



Guia metodológico

para o programa de mentoria – IO4

Date: 05/10/2022

Version: 2.4

Autor(s): Virág Zsár, Zsuzsanna Skublicsné Balázs, Zsuzsanna Angyal,
HÉTFA Research Institute (HU)

Projeto: foRMAtion | www.formation-rma.eu

Duração do projeto: 01.09.2019 – 31.12.2022

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



This project has received funding from the European Union's Erasmus+ programme under the registration number 2019-1-HU01-KA203-061233.

INTELLECTUAL OUTPUT 4

Este documento foi desenvolvido no âmbito do projecto intitulado 'Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education – foRMAtion', coordenado pela HÉTFA Research Institute Ltd. (HU).

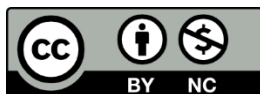
foRMAtion é uma KA2 Strategic Partnership for Higher Education co-financiada pelo programa Erasmus+ da Comissão Europeia sob o número de registo 2019-1-HU01-KA203-061233.

Coordenador: HÉTFA Research Institute Ltd.

Autores: Virág Zsár, Zsuzsanna Skublicsné Balázs, Zsuzsanna Angyal, HÉTFA Research Institute (HU)

Foram dados contributos por: Cristina Oliveira, Margarida Trindade da Universidade NOVA de Lisboa (PT), Lídia Vinczéné Fekete, Éva Kőváriné Dr. Ignáth da Crovinus University of Budapest (HU), Loredana Marmora da Institute of Studies for the Integration of Systems ISINNOVA (IT), Tiago Marques da SPI (PT), Krisztina Kovács, Judit Fekete da HÉTFA Research Institute (HU).

Os materiais produzidos no âmbito do projeto foRMAtion destinam-se a uma utilização educacional, pelo que podem ser utilizados livremente para este fim, mas o seu conteúdo não pode ser modificado ou desenvolvido sem a autorização escrita dos parceiros. A republicação do documento com conteúdo inalterado só é possível com uma especificação clara do autor e da fonte do material original.



Contacto: hetfa_formation@hetfa.hu

Segunda edição, 2022

Citação sugerida: ANGYAL, Zsuzsanna, SKUBICSNÉ BALÁZS, Zsuzsanna, ZSÁR, Virág (2022): *Methodological Guide for the Mentorship Programme*. Guide developed within the project 'Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education – foRMAtion'. HÉTFA Research Institute, Budapest, 2022.

Conteúdos

Índice de tabelas	5
Acrónimos	6
1. Sumário executivo	7
2. Introdução.....	8
2.1. Sobre o projeto foRMAtion	8
2.2. Objetivos e impacto	8
2.3. Como ler o Guia?	10
3. Programas de mentoria	11
3.1. EARMA	11
3.2. ARMA	11
3.3. ARMS.....	12
3.4. CARA.....	12
3.5. Bolsas ERA.....	13
3.6. BESTPRAC COST Action – STSM	14
3.7. Programa Odyssey da SRAI	15
4. O programa de mentoria do foRMAtion	16
4.1. Público alvo	16
4.2. Estrutura do programa de mentoria	18
4.2.1. Eventos do foRMAtion relacionados com o programa de mentoria.....	20
4.2.2. Marcos a alcançar	20
4.3. Metodologia do programa de mentoria	21
4.3.1. Características inovadoras do programa de mentoria do foRMAtion	24
4.3.2. Contributos para o programa de mentoria	25
4.4. Promoção do programa de mentoria	26
4.4.1. Para os estudantes.....	26
4.4.2. Para Gestores e administradores de investigação como mentores.....	27
4.5. Critérios de seleção e procedimento de candidatura	29

4.5.1.	Seleção dos estudantes	29
4.5.2.	Seleção dos mentores.....	30
4.5.3.	Enquadramento contratual	30
4.6.	Objetivos de aprendizagem	31
4.6.1.	Objetivos de aprendizagem dos estudantes: Que aptidões e competências dos estudantes devem ser desenvolvidas?	31
4.6.2.	Objetivos de aprendizagem dos mentores: Que aptidões e competências dos mentores devem ser desenvolvidas?	33
4.7.	A relação mentor-estudante	35
4.7.1.	Quais são as atitudes corretas para os estudantes que participam num programa de mentoria?.....	35
4.7.2.	Quais são as atitudes corretas para os mentores que participam num programa de mentoria?.....	36
4.8.	Como ser um mentor excelente?.....	37
4.8.1.	Possíveis tarefas que podem ser atribuídas aos estudantes	37
4.8.2.	Dicas e sugestões para futuros mentores	39
4.9.	Potenciais desafios	40
4.10.	Conclusão do programa de mentoria.....	44
4.11.	Avaliação do programa de mentoria	45
4.12.	Passar o programa de mentoria do foRMAtion para online	47
4.13.	Sustentabilidade do programa de mentoria	48
5.	RGPD e gestão de dados	49
5.1.	Do ponto de vista dos estudantes.....	49
5.2.	Do ponto de vista da entidade anfitriã	49
6.	Experiências e Recomendações para a implementação do Programa de Mentoria foRMAtion no futuro	50
6.1.	Roadmap	50
6.2.	Metodologia	50
6.3.	Promoção	51
6.4.	Critérios de seleção e preparação dos estudantes	52

6.5.	Objetivos de aprendizagem	52
6.6.	Relação mentor-estudante	53
6.7.	Potenciais desafios.....	53
6.8.	Avaliação	53
7.	Referências.....	54
8.	Anexos.....	56
	Anexo I: Plano de trabalho do programa de mentoria - formulário	56
	Anexo II: Lista de verificação de aptidões e competências a desenvolver no âmbito do programa de mentoria do foRMAtion	59
	Anexo III: Relatório final sobre o programa de mentoria.....	62
	Anexo IV: Formulário de avaliação para os estudantes	64
	Anexo V: Avaliação do estudante e do programa de mentoria do foRMAtion.....	67
	Anexo VI: Carta de confirmação	72
	Anexo VII: Carta de recomendação	73

Índice de tabelas

iii.	Tabela 3 - Principais implementadores do programa de mentoria do foRMAtion	16
iv.	Tabela 4 - Mapa do programa de mentoria.....	19
v.	Tabela 5 - Visão geral da aprendizagem mista.....	23
vi.	Tabela 6 – Potenciais desafios	41

Acrónimos

1. Figura- Acrónimos

RMA	Research Management and Administration / Research Manager and Administrator Gestão e Administração da Investigação / Gestor e Administrador da Investigação
RPO	Research Performing Organization Organizações Realizadoras de Investigação
IO	Intellectual Output
HEI	Higher Education Institution Instituição de Ensino Superior
ERA	European Research Area Espaço Europeu da Investigação
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos

1. Sumário executivo

Este guia metodológico constitui um elemento importante das atividades estreitamente interligadas do foRMAtion e visa lançar as bases do programa de mentoria do projeto através do fornecimento de um método abrangente. O Guia é desenvolvido principalmente para os colaboradores das Research Performing Organisation (RPO ou em português Organizações Realizadoras de Investigação) ativas no campo da Research Management and Administration (RMA ou em português Gestão e Administração da Investigação), que atuarão como os mentores do programa.

O programa de mentoria permitirá aos estudantes adquirir conhecimentos práticos e experiência de trabalho prático durante os seus estudos, encorajando-os a começar a construir a sua carreira profissional no campo da RMA. O programa também permitirá aos mentores profissionalizar o seu trabalho, adquirir competências de liderança e mentoria e ter acesso a novas ideias e redes através dos estudantes envolvidos.

O Guia introduz as características inovadoras do programa de mentoria do foRMAtion em comparação com outras atividades semelhantes no campo da RMA. Apresenta os principais papéis e responsabilidades dos mentores, ao mesmo tempo que dá dicas e sugestões para a implementação bem-sucedida do programa.

O Guia terá um impacto no desenvolvimento e reconhecimento da profissão e na forma como os profissionais em início de carreira podem ser formados em organizações que empregam RMAs.

2. Introdução

2.1. Sobre o projeto foRMAtion

A crescente competição por fundos europeus no campo de projetos de Investigação e Inovação (I&I), as necessidades crescentes do mercado de trabalho para pessoal de apoio à investigação profissional e a escassez de programas educacionais de Gestão e Administração da Investigação (GAI) levaram à realização do projeto foRMAtion (*Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education*) implementado no âmbito da Ação-Chave 2 Erasmus+ Parceria Estratégica no campo do Ensino Superior. O foRMAtion visa apoiar os estudantes em Instituições do Ensino Superior (IES) como potenciais Gestores e Administradores de Investigação (RMAs), reforçando as competências específicas e transversais necessárias para o desenvolvimento e gestão de excelentes projetos europeus de investigação, inovação e educação.

O programa de mentoria será implementado como parte das atividades complexas e interligadas do foRMAtion. O programa de mentoria consiste numa mobilidade online e física, proporcionando assim uma oportunidade de aprendizagem combinada aos estudantes participantes. Além disso, o programa promoverá significativamente sinergias entre o mercado de trabalho e o ensino superior, permitindo aos estudantes universitários adquirir experiência de trabalho na vida real durante os seus estudos, por um lado; por outro lado, ligando as RPOs e gabinetes de apoio à investigação a estudantes e recém-licenciados. Através destas atividades, o pessoal formado nos gabinetes de apoio à investigação¹ orientará os estudantes das universidades² no sentido de obterem conhecimentos práticos que complementem os seus estudos universitários.

2.2. Objetivos e impacto

O principal objetivo do Guia Metodológico para o programa de mentoria (Intellectual Output 4 - IO4) é lançar as bases e fornecer um método abrangente para um programa de mentoria significativo combinado com aprendizagem mista, que será mutuamente benéfico para

¹ HÉTFA Research Institute (Hungria), Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea – APRE (Itália/Bélgica), Sociedade Portuguesa de Inovação – SPI (Portugal), Slovenian Forestry Institute (Eslovénia), Institute of Studies for the Integration of Systems – ISINNOVA (Itália) e Universidade NOVA de Lisboa (Portugal).

² Universidade NOVA de Lisboa (Portugal), Corvinus University of Budapest (Hungria) e Sapientia Hungarian University of Transylvania (Roménia).

estudantes universitários e entidades que executam ou apoiam investigação dentro e fora do consórcio do projeto foRMAtion.

O objetivo geral do programa de mentoria é fomentar sinergias e facilitar a transição entre a universidade e o mercado de trabalho através da colaboração transnacional de Organizações Realizadoras de Investigação e Instituições de Ensino Superior. Por um lado, o programa permitirá aos estudantes adquirir conhecimentos práticos e experiência de trabalho prático durante os seus estudos, encorajando-os a começar a construir a sua carreira profissional no campo da RMA. Durante o programa de mentoria, serão apoiados por um mentor e participarão em diferentes fases da profissão de RMA, desde as fases pré e pós-aprovação, bem como em outras funções na interface da ciência. Uma vez que parte da mentoria está planeada para ser enquadrada numa mobilidade física internacional, também proporcionará aos estudantes a oportunidade de conhecer um novo país, o funcionamento de um verdadeiro local de trabalho e equipas de apoio à investigação bem organizadas, bem como ter uma ideia geral dos diferentes ecossistemas de investigação e inovação. Devido às atividades preparatórias e de acompanhamento, também se habituarão a atividades *online* e gerem as suas tarefas desta forma.

Por outro lado, o programa também permitirá aos mentores das organizações parceiras e de qualquer outra RPO responsável pela mentoria ou estágio para profissionalizar o seu trabalho, adquirir competências de liderança e mentoria e ter acesso a novas ideias e redes através dos estudantes envolvidos. Como resultado a longo prazo, as RPOs ganharão experiência para abrir os seus escritórios a potenciais estagiários e/ou recém-formados, apoiando o recrutamento de recursos humanos.

Finalmente, o Guia apoia o trabalho dos RMAs que trabalham em associações nacionais ou internacionais com o objetivo de lançar programas de estágio ou de mentoria. Assim, a longo prazo, o Guia terá um impacto no desenvolvimento e reconhecimento da profissão e na formação de profissionais em início de carreira em organizações que empregam RMAs³. Além disso, o programa de mentoria do foRMAtion visa combater a falta de desenvolvimento consistente da carreira da profissão de RMA, dando o primeiro passo no empenho e compromisso dos estudantes para com a profissão e mostrando um caminho de carreira a seguir.

³ Para além de instituições de investigação e universidades, estes podem ser financiadores, ONG, empresas de consultoria, instalações de investigação, etc.

2.3. Como ler o Guia?

O Guia está dividido em três partes principais:

- A Parte 3 apresenta uma breve visão dos programas de mentoria existentes no domínio da RMA e, à luz destes, define os princípios da existência do programa de mentoria do foRMAtion.
- A Parte 4 oferece uma visão geral do programa de mentoria do foRMAtion. Fornece informação detalhada sobre a metodologia, roteiro e principais características do programa, define os principais papéis dos mentores e dá ideias sobre como ser um excelente mentor. Adicionalmente, discute os potenciais desafios que podem surgir durante o programa e aborda a questão da sustentabilidade.
- A Parte 5 analisa o RGPD e as questões de gestão de dados relevantes para o programa de mentores.

Para além destas partes principais, o Guia inclui uma lista de referência e sete anexos.

3. Programas de mentoria

Certas associações nacionais ou internacionais de RMA já lançaram programas de mentoria ou lançaram diretrizes de mentoria. Na maioria dos casos, estes programas são fundamentalmente diferentes da mentoria do foRMAtion, uma vez que não se dirige a estudantes do ensino superior, oferecendo ao invés formação/workshops/mentoria para pós-graduados/professores ou pessoal já a trabalhar na profissão. Os parágrafos seguintes resumirão brevemente alguns destes programas. No entanto, é de salientar que o mapeamento e revisão detalhada destes programas ultrapassa o âmbito do atual Guia Metodológico e pode ser um tópico de outra investigação aprofundada.

3.1. EARMA

A European Association of Research Managers and Administrators (EARMA) emitiu uma breve orientação profissional de mentores em 2016⁴. De acordo com a Orientação, o papel de um Mentor EARMA é apoiar os estudantes na obtenção do European Certificate in Research Management (CRM, ou em Português Certificado Europeu em Gestão da Investigação) ou/e do Certificado EARMA em Administração da Investigação. Os Mentores Profissionais encorajam os estudantes, apoiam-nos na conclusão do seu Plano de Trabalho de Estudo, ajudam-nos a planear a sua aprendizagem formal e auto-orientada e "atuam como uma caixa de ressonância para os seus pensamentos, perguntas e ideias".

O Mentor Profissional deverá encontrar-se com o estudante durante 2 a 3 horas por unidade. Dependendo do tipo de inscrição do estudante, significa que o mentor e o estudante se encontram cerca de uma hora por mês durante um ano e meio / dois anos.

3.2. ARMA

A Association of Research Managers and Administrators (ARMA) com base no Reino Unido tem um programa de mentoria⁵ que funciona como um serviço de correspondência para mentores e mentorado. Para se candidatar ao programa, aqueles que estão interessados em ser Mentores ou Mentorados devem preencher um formulário online de candidatura.

Os mentores participantes devem ser membros da ARMA a trabalhar na área da Gestão e Administração da Investigação (em qualquer área) e estar empenhados em partilhar os seus conhecimentos, aptidões e perícia com colegas com menos experiência.

⁴ *Professional Mentor Guidance* (2016). EARMA Professional Development Group. Disponível em: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Professional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf Visto pela última vez: 17 janeiro 2021.

⁵ *ARMA – Mentoring Scheme Pilot*. Disponível em: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Visto pela última vez: 17 janeiro 2021.

Com base nas candidaturas, um subconjunto do Comité de Desenvolvimento Profissional da ARMA criará correspondências "com base em áreas particulares de interesse, necessidades de desenvolvimento, localização e circunstâncias particulares e estilos de aprendizagem".

Os participantes selecionados assistirão a um Dia de Indução à Mentoria, onde mentores e mentorados se encontrarão e "terão a oportunidade de discutir as suas necessidades e requisitos, bem como receber dicas e sugestões sobre como tirar o máximo partido de uma relação de mentoria".

Após o sucesso dos programas de mentoria que decorreram em 2018-19 e 2019-20, a ARMA lançou uma nova ronda do programa de mentoria em 2020-21. Devido à pandemia da COVID-19, o programa que decorreu entre novembro de 2020 e julho de 2021 foi implementado completamente online.

3.3. ARMS⁶

O projecto Action Research Mentoring Scheme (ARMS) do British Council apoiou educadores de professores e académicos, uma vez que estes orientaram pequenos grupos de professores de língua inglesa através de projetos de investigação em sala de aula. Este esquema visava criar um ambiente e uma estrutura que permitisse aos professores:

- *experimentar diferentes abordagens e ideias;*
- *desenvolver a sua prática refletiva;*
- *fazer escolhas e tomar decisões sobre os seus estilos de ensino;*
- *desenvolver a sua confiança;*
- *melhorar a aprendizagem dos seus alunos.*

*O British Council também lançou um manual prático 'Mentoring teachers to research their classrooms.'*⁷

3.4. CARA

O programa de mentoria da Canadian Association of Research Administrators (CARA)⁸ foi lançado em 2013. O principal objetivo do programa é complementar as oportunidades de

⁶ *Action Research Mentoring Scheme*. British Council. Disponível em: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Visto pela última vez: 17 janeiro 2021.

⁷ Smith, R., (2020): *Mentoring teachers to research their classrooms: a practical handbook*. British Council.

⁸ *Mentorship Program*. The Canadian Association of Research Administrators. Disponível em: <https://cara-acar.ca/Programs/MentorshipProgram> Visto pela última vez: 17 janeiro 2021.

desenvolvimento profissional (por exemplo, *webinars*, *workshops* e conferências) oferecidas pela CARA.

"Os mentorados trabalham com os seus mentores para alcançar os objetivos profissionais que identificaram. Os mentorados são acompanhados por um mentor durante um período inicial de 4 meses e são encorajados a participar no programa mais de uma vez para beneficiarem das diversas perspetivas que os diferentes mentores oferecem. Os mentores fornecem aos mentorados conselhos gerais de carreira, conhecimentos sobre um aspeto particular da administração da investigação, conhecimentos sobre o desenvolvimento de certas competências para além do papel atual do mentorado mas necessários para o progresso, feedback, ajuda na definição de objetivos, e/ou apoio para ajudar os mentorados a trabalhar em rede e elevar o seu perfil profissional".

3.5. Bolsas ERA

"A Alemanha está a expandir a sua cooperação com os países da UE13 como parte da sua estratégia nacional para o European Research Area (ERA). A ação "Bolsas ERA - Gestão Científica" constitui uma componente desta estratégia e traz gestores de ciência dos países parceiros da UE13⁹ juntamente com organizações científicas alemãs, dando-lhes a oportunidade de aprenderem uns com os outros, de reunirem experiência prática em gestão de ciência, de adquirirem e expandirem competências e de reforçarem as redes que fazem avançar a European Research Area. Os gestores de ciência bem formados dão um contributo importante para a eficácia dos sistemas nacionais de investigação na Europa." ¹⁰

Em 2020, foram concedidas 30 bolsas de estudo. O período de tempo das chamadas "estadias de hóspedes" foi de 8 a 12 semanas (incluindo as semanas do campus). Durante estes períodos, os bolseiros da UE13 obtiveram conhecimentos aprofundados, trocaram opiniões sobre procedimentos de gestão de ciência a nível de peritos e receberam apoio na seleção de instrumentos de financiamento adequados e no processo de candidatura. Antes de uma bolsa, é acordado um conceito de formação estruturada entre os bolseiros e a sua organização de acolhimento alemã.¹¹

⁹ Bulgária, Chipre, Croácia, Eslovénia, Eslováquia, Estónia, Hungria, Lituânia, Letónia, Malta, Polónia, República Checa, Roménia

¹⁰ German Federal Ministry of Education and Research (2020). "ERA fellowships – Science Management": An eventful first campus week comes to an end. Disponível em: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Visto pela última vez: 17 janeiro 2021.

¹¹ ERA Fellowships – Overview. Disponível em: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Visto pela última vez: 17 janeiro 2021.

3.6. BESTPRAC COST Action – STSM

BESTPRAC¹² foi iniciada em 2014 como uma Rede COST Targeted Network reunindo pessoal administrativo, financeiro e jurídico em universidades e organizações orientadas para a investigação que realizam diferentes tarefas para apoiar projetos de investigação transnacionais (em particular financiados pela UE). O financiamento da COST foi diminuído em outubro de 2019, mas a rede BESTPRAC continua ativa e serve como plataforma para o intercâmbio de experiências, o desenvolvimento das melhores práticas e a partilha de conhecimentos no domínio da RMA.

Enquadradas na COST Action, foram organizadas Short Term Scientific Missions (STSM, ou em português Missões científicas de curto prazo)¹³. As STSM não eram um programa de mentoria no sentido clássico, mas vale a pena ter uma visão geral das suas principais características.

As STSM eram mobilidades individuais de funcionários (RMAs, investigadores, cientistas, funcionários administrativos, etc.) de qualquer tipo de organizações (sediadas num país participante no COST). O seu objectivo era fomentar o trabalho em rede e o intercâmbio de conhecimentos e experiências, permitindo aos participantes visitar uma organização estrangeira de perfil semelhante. Candidatos que eram administradores *early stage*¹⁴, representando o público alvo do BESTPRAC¹⁵ e oriundos dos países denominados de inclusão¹⁶ foram particularmente incentivados a submeter uma candidatura a uma STSM.

A duração de uma STSM era de 3 dias úteis no mínimo e 3 meses no máximo (no entanto, poderia ser solicitada uma prorrogação até 6 meses no total). Durante este período, os bolsеiros tiveram a oportunidade de conhecer o trabalho de uma organização semelhante e de conhecer boas práticas em primeira mão. Os administradores *early stage* eram frequentemente tratados como mentorados durante as suas STSM, contribuindo assim a sua experiência também efetivamente para o desenvolvimento das suas competências profissionais e operacionais.

¹² Site da BESTPRAC COST Action: <https://bestprac.eu/home/>

¹³ BESTPRAC – *Short Term Scientific Missions Guidelines* (2018). BESTPRAC COST Action.

¹⁴ Definição de administrador *early stage*: no máximo 8 anos após o último grau académico ou anos na profissão como administrador de investigação

¹⁵ Público alvo da BESTPRAC: pessoal das universidades e instituições de investigação que desempenha tarefas administrativas de apoio a projetos europeus durante a fase pós-concessão, muitas vezes com salários baixos, sem qualquer possibilidade de viajar e de trabalhar em rede e partilhar experiências sobre a realização de tarefas administrativas em projetos de investigação europeus.

¹⁶ Países de inclusão: UE13 (Bulgária, Chipre, Croácia, Eslovénia, Eslováquia, Estónia, Hungria, Lituânia, Letónia, Malta, Polónia, República Checa, Roménia), Bósnia e Herzegovina, Sérvia, Turquia, Antiga República Jugoslava da Macedónia

Após a STSM, os bolsеiros tinham de apresentar à organização anfitriã e ao Coordenador da STSM um breve relatório da visita, no prazo de 4 semanas após a sua estadia. O Relatório Final sobre o programa de mentoria (Anexo III) foi parcialmente inspirado pela estrutura deste relatório.

3.7. Programa Odyssey da SRAI

A Society of Research Administrators International (SRAI) gere o programa Odyssey desde 2019, oferecendo um programa de mentoria de 12 meses para gestores e administradores de investigação. As candidaturas são geralmente recolhidas durante o Outono. A particularidade do programa é que, para além da mentoria individual, há também a possibilidade de mentoria em grupo. Os participantes do programa podem vir de todo o mundo; mais importante ainda, os mentorados podem também vir de todas as fases da carreira, e não apenas de posições juniores.

O programa é gerido pelo Comité da SRAI, que analisa as candidaturas dos mentores e dos mentorados e, em seguida, as compara. O Comité também supervisiona os antecedentes, apoia as inscrições trimestrais dos participantes, e organiza eventos em rede para o intercâmbio entre pares.

No âmbito do programa, o papel do mentor é facilitar uma "reunião inicial de conhecimento"; enquanto que o calendário das reuniões regulares é estabelecido conjuntamente pelo mentor e pelo mentorado, geralmente *online*. A tarefa do mentorado é desenvolver um conjunto de objetivos definidos na folha de objetivos.

Com base em experiências, a mentoria individual oferece mais 'tempo individual' e um ambiente mais seguro para discutir assuntos desafiantes. Contudo, a mentoria de grupo proporciona uma troca mais colorida de conhecimentos, perspetivas e dinâmicas diferentes.¹⁷

¹⁷ Site do programa: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program>

4. O programa de mentoria do foRMAtion

4.1. Público alvo

Este Guia é desenvolvido principalmente para:

1. Pessoal dos departamentos de apoio à investigação das RPOs que trabalham como RMA para implementar profissionalmente o programa de mentoria do foRMAtion. É uma ferramenta prática e valiosa para todos os futuros mentores de RMA e para coordenadores de equipas de investigação dentro e fora do consórcio do projeto.
2. Pessoas de contacto designadas nas organizações de envio para se familiarizarem com as características e requisitos específicos do programa de mentoria do foRMAtion e para as prepararem para o seu papel, ou seja, para formar uma ponte entre as organizações envolvidas, o estudante e o mentor e para apoiar os estudantes durante toda a mobilidade de aprendizagem mista.

O Guia é também útil para professores universitários responsáveis pelo ensino dos currículos do foRMAtion - ou outros cursos fortemente ligados à gestão ou administração da investigação - uma vez que com a sua ajuda podem aplicar ou adotar técnicas de mentoria durante as aulas.

Indirectamente, o Guia para o programa de mentoria tem também impacto nos estudantes, uma vez que foi concebido para desenvolver um programa de mentoria com conteúdo, dando-lhes a oportunidade de trabalhar com os mentores e de ter uma visão da vida quotidiana dos RMAs.

i. Tabela 3 - Principais implementadores do programa de mentoria do foRMAtion

Principais implementadores do programa de mentoria do foRMAtion	Principais funções e responsabilidades
<p>Mentores, ou seja, pessoal dos departamentos de apoio à investigação das RPOs que trabalham como RMAs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir em conjunto com o estudante os objetivos de aprendizagem do programa de mentoria • Participação ativa no período de preparação (ver 4.3): <ul style="list-style-type: none"> ○ participar nas reuniões online de emparelhamento e apoiar o estudante no desempenho das suas tarefas, ○ desenvolvimento do Plano de Trabalho do programa de mentoria (Anexo I) em conjunto com o estudante. • Apresentar a cultura institucional, bem como os colegas e as equipas de gestão da investigação ao estudante

	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar o estudante a compreender as suas responsabilidades e deveres durante a mentoria • Atribuir ao aluno de tarefas relevantes relacionadas com a RMA (ver exemplos de tarefas em 4.8.1). • Monitorizar o trabalho do aluno numa base diária, compreender as suas necessidades, dar conselhos sobre como abordar situações ou tarefas, e fornecer um feedback contínuo e construtivo sobre o progresso • Acompanhar a conclusão do Plano de Trabalho desenvolvido em conjunto com o estudante antes da mobilidade física • Ajudar o estudante a explorar a profissão de RMA e a adquirir os princípios básicos da gestão da investigação na prática • Fornecer aconselhamento e orientação • Proporcionar oportunidades para o estudante provar os conhecimentos e capacidades e reconhecer a sua contribuição profissional • Contribuir para o desenvolvimento das aptidões e competências do estudante • Ajudar o estudante a trabalhar em rede eficazmente e a cooperar com outros colegas relevantes • Motivar e inspirar o estudante • Participar ativamente no período de follow-up: <ul style="list-style-type: none"> ○ participar nas reuniões online para avaliar o trabalho conjunto e o desempenho do estudante ○ apoiar o estudante na preparação do seu Relatório Final (Anexo III) • Avaliar o desempenho do estudante e o próprio programa de mentoria
<p>Pessoas de contacto nomeadas nas organizações de envio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover aa oportunidade de mentoria entre os estudantes inscritos no curso do foRMAtion • Coordenar a seleção dos estudantes • Facilitar o contacto e a comunicação entre o mentor e o aluno • Preparar os contratos para os estudantes ou contactar as unidades relevantes (Gabinete Internacional ou Gabinete Erasmus) da organização de envio para dar seguimento à preparação do contrato

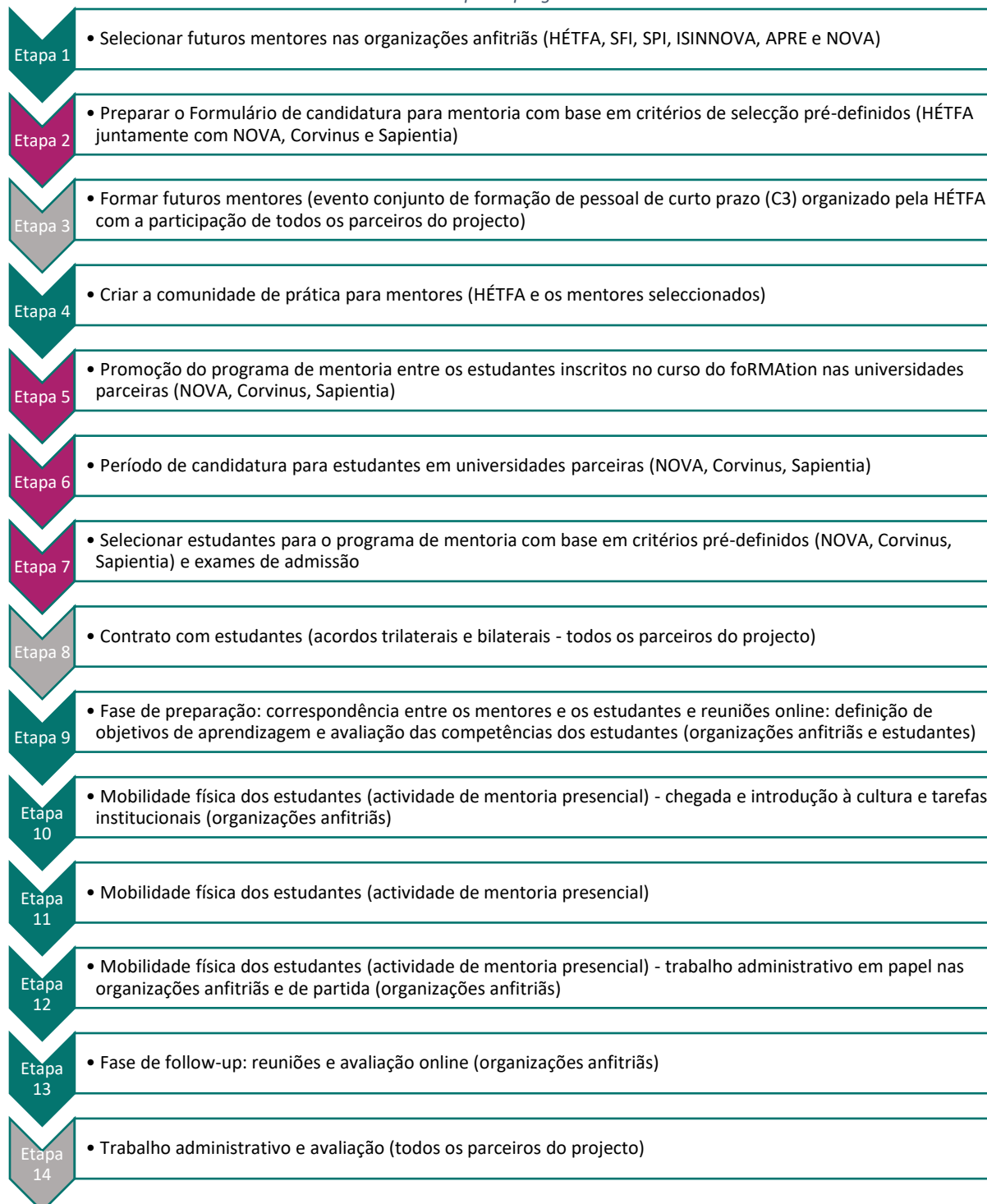
	<ul style="list-style-type: none">• Assinar o contrato com os estudantes em nome da Universidade• Estar em contacto com os estudantes durante a atividade de mentoria• Apoiar os estudantes durante a mentoria, por exemplo, em assuntos administrativos• Recolher os documentos de apoio dos estudantes após o final da atividade• Fornecer os pontos de crédito ECTS após o final da atividade de mentoria
--	--

4.2. Estrutura do programa de mentoria

Cada parceiro de projeto tem de seguir o mapa, mesmo que a mobilidade física possa ter lugar num período ligeiramente diferente. A duração da parte de aprendizagem mista é detalhada na secção 4.3.



ii. Tabela 4 - Mapa do programa de mentoria



4.2.1. Eventos do foRMAtion relacionados com o programa de mentoria

Foi organizado em março de 2021 um evento conjunto de formação de pessoal de curta duração (C3), para o pessoal/RMAs das RPO (ou seja, futuros mentores) que participam no projeto, a fim de os preparar para o programa de mentoria. O IO4 estava quase finalizado, o que significa que a versão final incorporou feedbacks e reflexões dos participantes do C3.

Cada organização anfitriã delegou dois colaboradores para o evento C3 para participarem na formação, no entanto, apenas um deles foi nomeado mentor no final. A outra pessoa foi o mentor substituto na organização, cuja tarefa foi apoiar o mentor nomeado no desempenho das suas funções.

Os papéis e responsabilidades dos principais intervenientes (ver Quadro 3) foram discutidos durante o evento. A formação proporcionou uma atmosfera interativa e dicas práticas e sugestões para futuros mentores, sobre atividades em que os estudantes poderão ser envolvidos, que tipo de conhecimentos específicos necessitam de ser fornecidos, que competências deverão ser desenvolvidas, etc. O evento apoiou-os na supervisão dos estudantes e a permitir que a mentoria seja mutuamente benéfica para cada parte.

Os mentores selecionados/indicados formaram uma comunidade de prática, dentro da qual partilharam os seus conhecimentos e experiências antes, durante e após o programa de mentoria. As experiências e o feedback dos participantes foram utilizados para melhorar o guia.

O evento multiplicador do foRMAtion (E2) estava planeado para ser organizado em Cluj-Napoca em fevereiro de 2021. Devido à pandemia de COVID-19, o evento foi adiado para uma data posterior. O evento deveria originalmente reunir vários peritos na área da educação e formação profissional, professores universitários, RMAs e decisores políticos de países parceiros e não só, a fim de gerar um debate sobre a abordagem, aplicabilidade e transferibilidade deste resultado. Os resultados dos debates e as lições aprendidas com iniciativas semelhantes deveriam ter sido tomados em consideração para a finalização do IO4.

4.2.2. Marcos a alcançar

Marco 1: Os mentores são selecionados e formados (no evento C3). É criada uma comunidade de prática para os mentores.

Marco 2: Os estudantes são selecionados e completam o exame de entrada (ver 4.5.1).

Marco 3: Os mentores e os estudantes de RMA são associados; as reuniões online têm lugar no âmbito da fase de preparação.

Marco 4: A mobilidade física começa; os estudantes chegam às RPO anfitriãs e são introduzidos na organização.

Marco 5: A mobilidade física termina; os estudantes regressaram a casa.

Marco 6: Terminada a fase de acompanhamento com as reuniões online.

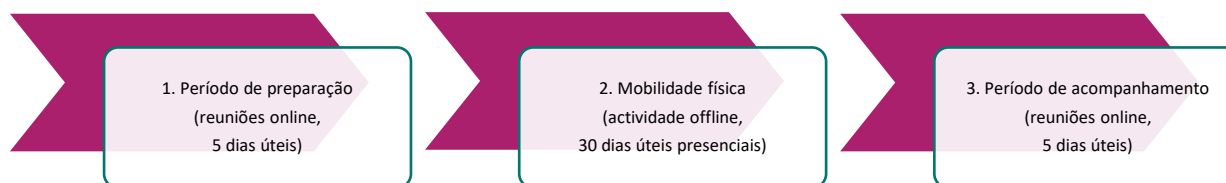
Marco 7: A avaliação (dos estudantes, dos mentores e do programa de mentoria em geral) é efetuada e o trabalho administrativo é concluído.

4.3. Metodologia do programa de mentoria

Antes de dar início à atividade de mentoria, as organizações de envio e as organizações anfitriãs realizarão reuniões preliminares sobre o calendário apropriado do programa de mentoria, a fim de assegurar que o programa será verdadeiramente benéfico para os estudantes e os mentores. Ao fixar a data para a mentoria, é importante ter em consideração a carga de trabalho do mentor, ou seja, se o mentor tem tempo suficiente para lidar com as suas tarefas, existem tarefas profissionais a decorrer nessa altura na organização em questão com as quais o estudante pode adquirir conhecimentos, etc.

O programa de mentoria é uma mobilidade de aprendizagem mista para estudantes, que consiste em partes de aprendizagem online e offline.

A componente offline da mentoria é uma mobilidade física para estudantes, quando estes se deslocam ao estrangeiro a organizações anfitriãs (parceiros RPO no foRMAtion). A componente online da mentoria consiste na mobilidade pré e pós-mobilidade física, incluindo reuniões online entre os mentores e os estudantes.¹⁸



A duração total da atividade de aprendizagem mista/mentoria é de 40 dias úteis. O número de horas de trabalho diárias é de 7 a 8, de acordo com as práticas institucionais das organizações

¹⁸ Devido à pandemia de COVID-19, a realização da mobilidade física será baseada na decisão do consórcio do projeto. No entanto, é de notar que transferir o programa de mentoria para uma ação totalmente online pode pôr em perigo a utilidade e o impacto esperado. Deste modo, a HÉTFA, como líder do IO, elaborará soluções alternativas, incluindo o possível adiamento da atividade ou a alteração do programa para uma ação totalmente online.

anfitriãs e os regulamentos nacionais. O início e o fim do horário de trabalho e o local de trabalho é determinado pela organização anfitriã.

A mobilidade física dos estudantes selecionados estava inicialmente prevista para o Verão e Outono de 2021. Os estudantes deverão passar 6 semanas no estrangeiro¹⁹. Durante a mobilidade física, o número obrigatório de horas de trabalho por semana é de 35 a 40 (dependendo do número de horas de trabalho obrigatório por dia na organização anfitriã).

The physical mobility is preceded by the preparation period (5 working days) with match-making online consultations taking place between the students and the mentors, when:

A mobilidade física é precedida pelo período de preparação (5 dias úteis) com reuniões online de emparelhamento entre os estudantes e os mentores, em que:

- as partes se apresentam e conhecem através de atividades de construção de confiança;
- as partes (isto é, o mentor e o estudante) analisam a Lista de verificação de aptidões e competências a desenvolver no âmbito do programa de mentoria do foRMAtion (Anexo II) preenchido pelos estudantes;
- de acordo com o resultado da discussão sobre as aptidões e competências, são identificados os objetivos de aprendizagem específicos a alcançar e são acordadas conjuntamente as motivações das partes;
- as responsabilidades e deveres são acordados;
- as partes elaboram conjuntamente o Plano de Trabalho do programa de mentoria (Anexo I) para preparar a mentoria e definir a estrutura da sua colaboração;
- são discutidas as expectativas;
- são identificados os desafios;
- os primeiros trabalhos de RMA são efetuados pelo estudante;
- para resumir: são lançados os fundamentos de uma boa relação de trabalho e de uma mentoria bem-sucedida.

As reuniões online têm também lugar após a mobilidade física, onde os participantes são convidados a acompanhar e a avaliar o trabalho conjunto. Os estudantes têm de preencher novamente a Lista de verificação de aptidões e competências a desenvolver no âmbito do programa de mentoria do foRMAtion (Anexo II), e revê-la juntamente com os seus mentores para avaliar os progressos alcançados durante o programa de mentoria. Adicionalmente, os

¹⁹ Para além da bolsa de viagem (a distância é calculada pela calculadora de distância Erasmus+), os estudantes recebem apoio individual durante 45 dias (excluindo os dias de viagem) para a mobilidade física. Este período é a duração mínima para estar no estrangeiro, que deve conter 30 dias úteis passados na organização anfitriã. A atividade de mentoria presencial deve começar no início da semana, de preferência numa segunda-feira (primeiro dia, quando o estudante se apresenta na organização anfitriã).

estudantes - com o apoio dos seus mentores - têm de apresentar um relatório escrito (Relatório Final, Anexo III) sobre a sua experiência de mentoria e completar o Anexo IV: Formulário de avaliação para estudantes (avaliação do mentor e do programa de mentoria do foRMAtion). A responsabilidade dos mentores é completar o Anexo V: Avaliação do estudante e do programa de mentoria do foRMAtion. Estas atividades são também calculadas para as horas de trabalho do período de acompanhamento.

O trabalho implementado durante o período de preparação e acompanhamento foi acompanhado através de uma pasta partilhada na *cloud*. Estudantes selecionados, mentores, pessoas de contacto e o líder do IO4 que participem no programa de mentoria tiveram acesso personalizado à pasta partilhada. Na sua conta podem visualizar as suas tarefas concluídas e a implementar e carregar todos os documentos necessários. Os seus mentores, as pessoas de contacto, bem como o líder do IO4 têm acesso à sua conta para verificar o progresso do trabalho do estudante.

As reuniões online antes e depois da mobilidade física asseguram o aspeto da aprendizagem mista do programa de mentoria. As atividades online personalizadas estabelecem e fomentam o empenho dos estudantes, proporcionam-lhes experiências de aprendizagem online e introduzem-nos aos benefícios e desafios da colaboração remota.

A duração (horas de trabalho por ocasião) das reuniões online pode ser tratada de forma flexível com base no acordo mútuo do mentor e do estudante (escolha das datas adequadas) em contraste com a mobilidade física, que é estritamente regulamentada.

A assiduidade do estudante durante a sua mobilidade física deve ser justificada com folhas de horas de trabalho semelhantes às dos funcionários, se a organização anfitriã exigir.²⁰

iii. Tabela 5 - Visão geral da aprendizagem mista

Atividade	Dias de trabalho
Período preparatório (reuniões antes da mobilidade)	5 dias de trabalho
Mobilidade física	30 dias de trabalho (6 semanas presenciais)
Período de acompanhamento (reuniões após a mobilidade)	5 dias de trabalho
Total	40 dias de trabalho

²⁰ As *timesheets* devem estar de acordo com os procedimentos internos das organizações anfitriãs.

Atividades	Período preparatório (reuniões antes da mobilidade)		Mobilidade física	Período de acompanhamento (reuniões após a mobilidade)	
		Introdução	Reuniões e trabalho em casa	Mentoria com objetivos e tarefas definidos	Reuniões de acompanhamento e trabalho em casa
Duração (em dias de trabalho)	1	4	30	3	2

4.3.1. Características inovadoras do programa de mentoria do foRMAtion

O programa de mentoria do foRMAtion assenta fortemente no conceito do programa de estágios Erasmus+. No entanto, o programa de mentoria do foRMAtion é único no seu género:

- *Mais do que um simples programa de estágio/mentoria* - tem uma forte componente de mentoria para os estudantes, que estão interessados em ter uma carreira na área de RMA. A relação mentor/estudante vai para além da estrutura de um programa de estágio: os estudantes não são encarregados de qualquer tipo de tarefas, mas sim, de preferência, daquelas que permitem o alcance dos objetivos de aprendizagem acordados em conjunto. Além disso, o mentor não deve simplesmente atribuir tarefas a serem feitas pelo estudante, mas compreender as suas necessidades, apoiar o seu desenvolvimento colocando questões e fornecer abordagens para as soluções das diferentes tarefas. Por outras palavras, um mentor designado introduz-os no ambiente de trabalho de RMA e fornece apoio contínuo ao seu desenvolvimento. Por outro lado, o programa garante o desenvolvimento do mentor também, especialmente no campo da liderança e da mentoria.
- *Aspeto da aprendizagem mista* - o programa inclui reuniões online entre os estudantes e os seus mentores antes e depois da mobilidade física. Assim, o programa de mentoria do foRMAtion tem uma abordagem de aprendizagem mista combinando experiências de aprendizagem presencial e online.
- *Mais focado e intensivo* - embora os programas de estágio/mentoria normalmente durem mais tempo (por exemplo, o estágio Erasmus+ tem a duração mínima de 2 meses e máxima de 12) e os programas de mentoria sejam geralmente menos intensivos, o programa de mentoria do foRMAtion é mais focado e mais intensivo. Isto significa que os estudantes não ficam de fora da educação durante um período mais longo, enquanto que podem passar um período intensivo com os seus mentores.

- *Objetivos predefinidos* - devido ao prazo limitado, existem objetivos predefinidos a serem alcançados tanto para o mentor como para o aluno. Assim, a mentoria do foRMAtion é mais do que um programa normal de estágio ou mentoria.
- *Foco no desenvolvimento de aptidões e competências* - o programa de mentoria do foRMAtion oferece uma oportunidade única tanto para estudantes como para mentores para desenvolverem as suas aptidões e competências necessárias para a profissão de RMA. Embora dentro do período limitado do programa seja impossível desenvolver todas as aptidões e competências necessárias, um conjunto bem definido das mesmas pode ser colocado no foco do trabalho conjunto para atingir com sucesso os objetivos de aprendizagem desejados.
- *Specific target group* – foRMAtion mentorship programme available only for those students, who have attended and accomplished at least the first part of the foRMAtion course at partner universities (unlike Erasmus+ traineeship/internship it is not open for graduates; students must have a legal contact with the sending institution).
- *Público alvo específico* - programa de formação do foRMAtion disponível apenas para os estudantes, que frequentaram e realizaram pelo menos a primeira parte do curso do foRMAtion em universidades parceiras (ao contrário do estágio/mentoria do Erasmus+, não está disponível para licenciados; os estudantes devem ter um contacto jurídico com a instituição de envio).
- *Before & after consultations* – it includes before- and after-mobility online consultations for students to enable the establishment of a trustful relationship, the formulation and the evaluation of joint goals.
- *Reuniões prévia e posteriormente* - inclui reuniões online antes e depois da mobilidade dos estudantes para permitir o estabelecimento de uma relação de confiança, a formulação e a avaliação de objetivos comuns.

4.3.2. Contributos para o programa de mentoria

Durante o processo de elaboração, a HÉTFA solicitou contributos de todos os parceiros participantes nas actividades, bem como do *Advisory Board* do projeto. Além disso, foi realizada uma recolha documental sobre os programas de mentoria e estágio relevantes, juntamente com uma revisão bibliográfica sobre o tema. O estudo de investigação sobre "Research Management and administration: the relevance of specific education and training programmes" (HÉTFA, 2020) serviu de contributo adicional para a conceção do programa de mentoria. O IO4 também se inspira no guia metodológico e na recolha de boas práticas (Intellectual Output 1 - IO1) através da análise e adoção dos seus resultados e conclusões sobre as práticas e métodos existentes no campo das formações de RMA.

Os estudantes participantes no programa de mentoria deverão ter frequentado o curso (pelo menos durante um semestre), concebido para a formação em RMA no âmbito do IO2. Assim, devem ter adquirido os conhecimentos básicos necessários para participar no programa de mentoria. Além disso, os materiais de estudo do IO2 também fornecem contributos ao IO4 em termos das atitudes necessárias e também em termos de liderança.

Para além disso, todo o *feedback* e experiências do evento conjunto de formação de colaboradores de curto prazo (C3), bem como as ações de mobilidade de aprendizagem dos mentores e estudantes (C4-C9) serão incorporadas no documento, que será finalizado em conformidade. Por último, mas não menos importante, a perita externa responsável pela garantia de qualidade desempenha um papel importante na conceção do programa de mentoria do foRMAtion com as suas recomendações e sugestões.

4.4. Promoção do programa de mentoria

4.4.1. Para os estudantes

Incentivar os estudantes a participar no programa de mentoria e torná-los entusiasmados e motivados pela oportunidade seguirá uma estratégia pré-estabelecida. Os estudantes precisam de ser convencidos de que a participação vale o seu tempo e esforço, proporcionando-lhes uma oportunidade única.

Que características do programa de mentoria devem ser destacadas para tornar o programa atrativo para os estudantes?

- Os estudantes podem pôr em prática os conhecimentos adquiridos na universidade e ter a possibilidade de lidar com questões de RMA da organização anfitriã.
- A aquisição de aptidões e competências práticas facilita-lhes a entrada no mercado de trabalho após a licenciatura.
- Os estudantes serão orientados por profissionais de RMA e podem beneficiar desta orientação num contexto de trabalho real num período de tempo intensivo.
- Os estudantes têm a possibilidade de obter conhecimentos e realizar várias tarefas relacionadas com a investigação inovação e projetos educacionais a nível internacional e oportunidade de estabelecer relações profissionais.
- Se a situação da COVID-19 o permitir, os estudantes podem viajar para o estrangeiro e conhecer um novo país.
- O programa é mais curto no tempo do que a média dos programas de mentoria ou estágio (máximo de 1,5 meses), proporcionando um período intensivo para o desenvolvimento de aptidões e competências. É um aspeto importante para os estudantes que não podem

passar um semestre inteiro noutra país - devido ao seu progresso académico ou por razões financeiras - mas que querem experimentar um ambiente de trabalho estrangeiro.

- As despesas de viagem, alojamento e de vida dos estudantes participantes são cobertas pelo orçamento do projeto até ao montante pré-determinado das mobilidades de aprendizagem mistas.
- É uma referência útil para os recém-licenciados e candidatos à carreira nos seus CVs.
- Com base na sua excelência, os estudantes participantes podem também receber uma Carta de Recomendação emitida pela organização anfitriã no final do programa.
- Os requisitos administrativos do programa são mais flexíveis e mais fáceis de cumprir do que no caso de outros programas. Os estudantes são apoiados em assuntos administrativos pela instituição de envio através de uma pessoa de contacto pré-nomeada.
- Os estudantes podem explorar sinergias com outros programas de bolsas de estudo evitando ao mesmo tempo o duplo financiamento. Devem ser sensibilizados para outras oportunidades de mobilidade europeia (por exemplo, Erasmus+ Internship Mobility Programme, European Solidarity Corps, CEEPUS) com a ajuda das quais caso se candidatem, podem prolongar a sua estadia nos países de destino.

Os principais canais de comunicação para chegar aos estudantes universitários são:

- notícias e artigos no site da universidade e/ou do corpo docente/departamento relevante;
- canais de comunicação institucional das universidades;
- redes sociais, ou seja, Facebook, Instagram, publicações e anúncios no LinkedIn;
- eventos, por exemplo, feiras de emprego de estudantes;
- mensagens diretas através dos canais oficiais das universidades (por exemplo, sistema Neptun) e *newsletters* internas;
- canais de associações de estudantes;
- comunicação pessoal, direta (com os estudantes que frequentam o curso do foRMAtion).

4.4.2. Para Gestores e administradores de investigação como mentores

O outro público-alvo que deve ser abordado são os principais líderes e *stakeholders* das organizações anfitriãs que precisam de ser educados sobre os benefícios do programa e o seu valor estratégico para a organização.

Do ponto de vista dos mentores e das suas instituições, o programa de mentoria é benéfico nos seguintes aspetos:

- Os mentores podem profissionalizar o seu trabalho e como líder profissional dos estudantes podem adquirir novas competências relacionadas com mentoria e liderança.
- Os mentores têm acesso a novas ideias e redes através dos estudantes envolvidos e conhecem as direções e as últimas tendências no ensino superior.
- As organizações participantes adquirem experiência para abrir os seus escritórios a potenciais formandos, apoiando o recrutamento de recursos humanos e estabelecendo uma ligação direta com a academia.

No âmbito do programa de mentoria do foRMAtion, as organizações anfitriãs nomeiam os mentores de acordo com os critérios detalhados no capítulo 4.5 deste Guia. É da responsabilidade dos parceiros do projeto anunciar a oportunidade aos seus colegas dentro da sua organização e assim selecionar a pessoa mais adequada para implementar as tarefas de mentoria.

Para além do enquadramento do foRMAtion, espera-se que o programa de mentoria e o guia metodológico sejam divulgados a potenciais futuros mentores, ou seja, pessoal de RPOs, de associações nacionais e internacionais de RMA, de instituições que empregam RMAs, bem como a *stakeholders* profissionais interessados na mentoria.

Este público-alvo pode ser alcançado através dos seguintes meios:

- notícias e artigos em sites que visitem frequentemente;
- *newsletter* do foRMAtion;
- Eventos do foRMAtion;
- canais de comunicação (ou seja, *newsletter*, site, redes sociais) das associações de RMA e eventos organizados por estas.

4.5. Critérios de seleção e procedimento de candidatura

4.5.1. Seleção dos estudantes

Dois estudantes serão selecionados em cada Universidade Parceira (como instituição de envio) entre os estudantes que concluíram pelo menos um semestre do módulo do curso do foRMAtion²¹. Os alunos que realizem dois módulos, estando altamente motivados para o programa e passando nos exames de admissão, terão a oportunidade de se envolverem no programa de mentoria e de estarem ligados a RMAs experientes no estrangeiro.

O processo de seleção dos estudantes deve ser transparente, baseado em critérios predefinidos de comum acordo do consórcio do projeto foRMAtion. Serão selecionados com base numa decisão conjunta da instituição de envio e da organização anfitriã, uma vez apresentada a candidatura e completado o exame de admissão através da plataforma online desenvolvida no âmbito do IO6 do projeto foRMAtion. A aprovação no teste da ferramenta de autoavaliação²² no site do projeto corresponde ao exame de ingresso.

Um convite à apresentação de candidaturas será lançado pelas instituições de envio, contendo os seguintes critérios de seleção:

- presença e participação ativa no curso de RMA realizado nas universidades parceiras;
- excelência: aprovação no exame de ingresso;
- apresentação de uma Carta de Motivação em inglês;
- nível de conhecimentos de inglês (mínimo B2 - Superior-Intermediário; os certificados de exame de língua reconhecidos pelo Estado ou certificados equivalentes devem ser apresentados na candidatura, exceto para falantes nativos ou a avaliação das competências linguísticas dos estudantes através de um teste online de 15 perguntas através do [languagelevel.com](https://www.languagelevel.com) ou qualquer outra ferramenta apropriada);
- estatuto de estudante ativo com o instituto de envio durante toda a implementação do programa de mentoria²³;
- cidadania de qualquer país da UE ou visto permanente de estudante na UE;
- não receber financiamento adicional para a mobilidade física de outra bolsa/escola da UE durante o período do programa de mentoria (a fim de evitar o duplo financiamento);

²¹ A conclusão do curso do foRMAtion é exigida apenas aquando da partida para a mobilidade física, não durante o procedimento de candidatura.

²² Recursos de aprendizagem online: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>

²³ Até ao final das reuniões online após a mobilidade física, quando todos os documentos necessários tiverem sido apresentados e todas as medidas administrativas necessárias tiverem sido tomadas.

- estudantes com menos oportunidades²⁴ devem ter prioridade.

4.5.2. Seleção dos mentores

Os mentores devem ser nomeados pelas organizações anfitriãs de acordo com os seguintes critérios predefinidos:

- senioridade e competências: os mentores nomeados devem ter um mínimo de 5 anos de experiência no campo da RMA;
- estabilidade: os mentores nomeados devem ter trabalhado na organização durante pelo menos 2 a 3 anos;
- entusiasmo em relação à tarefa e ao papel.

4.5.3. Enquadramento contratual

Como foi mencionado anteriormente, o programa de mentoria do foRMAtion assenta fortemente no conceito do programa de estágios do Erasmus+. O quadro contratual é semelhante a este também: o Acordo de Aprendizagem Trilateral feito à medida - Mobilidade de Estudantes para Estágios tem que ser assinado pela instituição de envio (Universidades Parceiras), organizações anfitriãs (RPOs) e os destinatários (estudantes do ensino superior). Abrange as condições básicas do programa de mentoria (por exemplo, duração mínima da estadia; número de horas de trabalho por semana; conhecimentos, aptidões e competências a adquirir até ao final da mentoria; pontos ECTS a serem fornecidos; direitos e obrigações dos estudantes; etc.), para além dos dados das partes.

Para além do Acordo de Aprendizagem acima descrito, deverá ser assinado um Acordo de Bolsa entre os parceiros universitários e os seus estudantes. O acordo estabelece os pormenores do apoio financeiro fornecido e a emissão do seguro. Não existe qualquer relação laboral entre a organização anfitriã e os estudantes do ensino superior.

A importância destes acordos reside no estabelecimento da condição básica para o cumprimento do programa de mentoria, incluindo outros:

- os papéis e responsabilidades de cada parte,
- a duração da mentoria,
- a forma de reporte das obrigações,
- o orçamento disponível,

²⁴ O foRMAtion visa envolver estudantes com menos oportunidades. Todas as instituições de envio (universidades parceiras) devem seguir a definição da categoria divulgada pela sua Agência Nacional Erasmus, para além dos seus próprios regulamentos internos.

- o Código de Ética na organização anfitriã,
- RGPD e gestão de dados.

Os estudantes que não cumpram as suas obrigações ao abrigo dos contratos acima mencionados serão responsáveis perante a instituição de envio. A taxa de reembolso da bolsa da UE deve ser indicada no Acordo de Subvenção.

Com o apoio do corpo docente/coordenadores institucionais Erasmus+, estes acordos personalizados serão criados e assinados com os estudantes selecionados; contudo, o procedimento poderá diferir no caso de cada instituição de ensino superior.

4.6. *Objetivos de aprendizagem*

4.6.1. **Objetivos de aprendizagem dos estudantes: Que aptidões e competências dos estudantes devem ser desenvolvidas?**

Objectivos gerais de aprendizagem

O programa de mentoria do foRMAtion visa apoiar os estudantes do ensino superior como potenciais gestores e administradores de investigação (RMAs), reforçando as suas elevadas competências transversais necessárias para o desenvolvimento e gestão de excelentes projetos europeus de investigação, inovação e educação. Além disso, a participação no programa contribui também para o desenvolvimento do conhecimento destes estudantes.

Com base num inquérito realizado no âmbito de um trabalho de investigação²⁵ sobre RMAs, gestores e administradores de investigação identificaram competências, competências comportamentais e aptidões que são necessárias para o desempenho das suas funções. A partir desta lista, o consórcio do foRMAtion considera as seguintes aptidões, competências e capacidades as mais importantes em termos de **melhoria das competências** de um estudante do ensino superior, que participa no programa de mentoria:

- Inglês;
- resolução de problemas;
- trabalho de equipa;
- competências interpessoais;
- networking;
- pesquisa de informação;

²⁵Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): *Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes*. HÉTFA Working Paper, Budapest.

- competências analíticas;
- competências culturais e de diversidade;
- competências em TI.

Competências comportamentais tais como

- eficiência;
- flexibilidade;
- abertura;
- assertividade;
- criatividade.

Capacidades tais como

- compreender os outros;
- gerir a responsabilidade;
- confiança e fiabilidade.

Competências técnicas tais como

- utilização de vários programas informáticos para a elaboração de relatórios e gestão.

Como parte das reuniões online, os estudantes têm de preencher o documento "Lista de verificação de aptidões e competências" (Anexo II) antes da mobilidade física e após a mobilidade física. Têm de autoavaliar o nível das aptidões e competências acima identificadas quando se envolvem no programa e depois medir os progressos alcançados durante o programa de mentoria do foRMAtion.

Para além do desenvolvimento de competências dos estudantes, o programa de mentoria do foRMAtion contribui para uma boa compreensão do quadro europeu de financiamento da investigação e inovação como um dos objetivos do projeto. Por conseguinte, a este tópico é dada alta prioridade a todos os estudantes, em termos de objetivos gerais de aprendizagem.

Objectivos específicos de aprendizagem

Espera-se que os objetivos específicos de aprendizagem dos estudantes sejam definidos durante as reuniões online antes da mobilidade.

O envolvimento dos intervenientes/*stakeholders* na identificação e conceção dos objetivos de aprendizagem é crucial. Os estudantes e os mentores devem trabalhar em conjunto para definir objetivos de aprendizagem específicos. Como parte das reuniões online que precedem a mobilidade física, será elaborado um pequeno documento (máximo 2 a 3 páginas), o Plano de Trabalho (Anexo I), que define os objetivos de aprendizagem de ambas as partes. Os mentores devem apoiar os estudantes a especificar os seus próprios objetivos de aprendizagem, os quais devem estar em conformidade com os objetivos gerais de aprendizagem e o objetivo global do

programa de mentoria. É importante formar mentores sobre como assumir a liderança neste processo, respeitando simultaneamente os interesses dos estudantes.

As seguintes questões podem ajudar os estudantes a identificar e conceber os seus objetivos de aprendizagem específicos:²⁶

- Que aspetos motivam o estudante na sua participação no programa?
- Quais são os principais objetivos da mentoria para os estudantes?
- Que áreas são particularmente interessantes para os estudantes?
- Que módulo (do currículo internacional do foRMAtion) ou tópico evocou o seu interesse na formação?
- De que tipo de trabalho beneficiaria mais o estudante?
- O que esperam obter da experiência de tutoria?

É importante notar, no entanto, que apenas um número limitado de objetivos de aprendizagem deve ser acordado para garantir que possam ser alcançados com sucesso, em vez de resultarem em desilusão para qualquer parte.

4.6.2. Objetivos de aprendizagem dos mentores: Que aptidões e competências dos mentores devem ser desenvolvidas?²⁷

O programa de mentoria é benéfico não só para os estudantes, pois permite ao pessoal de RMA dos parceiros desenvolver-se profissionalmente, obter certas capacidades de liderança e de mentoria²⁸, acesso a novas ideias e redes e abrir os seus escritórios para mais estagiários no futuro.

O pessoal de RMA das RPOs beneficia de ser um mentor, uma vez que as suas competências também podem ser melhoradas.

Quais são as competências de mentoria relevantes?

- **Comunicar:** Os mentores precisam de ser capazes de explicar clara e sucintamente aos seus estudantes tudo, desde objetivos organizacionais a tarefas específicas de RMA.
Competências relacionadas, melhoradas pela mentoria: escuta ativa, editar, explicar, expressar, apresentar, ler linguagem corporal

²⁶ Henker, T. (2018): *Internship Mentoring Guide*. Gibsonek High School

²⁷ Doyle, A. (2020): *Important Leadership Skills for Workplace Success*. The Balance Careers. Disponível em: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Visto pela última vez: 17 janeiro 2021.

²⁸ Alinhado com Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): *Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship*. Publicação de Apprentice Track Consortium p8.

- **Fornecer mentoria:** em vez de resolver os problemas ou tarefas dos alunos, os mentores devem fornecer exemplos de como abordar o problema, colocar as questões certas e orientar os estudantes para as soluções.

Competências relacionadas, melhoradas pela mentoria: compreender os problemas dos outros, fornecer orientação, fazer as perguntas certas em vez de dar respostas concretas.

- **Motivar:** Os mentores devem inspirar os seus estudantes. Há várias formas de motivar os estudantes: construindo a autoestima através do reconhecimento e recompensas, ou pedindo contributos ou opiniões sobre um assunto.

Competências relacionadas, melhoradas pela mentoria: estabelecer objetivos, reconhecer os outros, recompensar, agradecer aos estudantes.

- **Delegar:** Os mentores têm de identificar as competências de cada estudante, e atribuir tarefas com base no seu conjunto de competências. Ao delegar tarefas ao estudante, este pode melhorar e simultaneamente ajudar os mentores.

Competências relacionadas, melhoradas pela mentoria: adequar o estudante às tarefas certas, definir expectativas, priorizar tarefas, gestão do tempo.

- **Fiabilidade:** O estudante deve sentir-se confortável em colocar perguntas e preocupações ao mentor. É importante que os mentores demonstrem a sua integridade - os estudantes só confiam nos mentores que respeitam. Ao serem abertos e honestos, os mentores encorajam o mesmo tipo de honestidade no estudante.

Competências relacionadas, melhoradas pela mentoria: responsabilidade, confidencialidade, fiabilidade, empatia, honestidade, ética empresarial, atuar como um modelo a seguir.

- **Feedback:** Os mentores devem fornecer informações úteis e regulares aos estudantes sobre o seu desempenho de uma forma clara, mas empática.

Competências relacionadas, melhoradas pela mentoria: fornecer feedback frequentemente, fornecer conselhos específicos, estar aberto para ouvir as respostas dos estudantes.

- **Responsabilidade:** Um mentor é responsável pelos êxitos e fracassos do seu estudante, tal como um líder é responsável pela sua equipa.

Competências relacionadas, melhoradas pela mentoria: reconhecer os erros, aprender com os erros, resolver os problemas.

As seguintes perguntas podem apoiar os mentores na identificação e conceção dos seus objetivos específicos de aprendizagem:

- Qual é a sua abordagem à mentoria?
- Qual é a sua motivação em ser um mentor?
- Quais são as competências que mais gostaria de desenvolver?

4.7. A relação mentor-estudante

A mentoria é normalmente uma relação formal ou informal entre duas pessoas - um mentor sénior e um protegido júnior.²⁹ O programa de mentoria do foRMAtion é um tipo de relação semelhante. Estas relações são categorizadas pelo mentor que ocupa uma posição superior à do estudante. Apesar da sua natureza, esta relação deve ser construída com base no respeito mútuo e na confiança um no outro.

Lançar e manter um programa de mentoria requer uma enorme quantidade de energia e empenho para se envolver, orientar e lidar com os possíveis pontos altos e baixos. *“Como qualquer relação, a relação entre mentor e estudante evoluirá ao longo do tempo, com a sua quota-parte de ajustes”*³⁰

4.7.1. Quais são as atitudes corretas para os estudantes que participam num programa de mentoria?

Atitudes corretas do estudante em relação ao mentor:

- respeitar e confiar no mentor;
- levar a sério os conselhos do mentor;
- trabalhar arduamente para agir sobre os conselhos e partilhar os ensinamentos com o mentor.

Atitudes corretas do estudante em relação à organização anfitriã:

- tentar compreender os interesses e aspetos de investigação da organização anfitriã;
- interiorizar e comprometer-se com os valores e a missão da organização;
- respeitar as regras e o Código de Ética da organização anfitriã;
- respeitar a confidencialidade dos projetos e dos segredos comerciais.

Atitudes corretas do estudante em relação ao trabalho a desempenhar:

- demonstrar curiosidade e interesse para a profissão de RMA;
- demonstrar curiosidade e interesse pelo trabalho a ser feito;
- motivação para fazer o seu melhor durante o programa;
- abertura para aceitar a diversidade e variedade de tarefas que lhe são designadas;
- prontidão para abordar os problemas e desafios de forma assertiva;

²⁹ *How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship* (2018). SacramentoWorks

³⁰ *How to mentor graduate students: A Guide for Faculty* (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan.

- agir autonomamente, demonstrar originalidade na resolução de problemas;
- demonstrar interesse pelo detalhe;
- ter uma atitude crítica em relação ao próprio trabalho e ao de outros que assumem uma atitude construtiva;
- integrar os princípios da ética;
- assumir a responsabilidade pelo seu próprio trabalho;
- capacidade de comunicar as dificuldades de forma assertiva para com o mentor;
- não desistir do entusiasmo quando confrontado com contratemplos e falhas.

Atitudes corretas do estudante em relação ao trabalho em equipa:

- capacidade de aceitar as opiniões dos outros e de trabalhar em conjunto (capacidade de ouvir/aceitar instruções).

É considerada responsabilidade do mentor familiarizar os estudantes com estas atitudes no início do programa para garantir que ambas as partes falem a mesma língua.

4.7.2. Quais são as atitudes corretas para os mentores que participam num programa de mentoria?

Atitudes corretas do mentor em relação ao estudante:

- valorizar e respeitar o estudante como pessoa;
- encorajar os estudantes a darem a conhecer o melhor de si próprios;
- desenvolver a confiança e o respeito mútuos;
- assumir a responsabilidade de apoiar os estudantes para que tenham sucesso nos seus objetivos;
- ajudar a explorar a profissão de RMA, estabelecendo objetivos e desenvolvendo contactos,
- disponibilidade para os estudantes na altura acordada e fornecer feedback regular sobre o seu trabalho;
- capacidade de colocar as questões certas e de fornecer várias abordagens aos estudantes para resolverem os trabalhos.

Atitudes corretas do mentor em relação ao trabalho a desempenhar:

- entusiasmo sobre o papel e interesse pessoal na mentoria;
- considerar a relação de mentoria (e o próprio programa de mentoria) como uma oportunidade para aprender e desenvolver aptidões e competências;
- acreditar na importância da mentoria;

- estar preparado para ser um mentor;
- ter atitudes positivas em relação às tarefas;
- ter abertura para conhecer os outros e aprender com os outros;
- ter vontade de partilhar conhecimentos e competências;
- atuar como um modelo a seguir - dando o exemplo ao(s) estudante(s);
- mostrar respeito pelos outros;
- valorizar a opinião e a iniciativa dos outros;
- motivar os outros.

4.8. Como ser um mentor excelente?

4.8.1. Possíveis tarefas que podem ser atribuídas aos estudantes

Um dos principais pontos fortes do programa de mentoria do foRMAtion é que permite aos estudantes participantes explorar e obter uma visão sobre uma profissão que corresponda de facto aos seus interesses e melhorar as suas aptidões, atitudes e competências transversais enquanto experimentam os papéis e responsabilidades da RMA. De acordo com o perfil institucional e as tarefas em curso do mentor, o estudante deve ser envolvido em tarefas variadas relacionadas com o perfil geralmente fragmentado da RMA. Esta abordagem proporciona ao estudante a oportunidade de mergulhar realmente no trabalho e conhecer os deveres associados. De acordo com isto, as tarefas dos estudantes podem ser categorizadas da seguinte forma:

Fase pré-concessão

- Identificação de convites à apresentação de candidaturas ou concursos interessantes a nível nacional e europeu e procura de oportunidades de financiamento para áreas de investigação específicas;
- Contribuição para a organização de ações de formação, sessões de informação, eventos políticos para investigadores que abordem oportunidades de financiamento relevantes;
- Manutenção de bases de dados de oportunidades de financiamento;
- Pesquisa online de informação e preparação de materiais de apoio à estratégia de investigação e à tomada de decisões a nível institucional ou departamental;
- Procura de atores-chave (investigadores, agências de financiamento e parceiros) para uma determinada call/domínio científico/missões do Horizon Europe;
- Contribuição para a elaboração de propostas: partes administrativas e de conteúdo, incluindo a constituição do consórcio, recolha de contributos, redação de secções, etc;
- Verificação dos planos do projeto;
- Contribuição para o planeamento orçamental;

- Participação em reuniões com equipas de investigação que desenvolvam um projeto.

Fase pós-concessão

- Envolvimento na implementação de projetos financiados, incluindo tarefas de gestão, atividades de comunicação e divulgação, relatórios, etc;
- Identificação de sinergias para um dado projeto;
- Envolvimento na comunicação com os *stakeholders*;
- Agendamento de reuniões com equipas de investigação;
- Acompanhamento e apoio à gestão financeira e administrativa de projetos de investigação nacionais e internacionais;
- Realização de análises a projetos concluídos.

Outras responsabilidades na interface da ciência

- Preparar apresentações PowerPoint;
- Trabalhar dados em ficheiros Excel;
- Participar em workshops, conferências, reuniões de intervenientes e outros eventos online ou offline destinados ao desenvolvimento profissional e redação de relatórios sobre estes eventos;
- Contribuir para a organização de reuniões internas de grupo e reuniões de consórcio (propor tópicos a discutir, agenda, atas, etc.);
- Escrever artigos para a *newsletter*/revista/site/redes sociais da organização anfitriã em temas definidos pelo mentor;
- Monitorizar, analisar o desempenho e gerir dados da atividade científica da organização anfitriã.

4.8.2. Dicas e sugestões para futuros mentores³¹

Envolver eficazmente o estudante nas tarefas diárias de RMA

Apresentar ao estudante a cultura institucional e os restantes membros da equipa. Levar o estudante "aos bastidores", ou seja, deixá-los assistir a reuniões internas

Desenvolver o nível de autonomia e responsabilidade do estudante

Ser fiável, tolerante e paciente para com o estudante, ao mesmo tempo que o ajuda a encontrar as suas próprias soluções

Ter em consideração os objectivos e expectativas de aprendizagem pré-definidos do estudante ao longo da mentoria

Comunicar claramente as suas expectativas ao estudante. Tentar ajustar as suas expectativas às capacidades do estudante e ser flexível nessa matéria

Em vez de fornecer soluções para as tarefas delegadas ao estudante, fornecer-lhe abordagens e/ou colocar questões que possam apoiá-lo na procura da solução

Definir as tarefas do estudante de acordo com os seus interesses

Concentrar-se no desenvolvimento pessoal e profissional do estudante

Proporcionar uma visão do seu trabalho e partilhar as suas experiências práticas com o estudante

Evitar tarefas repetitivas e estimular a criatividade do aluno

Ter sempre preparada a tarefa seguinte que pode dar ao estudante - estar preparado para que o estudante possa concluir uma tarefa mais cedo do pensava

Ter a mente aberta

Fornecer feedback contínuo (diário) e detalhado ao trabalho do estudante e formular conselhos prospectivos

Ser honesto e apoiar: se criticar o trabalho do estudante, faça-o sempre de uma forma construtiva e incentive-o a melhorar as suas capacidades

Fornecer sempre um contexto maior à tarefa e explicar a relação entre as tarefas

Incentivar o estudante a reflectir continuamente sobre as tarefas que lhe são atribuídas. (A tarefa era interessante para o aluno? Aprendeu alguma coisa enquanto executa a tarefa? Compreende o "quadro geral"?)

Traçar as fronteiras entre ajuda pessoal e profissional: ser amigável, mas acima de tudo apoiar o estudante profissionalmente

Estar sempre disponível e aberto às perguntas do estudante. Ser um ouvinte activo e compreender as necessidades reais dos estudantes

Agir como um modelo a seguir, motivar o estudante e fornecer orientação contínua

Reforçar as competências de networking e a rede real do estudante

Comunicar de uma forma clara e assertiva

Não considerar o estudante como um recurso adicional, mas concentrar-se no desenvolvimento das suas aptidões e competências

Fazer atas ou pelo menos resumos de cada uma das reuniões realizadas com o estudante

Estar aberto à mentoria ad hoc: se um dos seus colegas se comprometer a dar uma tarefa ao aluno, não resista apenas a observar o processo à distância para ver se tudo está a correr bem

Por último, mas não menos importante, DESFRUTAR E EXPLORAR a oportunidade única proporcionada pela mentoria! :)

4.9. Potenciais desafios

Implementar um programa de mentoria sem quaisquer desafios ou riscos não é realista. Com base na avaliação de risco realizada, foram identificados vários riscos e desenvolvidas as seguintes medidas de mitigação:

³¹ Mais dicas disponíveis no *Facilitator's Manual of the Career Internship Network (CIN) – A program of the Youth Development Institute*. Site: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

iv. Tabela 6 – Potenciais desafios

Descrição do risco	Probabilidade	Medidas de mitigação de risco propostas
<i>Desafios e riscos decorrentes das circunstâncias, para além do controlo dos participantes</i>		
Riscos colocados pela pandemia COVID-19 (por exemplo, proibições e restrições de viagem, que não permitem viajar)	<i>Média</i>	<p><i>Mitigação a nível de consórcio de projeto</i></p> <p>No caso da pandemia COVID-19 afetar o programa de mentoria do foRMAtion, o coordenador cria uma Equipa de Gestão de Crises (com a participação das instituições de envio e das organizações anfitriãs) para assegurar que as ações apropriadas sejam implementadas para eliminar o perigo direto dos participantes afetados e implementar a atividade num outro momento. As ações empreendidas devem estar em conformidade com os planos/cenários de emergência das organizações relevantes. As orientações da Comissão Europeia e das agências nacionais relevantes, para além dos regulamentos nacionais serão igualmente tidos em conta no planeamento das ações apropriadas.</p> <p><i>Mitigação a nível individual</i></p> <p>No processo de candidatura, todos os estudantes são aconselhados a avaliar se o risco é demasiado elevado e devem tomar a decisão de fazer um estágio no estrangeiro.</p>
Vis Maior (Força maior)	<i>Reduzida</i>	Tanto a organização anfitriã como a instituição de envio deverão informar/orientar imediatamente o Coordenador sobre qualquer situação abrangida por Vis Maior. O Coordenador contactará a Agência Nacional competente e seguirá a sua orientação.

<p>Surgem questões relacionadas com a saúde, problemas pessoais, problemas familiares, o que obriga o estudante a regressar a casa antes do fim da sua mobilidade física</p>	<p><i>Reduzida</i></p>	<p>O estudante deve informar imediatamente tanto a organização anfitriã como a instituição de envio. Ambas as organizações devem consultar o Coordenador sobre a situação e seguir a sua orientação. O estudante será informado sobre as medidas necessárias a serem tomadas e sobre a possível continuação do programa de mentoria. Os planos/procedimentos de emergência existentes da instituição de envio (elaborados para mobilidades físicas semelhantes) serão também tidos em consideração.</p>
<p>Relação mentor-estudante</p>		
<p>Contradições pessoais, disputas entre o mentor e o estudante</p>	<p><i>Reduzida</i></p>	<p><i>Na primeira fase - A nível interno</i> Na primeira fase, a resolução de conflitos será tratada internamente com o apoio do supervisor da organização anfitriã, que faz a supervisão tanto do mentor como do estudante.</p> <p><i>Na segunda fase - Envolver um ator independente</i> Se o problema não puder ser resolvido internamente, o Coordenador assumirá a liderança e atuará de forma independente. O Coordenador será objetivo, neutro e o seu julgamento será respeitado e confiado tanto pelo mentor como pelo estudante.</p>
<p>Atitude e desempenho</p>		
<p>Problema com a atitude dos participantes</p>	<p><i>Reduzida</i></p>	<p>É criada uma comunidade de prática entre os mentores selecionados. É-lhes oferecida uma <i>mailing list</i> e tempo dedicado a <i>workshops</i> de intercepção³² para poder ser capaz de discutir quaisquer questões, tais como a forma de lidar com um estudante com atitude problemática da forma mais eficaz.</p>

³² Veja a metodologia de workshops de intervenção:

<https://www.dropbox.com/s/h7wvmfww0k3eewp/intervision%20handout%20for%20facilitators%20for%20BESTP%20RAC%20Belgrade.pdf?dl=0>

O desempenho do estudante não é suficiente	<i>Reduzida</i>	Com base nas suas experiências anteriores, o grupo de mentores (criado após a formação de mentores - C3) discute este e/ou desafios semelhantes e fornece sugestões ao mentor em questão - como apoiar e motivar o estudante a ter um melhor desempenho.
O mentor não consegue atribuir tempo suficiente ao estudante	<i>Média</i>	A liderança sénior das instituições anfitriões garante que os mentores terão o tempo que podem dedicar aos estudantes. Os mentores substitutos estarão disponíveis para o estudante apoiar, caso surja algo urgente para o mentor principal.
Falta de motivação - do lado do estudante	<i>Reduzida</i>	Os estudantes são selecionados não só pelo seu desempenho, mas também pela sua motivação para participar no programa de mentoria. No entanto, se houver um problema com a motivação dos estudantes, os mentores experientes devem motivá-los por outros meios. Além disso, os estudantes recebem pontos ECTS por participarem no programa de mentoria, o que constitui também um forte incentivo.
Falta de confiança no mentor	<i>Reduzida</i>	Estudantes e mentores conhecem-se durante as reuniões online, onde são programadas atividades de construção de confiança, criando uma atmosfera cheia de confiança.
A expectativa dos estudantes não está alinhada com o cenário realista do mentor	<i>Reduzida</i>	Os estudantes selecionados para a mentoria completaram pelo menos um semestre do módulo internacional do foRMAtion, tendo assim conhecimentos prévios sobre o foco/conteúdo da profissão de RMA. Além disso, são definidos objetivos pessoais de aprendizagem e Plano de Trabalho durante as reuniões online (antes da mobilidade física), para além da identificação de expectativas e desafios. A mobilidade física é personalizada na medida do possível para satisfazer as expectativas dos estudantes.

Riscos emocionais - especialmente no caso de estudantes mais jovens (por exemplo, licenciatura)	<i>Reduzida</i>	Considerando a duração da mobilidade física (um mês e meio), os estudantes não devem ser expostos a quaisquer riscos emocionais graves. Os estudantes têm sempre a oportunidade de consultar os seus mentores (uma vez que a sua relação deve ser construída com base na confiança e respeito mútuos) e também a sua pessoa de contacto na instituição de envio, caso se possam sentir inseguros.
Primeira vez num ambiente cultural diferente	<i>Reduzida</i>	As pessoas de contacto nos "Parceiros Universitários" (com o apoio dos escritórios Erasmus) preparam os estudantes para os diferentes ambientes culturais antes da partida para a mobilidade física. As universidades que participam nas mobilidades Erasmus+ dispõem de instrumentos bem estabelecidos e comprovados para esta preparação. Os estudantes recebem todo o apoio necessário das pessoas de contacto da sua instituição de envio para superar estes desafios.
Limitações do programa de mentoria		
Progresso limitado devido ao período de tempo	<i>Reduzida</i>	Todas as atividades e objetivos de aprendizagem são planeados com antecedência e discutidos com o estudante durante as reuniões online. As organizações anfitriãs estão bem preparadas para acolher o estudante e estabelecem os objetivos a atingir - criando um plano que enumera os objetivos e acorda o calendário para os atingir.
Proteção de dados		
Divulgação de informações e dados	<i>Reduzida</i>	O consórcio do foRMAtion desenvolve todos os esforços para proteger os dados pessoais das partes envolvidas, de acordo com os regulamentos atuais da UE (RGPD) e as regras institucionais. A cláusula de proteção de dados será incorporada nos acordos tri- e bilaterais que todas as partes devem assinar.

4.10. Conclusão do programa de mentoria

Após a mobilidade física, os estudantes participantes devem apresentar um relatório escrito (Relatório Final sobre o programa de mentoria - Anexo III) sobre o trabalho realizado, as competências adquiridas e os principais resultados obtidos através de perguntas previamente preparadas. Os estudantes têm a oportunidade, durante as reuniões online, de discutir os principais pontos do relatório com os seus mentores e ajustar as respostas. O relatório é redigido em inglês e entregue em formato PDF. É revisto pelo mentor, aceite pelo representante legal da organização anfitriã e carregado para a plataforma de aprendizagem.

Para além da apresentação do Relatório Final, a realização do programa de mentoria inclui também o preenchimento dos seguintes documentos:

- *Lista de verificação de aptidões e competências a desenvolver no âmbito do programa de mentoria foRMAtion (Anexo II):* preenchido pelo estudante (antes e depois da mobilidade física) e revisto pelo mentor.
- *Formulário de avaliação para os estudantes (Anexo IV):* Um formulário de avaliação preenchido pelos estudantes participantes para avaliar o desempenho do mentor e também o programa de mentoria do foRMAtion.
- *Avaliação do aluno e do programa de mentoria do foRMAtion (Anexo V):* Um formulário de avaliação preenchido pelos mentores para avaliar a melhoria do estudante e fornecer *feedback* sobre o programa de mentoria do foRMAtion.

Os documentos acima referidos (Relatório Final, Lista de verificação de aptidões e competências, Formulário de avaliação para estudantes, Avaliação do estudante e o programa de mentoria do foRMAtion) serão carregados na pasta partilhada e submetidos à pessoa de contacto designada pela instituição de envio. O prazo de submissão - e o último dia das reuniões online pós-mobilidade - é de 60 dias a partir da data de conclusão da mobilidade física.

Após a submissão e aceitação dos documentos, os estudantes recebem uma confirmação por e-mail de que o programa de mentoria foi concluído com sucesso. A realização do programa de mentoria inclui a atribuição de ECTS aos estudantes. Além disso, é emitido um certificado desenvolvido e aprovado conjuntamente pelo consórcio do projeto foRMAtion para cada estudante participante e também para os mentores. É apoiado por um crachá virtual que pode ser publicado no seu CV profissional, página do LinkedIn, etc.

Para os estudantes participantes, as organizações anfitriãs fornecem uma Carta de Confirmação (Anexo VI) sobre a conclusão bem-sucedida do programa de mentoria. Emitem também uma Carta de Recomendação (Anexo VII) a pedido do estudante (caso o estudante indique um programa de estudo/posição de trabalho/bolsa de estudo/etc. para o qual gostaria de se candidatar). A Carta de Recomendação - provando o excelente trabalho do estudante - é assinada pelo mentor.

4.11. Avaliação do programa de mentoria

Para assegurar a sua melhoria contínua, o programa de mentoria do foRMAtion é monitorizado e avaliado de duas perspetivas:

1. Os participantes (isto é, estudantes e mentores) avaliam o próprio programa de mentoria através dos formulários de avaliação (ver Anexo IV e Anexo V). Fornecem feedback sobre

a qualidade, estrutura, implementação, impacto e utilidade do programa. Têm também a oportunidade de dar sugestões de melhoria e, se possível, de partilhar o seu testemunho. Estes testemunhos, são recolhidos como potenciais boas práticas e disponibilizados no site do projeto através de um repositório. Este repositório de boas práticas pode tornar-se uma fonte valiosa para o desenvolvimento do programa, mesmo para além do âmbito do projeto.

2. O desempenho dos estudantes e dos mentores é avaliado.
 - a. *Estudantes*: Uma das principais ferramentas para medir o desenvolvimento de competências dos estudantes é a *Lista de verificação de aptidões e competências a desenvolver no âmbito do programa de mentoria foRMAtion* (Anexo II). É um formulário de autoavaliação preenchido pelos estudantes e revisto pelos seus mentores antes e depois do programa de mentoria. O desempenho e melhoria dos alunos é avaliado pelos mentores também através da primeira parte do Anexo V - depois de preenchido, este formulário de avaliação é também partilhado com o estudante. Assim, os estudantes recebem feedback sobre os seus pontos fortes e sobre os campos de competência que ainda precisam de ser desenvolvidos.
 - b. *Mentores*: Como parte do formulário de Avaliação para estudantes (Anexo IV) os estudantes são convidados a classificar os seus mentores e a partilhar as suas experiências sobre o trabalho conjunto ao longo de perguntas previamente definidas.

Assim, a medição dos impactos pode ser efetuada de forma consistente e sistemática e todas as lições aprendidas, *feedback* e experiências da aprendizagem podem ser incorporadas no guia metodológico, tornando-o um manual verdadeiramente baseado na prática. Além disso, o *feedback* recolhido fornece um contributo adicional para a elaboração do Guia e avaliação de impacto para a educação e formação de RMAs nas IES, apoiado por recomendações políticas (I07).

Adicionalmente, o programa de mentoria do foRMAtion é considerado bem-sucedido se forem atingidos os seguintes indicadores quantitativos:

- Número de estudantes que participam no programa de mentoria combinado com a aprendizagem mista: 6
- Número de mentores envolvidos: 12
- Número de organizações parceiras diretamente envolvidas no programa de mentoria do foRMAtion: 8
- Número de horas de trabalho investidas nas atividades de aprendizagem mista e mentoria por cada estudante participante: 320

- Número de futuras cooperações estabelecidas entre IES e entidades de investigação em termos de mentoria: 6

4.12. *Passar o programa de mentoria do foRMAtion para online*

Devido às restrições colocadas pela pandemia da COVID-19, a parceria, bem como os membros do Advisory Board discutiram em pormenor a possibilidade de converter o programa de mentoria totalmente online. Com base em experiências anteriores de outros programas de estágio ou mentoria, seria possível transferir a parte física originalmente planeada para totalmente online. Contudo, os parceiros universitários sublinharam que os estudantes já passaram muito tempo em modo de aprendizagem online e que dificilmente estão motivados para participar num programa de mentoria totalmente online, especialmente se este tiver lugar durante as férias de Verão. Isto significa que se a parte física do programa de mentoria se realizar online, devem ser feitas as seguintes considerações:

- a duração do período intensivo, inicialmente previsto para durar 30 dias úteis presencialmente, será prolongada, exigindo menos tempo diário em frente a um ecrã por parte dos estudantes;
- as reuniões regulares entre o estudante e o mentor realizar-se-ão 2-3 vezes por dia para assegurar a boa relação de trabalho, a prestação de orientação e o *feedback* sobre o trabalho do estudante;
- além disso, os mentores devem prestar atenção para relacionar o estudante com mais colegas da sua equipa e dedicar ao estudante tarefas em que é solicitada a colaboração com esses colegas;
- é solicitada uma atenção específica ao mentor para apoiar a realização dos objetivos de aprendizagem dos estudantes, especialmente no campo do desenvolvimento de aptidões e competências. As oportunidades tomadas como garantidas em caso da mobilidade física, por exemplo, envolvimento em trabalho de equipa, familiarização com uma cultura diferente, ocasiões sociais, etc., também devem ser asseguradas, mesmo que apenas de forma limitada;
- recomenda-se a apresentação aos estudantes de um conjunto mais amplo de ferramentas para trabalho, gestão e comunicação online no início do programa com as quais serão solicitados a trabalhar;
- os mentores são sugeridos a partilhar na sua comunidade de prática as melhores formas, ferramentas e métodos para cumprir o seu papel como mentores num ambiente online.

4.13. *Sustentabilidade do programa de mentoria*

Como tais programas são considerados como ligações importantes com o mercado de trabalho, o consórcio do projeto foRMAtion está empenhado em manter o programa para além do enquadramento do projeto, tornando-o adotável tanto para circunstâncias internacionais como nacionais.

Certas instituições parceiras já lançaram algumas formas de programas nacionais de mentoria ou de estágio. Com a experiência que as instituições ganham com o programa de mentoria do foRMAtion, há a possibilidade de expandir as suas atuais ofertas internas. A nível internacional, o programa de mentoria do foRMAtion é considerado como uma ação-piloto que está planeada para se ultrapassar a si própria e aos limites do projeto e permanecer sustentável.

O objetivo final é alcançar instituições e organizações que empregam RMAs para além do consórcio do projeto foRMAtion e formar mentores para estudantes entusiastas através de formação remunerada. Isto requer que os RPOs compreendam que a participação em tal programa de mentoria é benéfica para eles, pelo que será dado especial ênfase à promoção do programa entre estas organizações.

Para além do enquadramento do projecto, também será possível celebrar acordos bilaterais entre universidades e RPOs a nível nacional ou local. Além disso, o consórcio do projeto foRMAtion irá explorar sinergias com outros programas de mentores.

Uma vez que a manutenção do programa requer um esforço interno das organizações participantes em termos de administração, identificação de pessoas responsáveis e recursos financeiros, o consórcio do projeto foRMAtion está também empenhado em identificar as possíveis formas de oportunidades de financiamento a fim de encontrar a melhor forma de assegurar o enquadramento financeiro do programa de mentoria a longo prazo.

Uma das oportunidades mais viáveis para sustentar a atividade de mentoria e reforçar a colaboração das organizações participantes é o programa Erasmus+ KA1, que apoia projetos de mobilidade para estudantes do ensino superior. Assim, os estudantes que se candidatem a um período de estudos no estrangeiro podem também combiná-lo com um estágio. O consórcio do projeto foRMAtion prevê que, após a implementação do programa de mentoria, os parceiros envolvidos celebrem acordos bilaterais de mobilidade interinstitucional, a fim de reforçar a sua colaboração também a longo prazo.

Outra opção poderia ser o lançamento de um novo programa de bolsas de estudo em universidades parceiras para apoiar este tipo de mobilidades - a sua possibilidade será discutida em pormenor entre o consórcio do projeto.

5. RGPD e gestão de dados

5.1. Do ponto de vista dos estudantes

Os estudantes que participam no programa de mentoria do foRMAtion devem aceitar:

- que os seus dados são tratados não só pela instituição de envio, mas também pela organização anfitriã e pelo Coordenador (podendo assim ser verificados pela Agência Nacional Húngara ou pela Comissão Europeia);
- a política de privacidade das organizações anfitriã. Devem também respeitar a confidencialidade no caso de novas ideias, propostas de projetos, o que significa não utilizar as ideias de projetos em qualquer outra instituição ou noutras propostas;
- respeitar o Código de Ética da organização anfitriã;
- e qualquer outro regulamento da organização anfitriã, que estejam em conformidade com o atual RGPD da União Europeia (e que estejam em conformidade com os seus direitos e obrigações durante o programa de mentoria no estrangeiro).

Os estudantes candidatos ao programa de mentoria aceitam automaticamente as condições acima mencionadas. Os parágrafos do convite à candidatura definem em pormenor estas condições ao mesmo tempo que informam os estudantes sobre o seu compromisso.

5.2. Do ponto de vista da entidade anfitriã

Os dados dos estudantes são tratados de acordo com o regulamento atual do RGPD da UE.

As organizações anfitriãs aceitam e respeitam os direitos dos estudantes.

6. Experiências e Recomendações para a implementação do Programa de Mentoria foRMAtion no futuro

Após os testes do programa de mentoria foRMAtion, as suas principais características revelaram-se não ser apenas viáveis, mas também bem-sucedidas tanto para os mentores como para os mentorados. As características, os seus testes e a sua flexibilidade permitem a sua sustentação e aceitação a longo prazo por outras instituições. Com base no *feedback* dos participantes, foram recolhidas as seguintes questões no que diz respeito à futura aceitação do programa.

6.1. Roadmap

A duração inicialmente prevista da mobilidade (6 semanas) é apropriada, no entanto, a extensão desta duração (até 8 a 12 semanas) também pode ser considerada pelos participantes. Durante um período mais longo, o trabalho dos mentorados também pode ser realizado a tempo parcial. Da mesma forma, as reuniões *online* que apoiam os períodos de introdução e de conclusão podem ser ajustadas às necessidades dos mentores e dos mentorados que trabalham em conjunto.

Como o trabalho remoto é o novo normal desde a pandemia de COVID-19, é também possível que a mentoria seja realizada em modo parcial ou totalmente online (ver 4.12). Cada modo é exequível, embora o recurso de intercâmbio internacional incorporado torne a mentoria mais apelativa para os estudantes.

6.2. Metodologia

Conforme mencionado anteriormente, o período de testes confirmou a utilidade e a operacionalidade do Guia e do Programa. Tanto a estrutura conceptual como a documentação prática apoiam a implementação do programa, incluindo a orientação e o desenvolvimento dos objetivos de aprendizagem dos participantes, assim como a avaliação do trabalho conjunto.

Com base nas experiências de outros programas de mentoria, é também importante partilhar experiências entre os participantes, especialmente entre mentores que deverão acolher vários mentorados. Por conseguinte, a Community of Practice of Mentors (Comunidade de Prática de Mentores) inicialmente prevista deverá ser reforçada e reuniões regulares deverão apoiar a

implementação do programa, especialmente no caso de instituições e participantes recém-chegados.

Para assegurar que o programa seja oferecido na qualidade originalmente concebida, para além da experiência e troca de conhecimentos no âmbito da Comunidade de Prática, deverão ser realizadas regularmente formações e eventos de *networking*, enquanto que o *feedback* e a avaliação deverão ser continuamente recolhidos e monitorizados. Em caso de qualquer discrepância grave em relação à conceção original do programa, é necessária uma intervenção.

6.3. Promoção

Após a conclusão do projeto, são necessários esforços específicos para promover o programa de mentoria e mantê-lo vivo. Por este motivo, a parceria foRMAtion lançou a Alliance on the Mentorship Programme³³ (Aliança sobre o Programa de Mentoria), para se juntar a organizações de investigação dentro e fora da parceria que estejam prontas para enviar e acolher mentorados. Como no caso da maioria dos programas de mentoria, o papel e o trabalho dos mentores é voluntário, o programa de mentoria foRMAtion segue estes exemplos; no entanto, a instituição de acolhimento do mentor é obrigada a dar o seu consentimento para acolher os mentorados, uma vez que estes estarão fisicamente presentes no instituto, ao contrário da maioria dos programas de mentoria.

Com base no facto de o programa de mentoria foRMAtion se basear principalmente na mobilidade internacional dos estudantes, a instituição de envio ou o próprio mentorado, devem, no entanto, de assegurar que este dispõe do financiamento necessário para cobrir os custos da estadia no país da organização de acolhimento. Felizmente, estão disponíveis várias bolsas para tal (ver 4.4.1).

A base principal da promoção do programa de mentoria é o *site* do projeto onde tanto as instituições de acolhimento como os mentores devem ser tornados visíveis. Tal visibilidade pode tornar o programa mais pessoal e tangível, por um lado; por outro lado, um bom número de organizações e mentores envolvidos pode aumentar a credibilidade do programa.

Esta credibilidade será ainda reforçada pelos certificados e emblemas que são emitidos tanto para os mentores como para os mentorados. Ao utilizar os certificados nos currículos ou emblemas nas redes sociais, pode ser iniciado um importante processo de reconhecimento que deverá ter um efeito multiplicador e funcionar como ponto de referência.

³³ <https://www.formation-rma.eu/partners/formation-mentorship-alliance/>

6.4. Critérios de seleção e preparação dos estudantes

No projeto, um dos requisitos para participar no Programa foi a realização do módulo foRMAtion. No entanto, graças aos materiais de aprendizagem³⁴ online desenvolvidos e a ferramenta de autodesenvolvimento³⁵, que se baseia fortemente no conteúdo do módulo educativo, será absolutamente possível que os estudantes se auto-preparem com base nestes materiais. Como resultado, a realização do módulo será tratada de uma forma flexível, e as instituições aceitarão a realização da ferramenta de auto-desenvolvimento disponível no site do foRMAtion.

Outra característica do programa de mentoria foRMAtion foi permitir o intercâmbio internacional de estudantes. Contudo, o programa também pode ser utilizado eficientemente no caso de instituições no país de origem do estudante: se um estudante selecionar um mentor na mesma universidade, ou noutra organização que realize investigação no seu país de origem, o programa também pode ser realizado sem quebrar os objetivos originais do programa.

A longo prazo, uma vez recebida uma candidatura de um estudante indicando o mentor selecionado, o Coordenador discutirá com esse mentor a viabilidade e o calendário do programa. Depois, o processo pode continuar do modo inicialmente previsto (ver 4.5.2). Em caso de indisponibilidade do mentor, o Coordenador deverá sugerir ao estudante outro mentor da Comunidade de Prática que esteja disponível.

6.5. Objetivos de aprendizagem

A definição de objetivos de aprendizagem é uma das pedras angulares do programa de mentoria, não só para os mentorados, mas também para o mentor. Contudo, como no caso do foRMAtion, o mentorado é um estudante com uma visão inicial sobre a profissão e atividades relacionadas, para além dos tópicos listados em 4.6.2., os mentores devem também considerar os seguintes passos para garantir o sucesso do programa:

- 1) discussões dedicadas no início do programa a explicar o funcionamento geral e as práticas da instituição de acolhimento;
- 2) antes de estabelecer o plano de trabalho e os objetivos de aprendizagem, para além da visão geral da instituição de acolhimento, o mentor deve destacar os principais campos em que o mentorado pode reunir experiência de trabalho durante o programa. Esta oferta deverá ser alinhada com os principais campos de interesse do mentorado e proporcionar a oportunidade de ir além dos planos originais do

³⁴ Disponíveis em: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>

³⁵ Disponível em: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/formation-online-textbook-and-self-development-tool/>

- mentorado, uma vez que este poderá não ter conhecimento de todos os tópicos possíveis de ser abrangidos pelo instituto de acolhimento;
- 3) fortemente relacionado com o ponto anterior, a implementação bem-sucedida do programa e a satisfação dos participantes também necessitarão de uma revisão intercalar do plano de trabalho. Uma revisão conjunta e uma possível atualização do plano de trabalho é a forma mais fácil de alinhar os interesses em mudança do estudante e as possibilidades oferecidas pelo mentor e pela instituição de acolhimento.

6.6. *Relação mentor-estudante*

A relação mentor-estudante pode durar uma vida. Isto significa que pode não só centrar-se na vida profissional, mas muito provavelmente, até certo ponto, também na vida pessoal. Portanto, inclui uma importante quantidade de desenvolvimento de competências transversais, especialmente no campo da liderança, trabalho de equipa, trabalho em rede, socialização, e assim por diante.

Ao contrário de outros programas de mentores, o programa foRMAtion envolve estudantes, tendo praticamente nenhuma experiência em gestão e administração de investigação. Assim, espera-se que os mentores apoiem os mentorados na gestão do tempo e na entrega atempada de tarefas.

6.7. *Potenciais desafios*

Tal como previsto inicialmente (ver 4.9), poderão surgir alguns desafios durante a execução do programa, que deverão ser geridos pelos participantes. Os mentores, as instituições de acolhimento e as instituições de envio têm de se preparar e intervir atempadamente, se necessário.

6.8. *Avaliação*

Tal como descrito acima, o funcionamento e a sustentabilidade a longo prazo do programa baseiam-se em duas importantes ações: a Comunidade de Prática de Mentores que permite o intercâmbio contínuo de conhecimentos e informações e a recolha e monitorização de feedback e formulários de avaliação dos participantes. Para facilitar este último processo, alguns dos anexos (especialmente II, IV, V) podem ser convertidos em questionários online.

7. Referências

Action Research Mentoring Scheme. British Council. Disponível em: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Visto pela última vez: 17 Janeiro 2021.

ARMA – Mentoring Scheme Pilot. Disponível em: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Visto pela última vez: 17 Janeiro 2021.

Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship. Publication by the Apprentice Track Consortium p8.

BESTPRAC – Short Term Scientific Missions Guidelines (2018). BESTPRAC COST Action.

Doyle, A. (2020): Important Leadership Skills for Workplace Success. The Balance Careers. Disponível em: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Visto pela última vez: 17 Janeiro 2021.

ERA Fellowships – Overview. Disponível em: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Visto pela última vez: 17 Janeiro 2021.

Facilitator’s Manual of the Career Internship Network (CIN) – A program of the Youth Development Institute. Website: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

German Federal Ministry of Education and Research (2020). “ERA fellowships – Science Management’: An eventful first campus week comes to an end. Disponível em: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Visto pela última vez: 17 Janeiro 2021.

Henker, T. (2018): Internship Mentoring Guide. Gibsonek High School

How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship (2018). SacramentoWorks

How to mentor graduate students: A Guide for Faculty (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan.

Mentorship Program. The Canadian Association of Research Administrators. Disponível em: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram> Visto pela última vez: 17 Janeiro 2021.

Odyssey Programme. The Society of Research Administrators International. Disponível em: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program> Visto pela última vez: 5 Outubro 2022.

Professional Mentor Guidance (2016). EARMA Professional Development Group. Disponível em: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Profesional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf Visto pela última vez: 17 Janeiro 2021.

Smith, R., (2020): Mentoring teachers to research their classrooms: a practical handbook. British Council.

Website of the BESTPRAC COST Action: <https://bestprac.eu/home/>

Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes. HÉTFA Working Paper, Budapest.



8. Anexos

Anexo I: Plano de trabalho do programa de mentoria - formulário

O Plano de Trabalho deve ser desenvolvido conjuntamente pelo mentor e pelo estudante e deve ser preparado em inglês. Após a finalização do Plano de Trabalho, deve ser carregado na plataforma de aprendizagem, bem como enviado para a pessoa de contacto designada pela organização de envio e pelo representante legal da organização anfitriã para aprovação.

Número da mobilidade:

Data de início e de conclusão da mobilidade física: DD/MM/AAAA a DD/MM/AAAA

Nome do estudante:

Mentor:

Organização anfitriã:

Organização de envio:

Avaliar dos conhecimentos preliminares do estudante sobre RMA:

Rever também o resultado do exame de inicial.

--

Discutir o objetivo geral do programa de mentoria:

Estabelecer também objetivos menores que podem levar à realização do objetivo geral do programa de mentoria.

--

Considerar os interesses e expectativas do estudante:

Definir os objetivos específicos de aprendizagem do estudante:

Indicar a(s) formação(ões) dentro da organização que o estudante é recomendado a frequentar antes de iniciar o trabalho (se aplicável):

Dar explicações detalhadas sobre a(s) formação(ões) para que o aluno saiba o que esperar.

Definir / listar tarefas concretas do aluno, descrever o resultado desejado e estabelecer um calendário para cada tarefa:

Especificar a unidade principal de implementação da mentoria, bem como outras unidades da organização que os estudantes irão visitar (se aplicável):

Elaborar um plano de monitorização que estabeleça as principais medidas para acompanhar o trabalho do aluno:

Apresentar as expectativas da organização anfitriã em relação ao estudante:

- *Discutir a agenda diária (chegada ao trabalho, fim do dia, intervalo para almoço, etc.) e o código de vestuário (se aplicável)*
- *Indicar as datas dos feriados nacionais e o(s) dia(s) de folga do mentor (se aplicável)*
- *Discutir os antecedentes informáticos fornecidos pela organização anfitriã (Que dispositivos deve o estudante trazer consigo? Que recursos estarão disponíveis na organização anfitriã?)*
- *Apresentar ao estudante o Código de Ética da organização anfitriã (se aplicável)*
- *Discutir as obrigações administrativas do estudante para com a organização anfitriã (se aplicável)*

Considerar os potenciais desafios e possíveis soluções (se aplicável):

Preencher o Anexo II: Lista de verificação de aptidões e competências a desenvolver no âmbito do programa de mentoria do foRMAtion (apenas o estudante)

Anexo II: Lista de verificação de aptidões e competências a desenvolver no âmbito do programa de mentoria do foRMAtion

Formulário de autoavaliação

O preenchimento deste formulário ajuda os estudantes a:

- avaliar as suas aptidões e competências antes e depois do programa de mentoria do foRMAtion por forma a medir a sua melhoria;
- aprender mais sobre os seus pontos fortes e as áreas em que poderão ter de se concentrar para serem bem-sucedidos no mercado de trabalho, potencialmente como futuros RMAs após a graduação.

Os mentores são convidados a rever o formulário preenchido com os seus estudantes durante as sessões de mentoria online, a realizar antes e depois da mobilidade.

Conhecimento					
	Excelente	Bom	Aceitável	A ser melhorado	Não aplicável
<i>Conhecimento de Inglês</i>					
<i>Conhecimento adequado do tema</i>					
Desempenho					
	Excelente	Bom	Aceitável	A ser melhorado	Não aplicável
<i>Escuta e compreende as tarefas</i>					
<i>Pesquisa de informação</i>					
<i>Competências analíticas</i>					
<i>Competências de escrita</i>					
<i>Competências orais</i>					
<i>Pontualidade</i>					
<i>Capacidade de trabalhar com prazos</i>					
<i>Iniciativa e autodireção</i>					

<i>Capacidade de resolução de problemas</i>					
<i>Competências informáticas (utilizar diversos programas e softwares)</i>					
<i>Qualidade do trabalho produzido *</i>					
Trabalho em equipa e competências interpessoais					
	Excelente	Bom	Aceitável	A ser melhorado	Não aplicável
<i>Competências interpessoais</i>					
<i>Capacidade de trabalhar em equipa</i>					
<i>Capacidade de aceitar as opiniões de outros</i>					
<i>Eficácia como parte de uma equipa</i>					
<i>Capacidade de aceitar críticas/Respondendo a conflitos</i>					
<i>Networking</i>					
Competências comportamentais					
	Excelente	Bom	Aceitável	A ser melhorado	Não aplicável
<i>Fiabilidade</i>					
<i>Eficácia</i>					
<i>Flexibilidade</i>					
<i>Abertura</i>					
<i>Assertividade</i>					
<i>Criatividade</i>					
Competências					
	Excelente	Bom	Aceitável	A ser melhorado	Não aplicável
<i>Compreender os outros</i>					

<i>Gerir responsabilidade</i>					
Sensibilidade Cultural					
	Excelente	Bom	Aceitável	A ser melhorado	Não aplicável
<i>Competências culturais e de diversidade</i>					
Organização anfitriã *					
	Excelente	Bom	Aceitável	A ser melhorado	Não aplicável
<i>Pontualidade</i>					
<i>Respeito relativamente à cultura institucional</i>					
<i>Respeito pelo Código de Ética da entidade</i>					

*deve ser respondido depois da mobilidade física

Anexo III: Relatório final sobre o programa de mentoria

O relatório deve ser preparado em inglês e entregue em formato PDF à organização anfitriã.

Número da mobilidade:

Data de início e de conclusão da mobilidade física: DD/MM/AAAA a DD/MM/AAAA

Nome do aluno:

Organização anfitriã:

Organização de envio:

RESUMO DO PROGRAMA DE MENTORIA

(máximo 1000 palavras)

DESCRIÇÃO DO TRABALHO REALIZADO DURANTE O PROGRAMA DE MENTORIA

(máximo 1000 palavras)

DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS DURANTE O PROGRAMA DE MENTORIA

De acordo com a lista de controlo de aptidões e competências, descreva quais são as principais áreas em termos de aptidões, competências, conhecimentos e atitudes que melhorou durante a mobilidade combinada (incluindo reuniões prévias e posteriores online e mobilidade física)?

(máximo 2000 palavras)

DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS IMPRESSÕES SOBRE O PROGRAMA DE MENTORIA

O que pensa: que experiências poderá aplicar e utilizar no futuro? Que área(s) gostaria de abordar na sua carreira futura?

(máximo 2000 palavras)

IMPRESSÕES PESSOAIS

Qual foi a experiência mais determinante para si durante o programa de mentoria? Que impressões partilharia com os seus pares?

(máximo 2000 palavras)

OUTROS ASSUNTOS / COMENTÁRIOS A SEREM PARTILHADOS



Anexo IV: Formulário de avaliação para os estudantes

(Avaliação do mentor e do programa de mentoria do foRMAtion)

Avaliação do mentor

Por favor avalie o seu mentor

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<i>Apresentou-me a cultura institucional</i>					
<i>Apresentou-me aos colegas</i>					
<i>Ajudou-me a compreender as minhas responsabilidades e deveres durante a mentoria</i>					
<i>Informou-me sobre as expectativas em relação ao meu trabalho durante a mentoria</i>					
<i>Envolveu-me em tarefas relacionadas com a RMA</i>					
<i>Monitorizou o meu trabalho e progresso numa base diária</i>					
<i>Forneceu feedback atempado</i>					
<i>Forneceu feedback construtivo</i>					
<i>Forneceu aconselhamento e orientação atenciosos</i>					
<i>Proporcionou oportunidades para provar os meus</i>					

<i>conhecimentos e capacidades</i>					
<i>Reconheceu a minha contribuição profissional</i>					
<i>Ajudou-me a trabalhar em rede eficazmente e a cooperar com outros colegas</i>					
<i>Era disponível</i>					
<i>Sabia ouvir</i>					
<i>Motivou-me</i>					
<i>Teve influência para que eu queira uma carreira em RMA</i>					
<i>Agiu como um exemplo a seguir</i>					

OUTROS ASSUNTOS / COMENTÁRIOS A SEREM PARTILHADOS

Avaliação do programa de mentoria do foRMAtion

Por favor avalie o programa de mentoria

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<i>Sente-se satisfeito(a) com a qualidade do programa de tutoria?</i>					
<i>Correspondeu às expectativas?</i>					
<i>Depois de participar neste programa de mentoria, sente-se mais seguro(a) sobre a sua possível carreira como RMA?</i>					
<i>As minhas aptidões e competências relacionadas com a carreira de RMA melhoraram</i>					
<i>Considera o programa de mentoria do foRMAtion útil para aqueles que estão interessados em prosseguir uma carreira na RMA?</i>					
<i>Recomendaria o programa de mentoria do foRMAtion aos seus colegas estudantes?</i>					

OUTROS ASSUNTOS / COMENTÁRIOS A SEREM PARTILHADOS

Anexo V: Avaliação do estudante e do programa de mentoria do foRMAtion

Avaliação da melhoria do estudante

Depois de preenchido, este formulário de avaliação será também partilhado com o estudante.

A atitude do estudante em relação ao trabalho realizado durante o programa de mentoria foi:

- Excelente
- Muito bom
- Apropriado
- Neutro
- Inaceitável

Por favor explique:

Como e em que medida foram alcançados os objetivos de aprendizagem gerais e específicos estabelecidos no Plano de Trabalho (se alcançados)?

Em geral, o estudante correspondeu às suas expectativas preliminares?

- Sim
- Não

Por favor explique:

Em que área(s)/tarefa(s) específica(s) relacionada(s) com RMA o estudante foi mais confiante durante a atividade de mentoria?

Quais são os pontos fortes do estudante em termos das suas aptidões e competências? Consulte a lista de verificação de aptidões e competências e também a secção 4.6.1 do Guia.

Quais são os pontos fracos do estudante em termos das suas aptidões e competências? Consulte a lista de verificação de aptidões e competências e também a secção 4.6.1 do Guia.

Para o futuro, o que sugere como espaço para melhorar o seu desempenho? Em que tema?

Tem algum outro conselho para o aluno?



Avaliação do programa de mentoria do foRMAtion

Por favor, partilhe a sua opinião sobre o programa de mentoria do foRMAtion, incluindo a formação em mentoria e também o Guia Metodológico.

1) Após completar o programa de mentoria, por favor avalie a utilidade da formação em mentoria numa escala de 1 a 5. Quanto é que o(a) ajudou a preparar-se para ser mentor(a)?

- Totalmente inútil
- Inútil
- Nem útil, nem inútil
- Útil
- Muito útil

2) Há algo que gostaria de nos aconselhar em termos do conteúdo da formação de mentores? Na sua opinião, que outros tópicos o teriam apoiado para ser um mentor mais eficaz?

3) Por favor, classifique a utilidade do Guia Metodológico para o programa de mentoria do foRMAtion. Quanto é que o(a) apoiou antes e durante o programa de mentoria?

- Totalmente inútil
- Inútil
- Nem útil, nem inútil
- Útil
- Muito útil

4) Há algo que gostaria de nos aconselhar em termos do conteúdo do Guia Metodológico para o programa de mentoria do foRMAtion? Na sua opinião, que outros tópicos o teriam apoiado para ser um(a) mentor(a) mais eficaz?

5) Tem alguma recomendação para alterações no currículo de RMA?

- Sim
 Não

Em caso afirmativo, qual é a sua recomendação?

6) O programa de mentoria do foRMAtion correspondeu às suas expectativas?

- Sim
 Não

Em caso negativo, por favor explique porquê:

7) Participaria novamente num programa de mentoria como mentor?

- Sim
 Não

Em caso negativo, por favor explique porquê:

8) Na sua opinião, é possível manter um programa de mentoria internacional semelhante ao foRMAtion na sua organização?

- Sim

Não

Em caso negativo, por favor explique porquê:

9) Por favor, partilhe algumas boas práticas adquiridas durante a atividade de mentoria.



Anexo VI: Carta de confirmação

Confirmação da organização anfitriã sobre a conclusão bem-sucedida do programa de mentoria

[Local e data de assinatura]

Número da mobilidade:

Data de início e de conclusão da mobilidade física: DD/MM/AAAA a DD/MM/AAAA

Nome do aluno:

Organização anfitriã:

Organização de envio:

Eu, abaixo assinado **Título, Nome e Posição do representante legal** confirmo que aprovo o Relatório Final do(a) **Nome do estudante** no seu período de mentoria na nossa organização, Nome da organização anfitriã realizada no âmbito do *foRMAtion – Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education*, projeto financiado pelo programa Erasmus+ da União Europeia sob o número de registo 2019-1-HU01-KA203-061233.

A aprendizagem em mobilidade provou ser benéfica para o estudante em termos de aquisição de novas aptidões e competências e de aquisição de conhecimentos específicos sobre como desenvolver e gerir excelentes projetos europeus de investigação, inovação e educação.

Com os melhores cumprimentos,

Representante legal da organização anfitriã

Anexo VII: Carta de recomendação

Data

Nome

Posição

Morada

Recomendação para [Nome do(a) estudante]

A quem possa interessar,

Tenho o maior prazer em recomendar [Nome do(a) estudante] para [o curso/a posição/a bolsa etc.]. [O/A estudante] participou no programa de mentoria implementado no âmbito do projeto *foRMAtion – Innovative and smart module FOr potential Research Managers and Administrators in higher education* financiado pelo programa Erasmus+ da União Europeia sob o número de registo 2019-1-HU01-KA203-061233. Tive o prazer de ser [o seu/a sua] mentor(a) na [Nome da organização anfitriã] entre [DD/MM/AAAA e DD/MM/AAAA]. A mobilidade física do(a) [Nome do(a) estudante] foi complementado por um programa de aprendizagem mista, ao longo do qual também [o/a] apoiei como mentor(a).

Durante este período, fiquei impressionado(a) pelo empenho do(a) [estudante] no tema da Gestão e Administração da Investigação. Tive a oportunidade de observar as suas [2 a 3 pontos fortes/competências] em primeira mão. Estas qualidades são também comprovadas pelas tarefas realizadas, que o/a [Estudante] executou com bastante qualidade. [Mencione alguns exemplos de trabalhos relevantes em que o/a estudante esteve envolvido(a)]

Recomendo vivamente que aceite a candidatura do(a) [Estudante]. Caso necessite de qualquer outra informação, não hesite em contactar-me através de [telefone e/ou endereço de email].

Com os melhores cumprimentos,

[Assinatura]

[Nome e posição]

[Local e data da assinatura]



A única responsabilidade pelo conteúdo deste documento recai sobre os autores. Não reflete necessariamente a opinião da União Europeia. Nem a EACI nem a Comissão Europeia são responsáveis por qualquer utilização que possa ser feita das informações contidas no mesmo.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



This project has received funding from the European Union's Erasmus+ programme under the registration number 2019-1-HU01-KA203-061233.