

Um roteiro completo de mentoria
Booklet 2: Guia passo a passo para a criação de um programa de mentoria no meio académico

Paula Alexandra Silva*

Universidade de Coimbra, Departamento de Engenharia Informática
paulasilva@dei.uc.pt

Rebecca Claire Anne Patterson

Patterson Consulting, Lda
patt.consulting@gmail.com

Maio, 2023

***Agradecimentos**

Os autores gostariam também de agradecer a Margarida Felício pelo seu contributo para a conceção da booklet. Agradece-se o apoio financeiro do Equal.STEAM para este projeto. Os autores assumem a responsabilidade exclusiva por quaisquer omissões ou erros neste trabalho.

Toda a correspondência deve ser endereçada a:

Paula Alexandra Silva
Universidade de Coimbra,
Departamento de Engenharia Informática
Pólo II da Universidade de Coimbra, R. Silvío Lima, 3030-790, Coimbra
Tel: +351 239 790 000
E-mail: paulasilva@dei.uc.pt

“No seu melhor, a mentoria pode ser uma relação que altera a vida e que inspira o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento mútuos. Os seus efeitos podem ser notáveis, profundos e duradouros; as relações de mentoria têm a capacidade de transformar indivíduos, grupos, organizações e comunidades.”¹

Sumário Executivo

O principal objetivo desta brochura é delinear um roteiro de mentoria adaptado às necessidades de cada grupo-alvo no meio académico. O principal público-alvo desta brochura são os coordenadores de programas de mentoria ou indivíduos que estejam a explorar a forma de criar um programa de mentoria. Serão abordadas algumas questões fundamentais da mentoria, tais como: onde procurar tutores; como assegurar uma boa “correspondência” entre tutores e tutorados; definição de objectivos e delineamento de expectativas; primeiras reuniões e tópicos a abordar à medida que o programa de mentoria progride, que são adaptados em conformidade a cada grupo-alvo. No que respeita ao grupo-alvo dos mentorandos, este roteiro de mentoria está organizado em dois grupos principais: estudantes de licenciatura e de pós-graduação; e docentes que seguem uma carreira de ensino e investigação.

Índice

Compreender os diferentes tipos de mentoria	1	Mais informações	10
Determinar os grupos-alvo	2	Bibliografia	11
Estabelecer o objetivo da mentoria	3		
Uma folha de consulta do roteiro de mentoria	3		
Passos a dar e questões práticas a resolver	4		
Primeira etapa	4		
Segunda etapa	4		
Terceira etapa	4		
Quarta etapa	4		
Criar um grupo de mentores	5		
Incluir todos os grupos e considerar o apoio formal	5		
Acompanhamento de todos os contactos	5		
Assegurar a diversidade de mentores	5		
Lançar o programa de mentoria	6		
Organizar uma sessão de apresentação do programa	6		
Apoio aos mentores	6		
Frequência das reuniões	6		
Formato das reuniões	6		
Respeitar os limites	7		
Selecionar actividades e qualidades	8		
Testemunhos	9		

Compreender os diferentes tipos de mentoria

Existem muitos tipos de mentoria e esta pode assumir a forma de “interacções, em grande parte baseadas num fluxo de informação unidirecional, entre um mentor e um indivíduo que está a ser tutelado (ou seja, um mentorando)”; mentoria entre pares ou mentoria em grupo². Alguns destes modelos alternativos avançam no sentido de um envolvimento bidirecional entre o mentor e o mentorando, o que, em muitos casos, tem demonstrado melhorar os resultados da mentoria³ “com os mentores também a enriquecerem-se e a obterem benefícios do envolvimento com o mentorando^{4 5 6}”. Montgomery⁷ distingue entre uma abordagem de mentoria de cima para baixo, que pode imitar de perto o aconselhamento, e sugere que se transcenda esta abordagem,

***“conhecendo os pontos fortes e fracos pessoais de um indivíduo -
“aprendendo” a pessoa.”⁷***

Determinar os grupos-alvo

Num contexto académico, particularmente para estudantes a nível de licenciatura/pós-graduação, a mentoria em grupo deve ser inicialmente considerada, uma vez que permite dar resposta a múltiplas necessidades. Durante as sessões de mentoria em grupo, com mentorandos e vários mentores, é preferível que um ou dois mentores liderem as sessões. Estas sessões podem ser organizadas em vários formatos, por exemplo, workshops, grupos de discussão ou fóruns⁸. “A oportunidade de os mentorandos poderem contar com vários mentores pode ser útil num mundo académico cada vez mais competitivo, mutável e diversificado. Também neste caso, um conhecimento profundo do contexto e das necessidades locais pode ajudar os criadores de programas de mentoria a compreender que tipos de mentoria são mais adequados numa instituição ou como combiná-los.”⁹ A mentoria individual é também uma opção para este grupo-alvo, se for considerada adequada, quer nas fases iniciais quer nas fases finais.

Ao nível do doutoramento/pós-doutoramento, ou seja, para os estudantes que estão a concluir um doutoramento ou estudos de pós-doutoramento, sugere-se uma estrutura mais individualizada, com uma ênfase considerável na importância do trabalho em rede. No que diz respeito aos docentes que seguem uma carreira de ensino

e/ou investigação, tais como professores e investigadores que tentam progredir no seu domínio de especialização ou concentrar-se numa nova área, é provável que a mentoria individual bidirecional seja a mais benéfica para satisfazer necessidades especializadas. Diferentes tipos de mentoria podem ser mais adequados para grupos-alvo específicos. Do mesmo modo, a natureza das actividades de mentoria deve ser adaptada a cada grupo-alvo em conformidade. Para ilustrar este ponto, um estudante de licenciatura beneficiaria de um mentorando que analisasse o seu CV, ao passo que um docente em vias de se tornar um docente sénior consideraria mais útil o apoio sobre como lidar com estudantes difíceis. Ver quadro B, para mais exemplos.

Estabelecer o objetivo da mentoria

É essencial estabelecer o objetivo da troca de mentores, nomeadamente o apoio transitório, ou seja, o apoio através da mentoria, “quando se passa de uma fase ou colocação na carreira para outra” ou aspiracional, “que muitas vezes coloca os indivíduos em posição de avançar para uma carreira ou oportunidade a que aspiram”. A mentoria de manutenção, “fornece o apoio necessário para manter a colocação e para completar uma parte específica, e muitas vezes limitada no tempo, do seu percurso profissional mais alargado.”²

Uma folha de consulta do roteiro de mentoria

O Quadro A apresenta diferentes roteiros que podem ser aplicados em função do objetivo e do grupo-alvo do programa de mentoria. Os aspectos a ter em conta incluem a definição do grupo-alvo; a duração do programa de mentoria, ou seja, se é de curto, médio ou longo prazo; a forma como o programa será ministrado, nomeadamente, no local/fora do local, um para um, em grupo ou bidirecional; o objetivo do intercâmbio, decidir se se trata de mentoria aspiracional, transitória ou de manutenção.

Grupo-alvo	Estudantes: Licenciados (UG) Pós-graduados (PG)	Estudantes: Estudos de doutoramento e pós-doutoramento	Docentes: Orientado para a investigação, ou seja, de investigador a investigador sénior	Docentes: Orientado para o ensino, ou seja, de docente a docente sénior, de docente a professor, de professor a professor associado
Duração	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo	Longo prazo
Modo de entrega	No local, em grupo, seguida de sessões individuais (presenciais ou online).	No local, um a um, mentoria a pares	No local/fora do local, bidirecional	No local/fora do local, bidirecional
Objetivo da troca	Mentoria de aspiração	Mentoria de aspiração e de transição	Mentoria de transição	Mentoria de transição e manutenção

Table A - Target groups, duration and delivery mode and purpose of the mentoring exchange.

Passos a dar e questões práticas a resolver

Independentemente do objetivo e do grupo-alvo, há algumas actividades e questões práticas que são abrangentes. As medidas a adotar em todos os domínios incluem:

Primeira etapa

Organizar uma sessão introdutória de grupo (2h) (mentor e mentorando). Ver Booklet 3 para mais pormenores sobre as sessões introdutórias em grupo e mais pormenores sobre os passos dois a quatro.

Segunda etapa

Conhecer-se mutuamente - delinear as áreas em que é necessária orientação (mentorando); delinear os pontos fortes e fracos (mentorando); delinear a sua situação atual, algumas técnicas a utilizar em áreas relevantes (mentor) e alguns aspectos pertinentes sobre si e a sua experiência (mentor e mentorando); definir expectativas (mentorando)¹⁰.

Terceira etapa

Definir as responsabilidades práticas - definir o modo de contacto (mentorando)⁸ definir a frequência das reuniões (mentor): estabelecer objectivos realistas em termos de compromissos e de gestão do tempo (em particular, o tempo disponível do mentor);¹¹ respeitar os limites⁸ definir os objectivos de estudo/carreira (mentorando) para os estudantes de licenciatura e de pós-graduação, respetivamente; pode acontecer que o “objetivo final” do mentor seja ajudar o estudante a lançar com êxito essa carreira¹².

Quarta etapa

Acompanhamento e atividade contínua - deve ser mantido um registo das reuniões. Os registos escritos permitem analisar o progresso e a concretização dos objectivos, bem como fornecer feedback. Idealmente, o mentorando marcará as reuniões depois de terem sido acordadas em conjunto e assegurará que a relação se mantém ativa (mentorando)⁸.

Para uma lista mais detalhada das actividades, ver secção 2.6

Criar um grupo de mentores

Incluir todos os grupos e considerar o apoio formal

A mentoria pode já ter lugar informalmente numa instituição. No entanto, é importante estar ciente de que “os grupos marginalizados enfrentam barreiras significativas ao desenvolvimento de relações informais de mentoria no local de trabalho”¹³ e Boyle e Boice¹⁴ reafirmam ainda que os novos membros do corpo docente, como as mulheres e as minorias, são os mais susceptíveis de ter dificuldade em encontrar apoio improvisado, como a mentoria¹⁴. A mentoria pode igualmente apoiar os recém-chegados e os grupos marginalizados da população estudantil. Por conseguinte, os sistemas de apoio formal ajudam estes grupos. Consequentemente, é relevante incluir todos os grupos, em particular os grupos marginalizados, uma vez que “a mentoria é um processo de aprendizagem em colaboração que se baseia nos conhecimentos de uma variedade de professores que podem fornecer orientação (professores seniores, colegas próximos e colegas podem funcionar como tutores)”^{15,16}

Acompanhamento de todos os contactos

Se o objetivo é estabelecer um programa de mentoria mais formal e um grupo sólido de mentores, é útil identificar e contactar mentores conhecidos e ver se eles o podem pôr em contacto ou acompanhar as suas ligações. Além disso, pode fazer uma pesquisa geral ou identificar contactos através de eventos e intercâmbios, como reuniões, seminários, workshops, conferências, feiras de carreiras e outros locais onde se encontrem pessoas com a experiência e os conhecimentos que procura. As redes de antigos alunos ou os contactos da indústria são também fontes úteis para alargar o seu potencial grupo de mentores.

Assegurar a diversidade de mentores

Aquando da criação de uma rede de mentoria, deve ser assegurada a “diversidade da rede”, ou seja, a existência de tutores com antecedentes diversos e a “variedade da rede”² isto é, a medida em que os mentores “provêm de diferentes contextos ou origens sociais” deve ser assegurada. Adotar uma abordagem que abranja todo o campus, enviar uma mensagem eletrónica de um funcionário administrativo superior para assuntos académicos (ou organismo relevante) para que os mentores se apresentem ou respondam a um pedido de mentoria¹⁷. Isto também pode ajudar a promover a diversidade. Os departamentos mais pequenos que não dispõem de um número suficiente de professores seniores para servirem de mentores podem identificar professores de outros departamentos¹¹. A correspondência entre departamentos tem-se revelado uma forma eficaz de garantir que informações confidenciais possam ser discutidas com o mentor¹⁷. Ao fazer corresponder mentores e mentorandos, preste muita atenção ao alinhamento de interesses em áreas semelhantes e à experiência relevante.

Lançar o programa de mentoria

Organizar uma sessão de apresentação do programa

A participação na sessão introdutória do programa, tanto para os mentores como para os mentorandos, proporcionar-lhes-á uma visão geral do programa e promoverá a interação e a troca de ideias. Será também uma oportunidade para analisar mais de perto o processo de mentoria. Poderá também considerar a possibilidade de convidar pessoas inspiradoras e modelos a seguir. Ver Booklet 3 para mais pormenores sobre a sessão introdutória.

Apoio aos mentores

Além disso, os mentores devem receber formação através de meios que possam utilizar mais facilmente, uma vez que muitas vezes têm grandes limitações de tempo, nomeadamente, “podcasts e webinars breves, sítios Web que oferecem artigos e conselhos breves e formadores disponíveis mediante pedido têm mais probabilidades de serem utilizados do que workshops presenciais”.¹¹ Uma sessão de formação específica para mentores pode ser útil neste caso. Pode ser fornecido material complementar, mediante pedido, para uma sessão de grupo específica para mentores. O Equal.STEAM, um projeto da Universidade de Coimbra, no âmbito do qual estes booklets foram criadas, desenvolveu uma série de recursos valiosos para este fim, nomeadamente nas actividades 2, 5 e 9: Curso de E-Learning, Programas de Mentoria e Unidades Curriculares, respetivamente.

Frequência das reuniões

No que diz respeito à frequência das reuniões, “consistentemente, os mentorandos descreveram repetidamente o aspeto mais útil da relação como sendo o tempo regularmente agendado, individual e confidencial com o mentor”¹⁷. De acordo com o relatório Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 2014, os resultados dos dados do inquérito aos mentorandos, em termos de tipos e frequência de contacto com os mentores, a ocorrência mais elevada foi de 74% (N= 31 mentorandos) representando o contacto presencial, uma vez por mês. Outros meios incluíram mais de uma vez por mês, mais de uma vez por semana, por correio eletrónico, telefone e contacto espontâneo¹⁷. O contacto recorrente entre o mentor e o mentorando é essencial e assegura uma colaboração frutuosa: “Os pares que tinham um contacto mais frequente e regular classificavam as suas relações como acima da média ou excelentes com muito mais frequência.”¹⁷

Formato das reuniões

No que respeita ao formato das reuniões, a mentoria em linha pode facilitar a procura de tutores mais adequados. Um conjunto mais alargado de mentores pode ser particularmente pertinente quando se trata de fazer corresponder grupos marginalizados. No entanto, quando tiver sido criado um grupo sólido de mentores,

deve ser dada prioridade à mentoria presencial, tendo em conta a importância de estabelecer mentores locais a partir da instituição de origem, uma vez que estes podem fornecer “um contributo fundamental para a partilha de conhecimentos heurísticos necessários para navegar com êxito num determinado local ou ambiente de trabalho”^{18 19 20}.

Respeitar os limites

Desde o início, os pares de mentores ou pares devem concordar em respeitar a privacidade e compreender que todas as informações divulgadas durante as sessões de mentoria serão mantidas estritamente confidenciais⁹. Os tópicos que estão fora dos limites e que não devem ser discutidos devem ser claros desde o início. Do ponto de vista de um mentorando, um comportamento cortês, como garantir a pontualidade, a fiabilidade e o estabelecimento de um estilo de trabalho autónomo, pode favorecer a criação de um ambiente em que o mentor possa responder melhor às necessidades do mentorando²¹. A tabela B apresenta mais pormenores sobre os tópicos a abordar, as expectativas e as responsabilidades do mentor e do mentorando.

Consulte os seguintes sites para obter mais recursos de apoio à mentoria:
[The Science of Effective Mentoring in STEMM](#)
[Together Software: Matching mentors and mentees effectively](#)
[What are the qualities of a good mentor for students?](#)
[Mentoring: How to be an effective Mentor](#)

Selecionar actividades e qualidades

Estudantes		Docentes	
Licenciados (UG) Pós-graduados (PG)	Doutoramento e Pós-doutoramento	Orientado para a investigação: de investigador a investigador sénior	Orientado para o ensino: docente a docente sénior, docente a professor, professor a professor associado
Para este grupo-alvo, sugere-se, pelo menos inicialmente, o acompanhamento em grupo, exceto se for considerada mais adequada uma abordagem individualizada.	Sugere-se uma abordagem mais individualizada no que respeita a este grupo-alvo, a menos que o trabalho de grupo seja considerado mais adequado.	Sugere-se uma abordagem mais individualizada no que respeita a este grupo-alvo, a menos que o trabalho de grupo seja considerado mais adequado.	Sugere-se uma abordagem mais individualizada no que respeita a este grupo-alvo, a menos que o trabalho de grupo seja considerado mais adequado.
<p>Mentoria de grupo</p> <p>Através de workshops, grupos de discussão ou outros fóruns, podem ser abordados vários temas, nomeadamente⁹:</p> <p>Planeamento estratégico de carreira, negociação (competências)</p> <p>Apresentação</p> <p>Criação de um perfil próprio e de uma rede de contactos</p>	<p>Desenvolver competências de investigação e de apresentação, fornecer conselhos sobre a melhor forma de trabalhar com o seu supervisor</p> <p>Alargar a leitura fora do campo de investigação e permitir que os mentorandos partilhem essa leitura²²</p> <p>Expor a académicos e/ou investigadores de renome na sua área; clarificar as expectativas e diferenças da investigação neste ambiente em comparação com a frequência de um curso; ensinar aos alunos o processo de investigação e não apenas o resultado da investigação; dar tempo para desenvolverem competências de investigação; incentivar os alunos a divulgarem o seu trabalho tirando partido das oportunidades de publicação e apresentação da investigação¹⁰</p> <p>Atuar como consultor ou caixa de ressonância (investigação), socializá-los na cultura das suas disciplinas (profissional)¹²</p> <p>Incentivar os alunos a aceitarem responsabilidades crescentes e desafios mais complexos</p>	<p>Planear e implementar uma agenda de investigação; e como ser bem sucedido na investigação; informações sobre como navegar no sistema universitário; conselhos sobre progressão profissional e visibilidade; ajuda para planear uma carreira académica; feedback construtivo e colaboração; melhorar as competências de ensino¹¹</p> <p>Definir objectivos e desenvolver um sentido realista das expectativas; gestão do tempo/priorização¹⁷</p> <p>Ajudar a trabalhar em bolsas de investigação, redação e apresentação de conferências; prestar aconselhamento sobre bolsas e/ou colaboração na redação de bolsas¹⁷</p> <p>Promover a criação de redes; dar dicas sobre como conciliar a vida profissional com a vida pessoal/familiar, o bem-estar e a gestão da flexibilidade⁸</p>	<p>Fornecer orientação sobre formas de promover a eficácia do ensino, bolsas de estudo, actividades criativas, oportunidades de serviço e outro desenvolvimento profissional¹⁷</p> <p>Conselhos sobre como lidar com estudantes difíceis; compreender a política das comunidades departamentais e universitárias¹⁷</p> <p>Abordar questões de carreira e mudanças de carreira¹⁷</p> <p>Promover a criação de redes; dar dicas sobre como conciliar a vida profissional com a vida pessoal/familiar, o bem-estar e a gestão da flexibilidade⁸</p>
<p>Mentoria individual</p> <p>Várias actividades podem ser realizadas no âmbito da mentoria individual:</p> <p>Examinar os principais documentos como base para o debate²²</p> <p>Reveja o CV do seu mentorado; realize uma entrevista simulada; elabore um plano de carreira; participe num evento em conjunto; discuta vagas de emprego; e organize uma visita ao local de trabalho²³</p> <p>Identificar um percurso profissional adequado²²</p> <p>Garantir tempo de cientistas internacionais convidados durante o qual os estudantes apresentariam o seu trabalho, iriam a conferências no estrangeiro e/ou visitariam os laboratórios de colegas das suas redes²²</p> <p>Fornecer feedback positivo e construtivo e encorajamento; permitir que os alunos aprendam através de tentativa e erro; criar um projeto bem definido tendo em mente o interesse e a capacidade dos alunos e que lhes permita ter propriedade intelectual; elaborar a parte do produto de investigação que cabe aos alunos, de modo a conduzi-los à sua independência¹⁰</p>			

Tabela B - Actividades e qualidades a considerar à medida que o programa de mentoria avança, de acordo com cada grupo-alvo

Adotar soft skills e qualidades mindful

As soft skills, que são abrangentes e podem ser aplicadas a programas de mentoria em grupo ou individuais, são também importantes para um tutor adotar. Estas competências ajudam a garantir que os mentorandos beneficiam tanto quanto possível do programa de mentoria. Essas qualidades mindful incluem ser acessível, encorajar, celebrar e recompensar o sucesso²² passar tempo com os seus estudantes e conhecê-los como indivíduos; encorajar a persistência face aos contratempos; os estudantes devem ser tratados como profissionais e ter o mesmo respeito e oportunidades de desenvolvimento que os outros colegas¹⁰ (UG); “Aprender” a pessoa² promover a inspiração, encorajar e reforçar a autoconfiança, a motivação e a autoestima para perseguir objectivos (mais ambiciosos) de estudo/carreira⁸ (PG); Apoio socio-emocional, pessoal e interpessoal¹¹ (carreira orientada para a investigação); Encorajamento e/ou apoio emocional¹⁷ (carreira orientada para o ensino).

Testemunhos

Seguem-se alguns comentários de mentorados e mentores sobre as suas experiências positivas de mentoria:

Novo membro do corpo docente (mentorando), “Além disso, ele foi ótimo a perguntar como eu estava a ir. Esta é uma pergunta importante para os novos membros do corpo docente - uma pergunta que não é feita com muita frequência devido à atividade das nossas vidas...” “O programa de mentoria permite-nos reservar o tempo necessário para falar sobre questões importantes como “Como estamos a ir?” e refletir e avaliar as nossas experiências como membros do corpo docente.”¹⁷

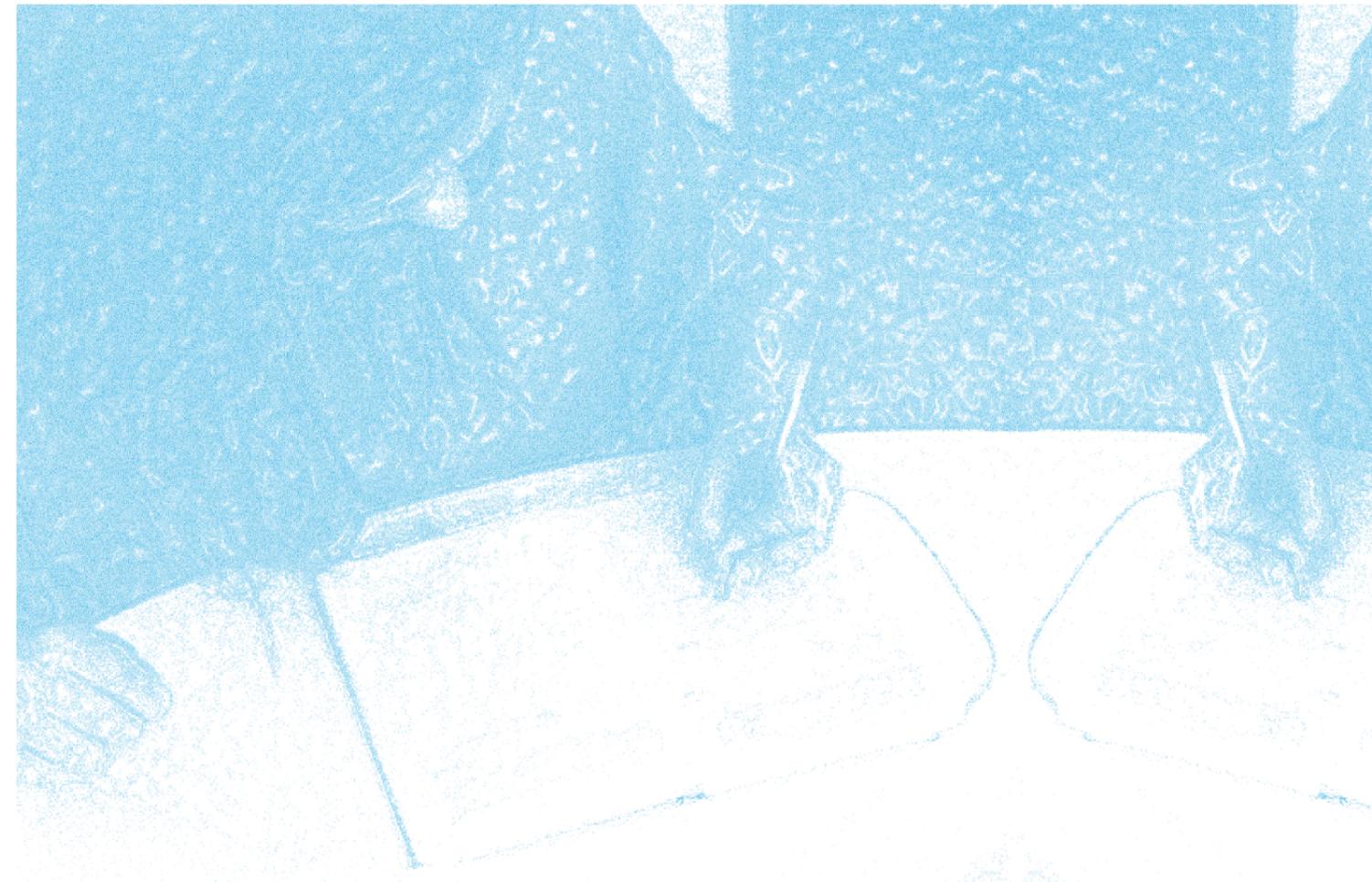
Membro do corpo docente (mentorado), “Ela(e) ajudou-me a pôr tudo em perspetiva - requisitos de titularidade e promoção, tempo dedicado a cada uma das áreas de ensino, investigação, serviço, etc.”¹⁷

Membro do corpo docente (mentor), “Ligar pessoas de vários departamentos ajuda-nos a conhecemo-nos e pode eventualmente levar a uma maior colaboração no trabalho (ou seja, escrever em conjunto ou fazer investigação em conjunto).”¹⁷

Membro da faculdade (mentor), “Encontrar-se com um mentorando de outra disciplina permitiu que o mentorando se sentisse à vontade para fazer perguntas e partilhar opiniões comigo sem receio de ser avaliado.”¹⁷

Mais informações

Para mais informações sobre o lançamento, implementação e manutenção de um programa de mentoria, os seguintes booklets, disponibilizados pelos mesmos autores, oferecem Um roteiro completo para a mentoria - Booklet 1: Noções básicas de mentoria no meio académico; Booklet 3: Manter um programa de mentoria e lidar com o trabalho invisível; e Booklet 4: Aproveitar a mentoria para promover o equilíbrio no meio académico, na indústria, nos recursos humanos e na comunidade em geral. Estes booklets incluem sugestões e um esboço para uma sessão introdutória, uma lista de actividades para actividades de mentoria individuais e em grupo, ideias para outras actividades e uma lista de verificação para monitorizar os progressos nos grupos-alvo seleccionados. Foram desenvolvidos vários recursos no contexto do projeto Equal.STEAM, que podem ser consultados no site do projeto www.uc.pt/equal.steam/



Bibliografia

1. Ragins, B. & Kram, K. The Handbook of Mentoring at Work. (2007).
2. Montgomery, B. L. Mapping a Mentoring Roadmap and Developing a Supportive Network for Strategic Career Advancement. SAGE Open 7, 2158244017710288 (2017).
3. Sorcinelli, M. D. & Jung H, Y. Finding a mentor. in Advocate: Thriving in Academe vol. 26 (NEA Higher Education Advocate, 2009).
4. Chesler, N. C. & Chesler, M. A. Gender-Informed Mentoring Strategies for Women Engineering Scholars: On Establishing a Caring Community. J. Eng. Educ. 91, 49–55 (2002).
5. Lechuga, V. M. Faculty-graduate student mentoring relationships: mentors' perceived roles and responsibilities. High. Educ. 62, 757–771 (2011).
6. McKinsey, E. Faculty mentoring undergraduates: The nature, development, and benefits of mentoring relationships. Teach. Learn. Inq. 4, 25–39 (2016).
7. Beronda L. Montgomery—[#LessonsFromPlants](#) [@BerondaM](#). Advisors tell any person what is needed to complete a task/degree, mentors 'learn' you & speak to your unique needs-<http://tinyurl.com/pd6f563>. Twitter <https://twitter.com/BerondaM/status/651900464016039937> (2015).
8. INSPIRA. Guia INSPIRA - Programa de Mentoria para Reter o Talento Feminino na Informática. (2022).
9. Meschitti, V., Smith, H. L. & Panton, M. Mentoring Handbook of Good Practice. (Birkbeck University of London, 2014).
10. University of Oregon. Mentoring Undergraduate Students | Research and Innovation. University of Oregon - Office of the Vice President for Research and Innovation <https://research.uoregon.edu/plan/undergraduate-research/resources/mentoring-undergraduate-students> (2023).
11. Fountain, J. & Newcomer, K. E. Developing and Sustaining Effective Faculty Mentoring Programs. J. Public Aff. Educ. 22, 483–506 (2016).
12. University of Michigan. How to Mentor Graduate Students a Guide for Faculty. (2018).
13. Zellers, D. F., Howard, V. M. & Barcic, M. A. Faculty Mentoring Programs: Reenvisioning Rather Than Reinventing the Wheel. Rev. Educ. Res. 78, 552–588 (2008).
14. Boyle, P. & Boice, B. Systematic Mentoring for New Faculty Teachers and Graduate Teaching Assistants. Innov. High. Educ. 22, 157–179 (1998).
15. Kram, K. E. & Isabella, L. A. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. Acad. Manage. J. 28, 110–132 (1985).
16. Columbia University. Guide to Best Practices in Faculty Mentoring. (2016).
17. Bean, N. M., Lucas, L. & Hyers, L. L. Mentoring in Higher Education Should be the Norm to Assure Success: Lessons Learned from the Faculty Mentoring Program, West Chester University, 2008–2011. Mentor. Tutoring Partnersh. Learn. 22, 56–73 (2014).
18. Whittaker, J. A. & Montgomery, B. L. Cultivating Diversity and Competency in STEM: Challenges and Remedies for Removing Virtual Barriers to Constructing Diverse Higher Education Communities of Success. J. Undergrad. Neurosci. Educ. JUNE Publ. FUN Fac. Undergrad. Neurosci. 11, A44-51 (2012).
19. Whittaker, J. A., Montgomery, B. L. & Martinez Acosta, V. G. Retention of Underrepresented Minority Faculty: Strategic Initiatives for Institutional Value Proposition Based on Perspectives from a Range of Academic Institutions. J. Undergrad. Neurosci. Educ. JUNE Publ. FUN Fac. Undergrad. Neurosci. 13, A136-145 (2015).
20. Zambrana, R. E. et al. "Don't Leave Us Behind": The Importance of Mentoring for Underrepresented Minority Faculty. Am. Educ. Res. J. 52, 40–72 (2015).
21. American Psychological Association. Introduction to mentoring: A guide for mentors and mentees. <https://www.apa.org> <https://www.apa.org/education-career/grad/mentoring> (2012).
22. Lee, A., Dennis, C. & Campbell, P. Nature's guide for mentors. Nature 447, 791–797 (2007).
23. Alumni as Mentors programme | Careers and Employment. Victoria University of Wellington <https://www.wgtn.ac.nz/careers/employment/alumni-as-mentors>.

