto quando surgem problemas, questões, preocupações
- Como lidar com reclamações
- Como resolver problemas nos relacionamentos (abuso de poder, por exemplo)
- Como terminar relacionamentos
- Como avaliar o sucesso (MENTOR, 2005).

TÍTULO DO TÓPICO 3

Supervisão do processo de mentoria

Descrição do tópico:

O objetivo deste tópico é apresentar indicações para a supervisão do processo de mentoria.

Para saber mais

A supervisão do programa define momentos para monitorizar todo o processo de mentoria, mas também promove a reflexão e a partilha de dificuldades que possam surgir durante a sua implementação. A supervisão também ajuda o mentor a refletir profundamente sobre a dinâmica do relacionamento e como ele e o mentorando podem alcançar, por exemplo, confiança, abertura e o propósito a que se propuseram. A supervisão deve garantir a melhor orientação possível aos mentores.

A supervisão procura:

- dar amplo apoio a todo o processo de mentoria
- promover o foco na aprendizagem contínua e no desenvolvimento de competências do mentor (par ou não)

- promover a motivação (MPATH, 2017).

Os procedimentos de supervisão podem ser implementados como:

- **Supervisão geral:** que deve incluir procedimentos de entrada/saída, monitorização de atividades de início e término, monitorização das instalações do programa e uma supervisão das atividades de mentoria.
- **Supervisão específica:** que envolve a supervisão de atividades específicas de mentoria e monitorização das relações de mentoria (MENTOR, 2005).

Numa base regular, o coordenador assegura a supervisão pelo menos uma vez por mês, com a duração de 2 horas, durante o período do processo de mentoria. Nos primeiros meses do processo, no entanto, poderá haver uma sessão semanal de supervisão.

O coordenador deve estar disponível para quaisquer questões ou para apoiar quaisquer dificuldades que ocorram durante as sessões de mentoria. O coordenador deve também encontrar-se regularmente com os indivíduos acompanhados, para os conhecer, compreender os seus objetivos e expectativas, e apoiar o trabalho dos mentores.

As diferentes abordagens ao processo de mentoria podem incluir: reuniões de grupo de reflexão, diário de reflexão pessoal, adaptação de pedidos de feedback, atividades criativas ou reuniões para reforçar a motivação (MPATH, 2017)(MENTOR, 2005).

Para mais informações relativas à supervisão e monitorização, consultar o Módulo 3 (Sessões de mentoria, passos 8-9).

Avaliação

Avaliar a eficácia do programa é fundamental. Os momentos de avaliação devem ser definidos de acordo com a linha temporal do processo de mentoria (por exemplo, bimensal ou trimestral), bem como os instrumentos devem ser criados e adaptados (por exemplo, auto-avaliações e registos de sessões de mentoria). No

final do programa, o coordenador de mentoria pode produzir um relatório final com dados finais sobre o programa de mentoria, para apresentar à organização (MPATH, 2017). É ainda útil ter um mecanismo de acompanhamento para avaliar o impacto do programa de mentoria nos objetivos de vida do mentorando (Foster e Finnegan, 2014). Por exemplo, no início o mentor e o mentorando estabelecem os objetivos do processo de mentoria; neste sentido, seria útil ter um mecanismo de monitorização, para verificar se estes objetivos foram atingidos após a conclusão do programa de mentoria (Foster e Finnegan, 2014).

Para mais informações sobre a avaliação, consulte o Módulo 3 (Sessões de mentoria, passo 10).

TÍTULO DO TÓPICO 4

E-Mentoring

Descrição do tópico

O objetivo deste tópico é apresentar uma visão geral sobre o formato E-mentoring.

Para saber mais

E-mentoring refere-se a qualquer tipo de mentoria que inclua a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC). Considerando o impacto do Covid na vida diária da maioria dos indivíduos, as TIC tornaram-se mais relevantes, inclusive nos processos de mentoria. Por conseguinte, a utilização de emails, plataformas online para mentores e indivíduos acompanhados, para comunicarem entre si, tornou-se mais habitual. Os múltiplos mecanismos de TIC para comunicar incluem:

- troca de correio electrónico entre um mentor e um mentorando;
- envio de mensagens de texto ou conversação utilizando um programa de mensagens ou meios de comunicação social;
- videoconferência (Skype, Zoom, Google Meet, etc.);
- publicação de mensagens em plataformas ou fóruns digitais (Aproximar & SCMA, 2011).

Neste formato específico de mentoria é recomendada uma sessão, pelo menos, uma vez por semana durante um período de seis meses (MENTOR, 2019). O E-mentoring tem a particularidade de ser muito flexível e pode ocorrer em programas de mentoria que incluem contactos presenciais e interações assistidas por tecnologia. O E-mentoring pode ser geralmente referido como: mentoria electrónica, mentoria digital, mentoria online, mentoria virtual, ou mentoria assistido por computador. Pode ser implementado através de:

- e-mentoring síncrono: a interação entre mentor e mentorado acontece simultaneamente através de videochamada ou num programa de chat. Tem uma sessão regularmente agendada.
- Mentoria assíncrona: através de emails, fóruns, especialmente em programas de mentoria menos estruturados, com maior flexibilidade de comunicação e torna-se especialmente útil em situações em que pode haver desfasamento temporal entre os participantes que enviam e recebem mensagens.
- Tipologia mista: uma mistura entre sessões síncronas e assíncronas (Aproximar & SCMA, 2011).

Objectivos dos programas de E-mentoring

Na maioria das vezes os objetivos do E-mentoring são os mesmos da mentoria, tradicional e presencial, embora possam visar circunstâncias e resultados específicos que podem não ser facilmente abordados através de formatos presenciais (por exemplo, participantes que vivem longe, ou participantes com mobilidade reduzida). Além disso, os programas de E-mentoring podem também reforçar a comunicação em linha e disponibilizar mentores para pessoas geográfica ou socialmente isoladas, reunindo assim mentores e indivíduos acompanhados (MENTOR, 2005).

Com a tecnologia a desempenhar um papel cada vez mais importante na vida de todos, estas relações e modelos de E-mentoring continuarão a crescer em importância e relevância no campo da mentoria. O e-mentoring será o tipo de mentoria menos restritivo em termos de ligação geográfica de pessoas isoladas porque os mentores e os indivíduos acompanhados poderão enviar um email 24 horas por dia, sete dias por semana, independentemente da sua localização, desde que tenham acesso à Internet (MENTOR, 2019).

