



Octubre 2018 - ISSN: 1989-4155

MENTORING PARA UNIVERSITÁRIOS: POTENCIALIZANDO O DESEMPENHO PROFISSIONAL

MENTORING FOR UNIVERSITY STUDENTS: POTENTIALIZING THE PROFESSIONAL PERFORMANCE

MENTORÍA PARA UNIVERSITARIOS: POTENCIALIZANDO EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

Lídia Silveira Arantes¹

Mestranda em Economia e Desenvolvimento – UFSM
E-mail: lidiaarantes@gmail.com

Thales de Oliveira Costa Viegas²

Departamento de Ciências Econômicas – UFSM
E-mail: thales.viegas@ufsm.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lídia Silveira Arantes y Thales de Oliveira Costa Viegas (2018): "Mentoring para universitários: potencializando o desempenho profissional", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/10/mentoring-universitarios.html>

RESUMO

O ensino superior tem lidado com desafios para a preparação de ambientes propícios para a aprendizagem que proporcionem aos estudantes a orientação adequada a respeito das exigências do mercado de trabalho. Nesta linha de raciocínio, um dos papéis da universidade é fornecer, além do conhecimento científico e técnico, o desenvolvimento de competências essenciais para o desempenho profissional de excelência. O *mentoring* para os estudantes atua como uma ponte entre o ensino da teoria e a prática, unindo esses universos através do relacionamento entre estudantes e profissionais do mercado. Neste sentido, possibilita, a partir do compartilhamento do conhecimento e das experiências, a construção de suporte para melhores escolhas e desempenho profissional. Por fim, os programas estruturados nos princípios de *mentoring* permitem aos estudantes e egressos vislumbrarem oportunidades de carreira.

Palavras-chave: *Mentoring*, Carreira, Estudantes

ABSTRACT

Higher education has dealt with challenges in preparing learning environments that provide students with adequate guidance on the demands of the job market. In this sense, one of the university's roles is to provide scientific and technical knowledge, but also provide the development of core competencies for professional excellence. Mentoring for students acts as a connection between teaching theory and practice, linking these universes through the relationship between students and

¹ Mestranda em Economia e Desenvolvimento – UFSM

² Doutor em Economia da Indústria e Tecnologia pela UFRJ e professor Adjunto de Economia - UFSM

market professionals. In addition, it allows, from the sharing of knowledge and experiences, the construction of support for better choices and professional performance. Finally, programs structured in the principles of mentoring allow students and alumni to envision career opportunities.

Keywords: Mentoring, Career, Students.

JEL: J24

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é marcado pela celeridade das mudanças em diversas esferas da vida. A atividade laboral é um bom exemplo, tendo em vista as profundas transformações pelas quais passa o mercado de trabalho, recorrentemente. Essa realidade é uma consequência de distintos fatores, tais como, por exemplo: aumento da competição entre os agentes econômicos; disseminação e evolução das diversas formas de tecnologia; novas formas de manifestação do que se convencionou chamar de 'empreendedorismo' no âmbito organizacional; novas práticas educacionais; aumento dos níveis educacionais e de qualificação laboral dos indivíduos e; alterações frequentes das expectativas sobre os profissionais, as quais colocam luzes sobre a temática carreira.

Neste contexto, as universidades podem inserir o programa de *mentoring* como uma ferramenta eficaz na orientação de estudantes, pois é um método que contribui para a melhoria na performance das pessoas e eleva o nível de motivação e produtividade. O programa de *mentoring* (ou mentoria) permite a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências e habilidades dos mentorados. Adicionalmente, esses benefícios individuais tendem a ter transbordamentos e impactar positivamente o desempenho dos demais estudantes da Universidade. Tal circunstância ajuda a ampliar a visão de mundo e aumentar o engajamento do jovem na busca de seus objetivos e sonhos. A mentoria irá apoiá-los em descobertas de caminhos e eles ainda não haviam pensado, bem como na transição para a vida profissional do economista, ampliando os seus horizontes.

Pretende-se neste trabalho discutir uma ferramenta (*mentoring*) de intervenção que possa contribuir para que os estudantes constituam vantagens competitivas profissionais ao longo do tempo, bem como influenciem outros jovens a ampliarem o seu leque de opções e perspectivas de carreira e de emprego do seu potencial produtivo. O *Mentoring* é um mecanismo útil para a potencialização de talentos. O Programa de *Mentoring* pode ser utilizado como um instrumento estratégico na formação de profissionais e na Gestão de Pessoas das organizações. Num projeto de *mentoring* para universitários, tanto os mentorados quanto os mentores devem ser submetidos a um processo de treinamento para desempenharem os seus respectivos papéis, com base em um planejamento. O objetivo é orientá-los quanto às melhores práticas de mentoria, desenvolvendo as suas competências e aptidões para obterem uma boa performance na mentoria e extrair o melhor dos seus mentorados.

O objetivo geral de um programa de *Mentoring* é criar uma estrutura para dar o suporte necessário e alicerçar a relação entre mentores e mentorados, de modo a facilitar a sinergia entre eles e colaborar para que os estudantes possam estabelecer o seu planejamento formal de carreira, definindo seus sonhos e visão de curto, médio e longo prazos. Entre os objetivos específicos estão dois aspectos centrais. O primeiro é proporcionar aos mentores capacitação para melhoria das suas práticas profissionais e de habilidade para liderar. O segundo é proporcionar para os mentorados os seguintes elementos: i) a expansão de sua visão do mundo; ii) o apoio no desenvolvimento de carreira; iii) o reconhecimento e desenvolvimento de competências; iv) sistematização de ideias dos mentorados; v) fazer escolhas cuidadosas; vi) ter consciência do aprendizado adquirido na Universidade e onde poderá ser empregado e; vii) estabelecer relações interpessoais mais duradouras.

Programas de *Mentoring* nas Universidades são capazes de qualificar ações direcionadas para estudantes na Universidade, a partir de práticas direcionadas que promovam reflexões e ampliação da base de conhecimento acerca da área de atuação do profissional, além de estender os limites da pessoa envolvida no programa. Destarte, iniciativas dessa natureza permitem a introdução da cultura de planejamento no âmbito da educação de jovens, o que possibilita a construção de trajetórias com melhor desempenho no ensino e na carreira do universitário e futuro profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONCEITO E A APLICAÇÃO DO MENTORING

O termo carreira remete-se a diversos elementos, tais como: mobilidade ocupacional, estabilidade profissional e financeira, bem como atividades profissionais. Carreira também pode passar a ideia de progresso constante, denotando uma concepção de um percurso sistematizado, percorrido por um indivíduo, com características espaciais e temporais (DUTRA, 1996; SCHEIN, 1996). Conforme Schein (1996) a carreira é uma questão que remete ao futuro, uma vez que as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações conferem destaque para as atividades que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações.

As mudanças acima apontadas exigem que os trabalhadores desenvolvam capacidades e competências que diferem, substancialmente, das aptidões e conhecimentos requeridos pelas profissões do século XX. As atividades que envolviam apenas funções intensivas em esforço físico passaram, a partir da era da informação, a demandar que os trabalhadores se tornem aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias sofisticadas. O profissional moderno deve se guiar pela flexibilidade, ao invés da estabilidade, e tende a ser avaliado por sua capacidade de oferecer soluções para as organizações, de maneira a assegurar os seus postos de trabalho no mercado, bem como criar as suas próprias oportunidades de geração de renda.

Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a realização eficiente desse processo, se manifesta por meio de uma gestão estruturada de carreira, que resulta em indivíduos mais produtivos e com maior realização pessoal. Nesse contexto, as técnicas de *mentoring* servem de pilar para o apoio no desenvolvimento da trajetória do estudante universitário e da carreira do futuro profissional. *Mentoring* é um termo em inglês que pode ser traduzido como mentor, guia, tutor, padrinho, etc. A sua aplicação no âmbito acadêmico consiste no direcionamento de um profissional mais experiente que orienta estudantes os mais jovens, com vistas ao desenvolvimento de sua visão, ou seja, traçando o planejamento e as estratégias de carreira.

Segundo Marques (2012), no processo de *mentoring* um profissional mais velho e mais experiente oferece seu *know-how* a um jovem talento, atuando como um mentor na medida em que o ajuda em questões ligadas à sua carreira e, não raro, colaborando com as decisões pessoais do estudante ao longo do curso. O *Mentoring*, diferente do *Coaching*, não tem, necessariamente, um tempo determinado para acabar, e segue até que o *mentorado* se sinta preparado e com autonomia suficiente para buscar oportunidades e decidir sobre a sua carreira. O *mentoring* pode ser realizado na instituição de ensino ou por tecnologias de comunicação.

A experiência com um mentor propicia efeitos positivos relacionados à vida profissional do estudante em início de carreira. A capacidade de ser exemplo do mentor é essencial nessa relação. O mentor é considerado, na maioria das vezes, um referencial, conselheiro e mestre do mentorado. E isso ocorre uma vez que o mentor compartilha da sua experiência profissional, com vistas a orientar à medida que experiências são compartilhadas para inspirar e possibilitar maior sabedoria para o enfrentamento dos desafios e percalços profissionais (BOOTH 1996).

Para atuar como modelo o mentor deve enfatizar as experiências valiosas que envolvem superação de desafios. Neste sentido, o mentor pode selecionar, exemplos de situações em sua vivência que denote essa superação para reforçar a motivação do mentorado e empoderá-lo com sua autoconfiança e capacidade de delinear e atingir seus objetivos (COHEN 1995).

O apoio a estudantes iniciantes na carreira é essencial, pois é necessário a junção entre teorias aprendidas e a prática. Isso não é trivial, pois requer reflexão, iniciativa e atitude proativa mediante a complexidade de fatores que atuam inclusive sobre o seu próprio desempenho (TANCREDI, MIZUKAMI, REALI 2012).

Ademais, o mentor deve incentivar o senso crítico do mentorado, propondo a simulação de situações desafiadoras para colocá-lo em papel ativo na construção do seu futuro e desenvolvimento pessoal e profissional. Neste quesito, o diálogo é fundamental. Esse diálogo pode ser baseado em perguntas claras acerca das possibilidades de mudanças necessárias para atingir seus objetivos. Isso envolve capacidade de adaptação e resiliência (COHEN, 1995).

De acordo com Ximenes (2015), a inserção de jovens no mundo do trabalho é um fator importante no desenvolvimento e na consolidação da cidadania. Todavia, os jovens precisam desenvolver habilidades e competências essenciais para proporcionar oportunidades de emprego e

inserção profissional. Neste contexto, um programa de *mentoring* contribui para o desenvolvimento profissional dos jovens com potencial.

De forma mais abrangente Guptan (2006) relacionou dez atitudes, a seguir elencadas, como sendo essenciais para um mentor, as quais o levarão a desenvolver um processo de mentoria bem-sucedido. *Primeira*. Focar no aprendizado e desenvolvimento do seu mentorado – criando situações que possibilitem aprendizado para ele, como a incumbência de tarefas para que a execução delas seja necessária à aquisição de conhecimentos e habilidades. *Segunda*. Orientação positiva ao mentorado - acreditando, encorajando-o e apoiando-o para o sucesso na realização das tarefas. *Terceira*. Altruísmo - disponibilidade para fornecer orientação e energia suficiente para possibilitar o sucesso do mentorado, sem esperar nada em troca. *Quarta*. Autoconhecimento elevado - o mentor deve ter consciência dos seus pontos fortes e fracos, competências pessoais e limitações. *Quinta*. Ser um *expert* no seu campo de atuação e ter profundo conhecimento da sua área técnica para poder passar conhecimento com segurança ao mentorado.

As outras cinco atitudes são as seguintes. *Sexta*. Clareza de objetivos - explicitar os objetivos de um plano de trabalho, de um projeto ou de uma atividade em que o mentorado irá atuar. *Sétima*. Empatia e sensibilidade – ambas são essenciais para o sucesso de qualquer relação humana, elas são, respectivamente, a capacidade de analisar uma situação se colocando na posição do outro e a habilidade de perceber as emoções e sentimentos dos outros, os quais não são expressos verbalmente, mas por meio de gestos, comportamentos e atitudes. *Oitava*. Habilidade de relacionamento - é a capacidade de construir, manter e levar adiante as relações de forma satisfatória. *Nona*. Capacidade de conceituação - advém da maturidade e da sagacidade do mentor, de modo a ajudar o mentorado a entender e compreender o significado de coisas aparentemente desconexas, fazendo-o aprender a analisar os fatos através de várias perspectivas. *Décima*. Habilidades de comunicação - saber escutar, ser paciente ao ouvir e compreender bem as mensagens verbais. Perceber no que é falado o que é verdadeiro e o que é dissimulação, apreender, também, o significado das mensagens não verbais através da postura e gestos do mentorado. Essas habilidades darão condições ao mentor de poder desenvolver, satisfatoriamente, uma boa relação de mentoria (GUPTAN, 2006).

As pessoas que forem se envolver no processo de mentoria deverão passar por uma capacitação (com um profissional habilitado) para desenvolver as competências necessárias, o que irá lhe apoiar pessoal e profissionalmente para a prática da aplicação do *mentoring*. Kram (1988) também desenvolveu um modelo internacional de mentoria explicitando as atribuições da mentoria, a serem desenvolvidas pelo mentor, classificando-as em funções de carreira e funções psicossociais. A proposta do modelo de Kram (1988) pode ser adaptado para a estrutura da Universidade, com vistas a demonstrar a importância da inserção do *mentoring* neste contexto.

Funções de Carreira. Preparam para avançar hierarquicamente em uma organização, enfatizando o aprendizado, o desenvolvimento na carreira e o preparo para alcance do melhor desempenho. Para isso contam com o desenvolvimento dos seguintes pontos. *Patrocínio*: apoio do mentor ao mentorado publicamente e por meio de indicações formais, como forma de destacar a confiança no mentorado, na medida em que o seu próprio nome é avaliado na postura do mentorado. *Exposição e visibilidade*: delegação de responsabilidades para desenvolver e demonstrar habilidades, competências e desempenho. Aqui incluem tarefas práticas para exercitar os conhecimentos apreendidos. *Coaching*: Extrai do mentorado as melhores estratégias e descreve a visão de carreira, em que há também o compartilhamento de experiências no sentido agregador. *Proteção*: Envolve a intervenção para evitar possíveis falhas, agindo na preparação para o enfrentamento de possíveis adversidades e crises. *Tarefas Desafiadoras*: acompanhadas com treinamento técnico e *feedback* para a capacitação e o desenvolvimento de competências que serão primordiais no desempenho do papel profissional, de modo a capacitar o mentorado para que ele possa galgar posições de responsabilidade e liderança (KRAM, 1988).

Funções psicossociais. As funções psicossociais estão em um nível mais pessoal, de modo a afetar o indivíduo dentro e fora do contexto da Universidade, uma vez que é indissociável do seu desenvolvimento profissional. É o que diz respeito à autoestima e são funções embasadas em confiança mútua e relacionamento interpessoal. Influenciam a autoimagem e a competência do mentorado. Aqui se trata do suporte emocional que afeta a identidade dos estudantes e influencia, significativamente, o desenvolvimento e avanço na carreira do profissional que se forma. Essas funções incluem os aspectos apontados na sequência. *A modelagem de papel*: modelo pelo exemplo que ocorre quando as atitudes, os valores e o comportamento do mentor são um padrão a ser seguido pelo mentorado, a partir da admiração e respeito. O jovem pode se espelhar nesse exemplo

de profissional e de carreira. *Aceitação e confirmação*: é a função para o desenvolvimento do autoconhecimento, visando feedbacks positivos de ambas as vias (mentor e mentorado), ampliando o círculo de apoio e engajamento. *Aconselhamento*: repasse de assuntos pessoais de experiências já vividas para aumentar a amplitude de conhecimentos profissionais do mentorado. Este pode, neste contexto, falar abertamente de suas inseguranças, medos e buscas para que lhe seja sugerido possíveis caminhos a seguir. *Amizade*: que envolve confiança, admiração e ajuda mútua (KRAM, 1988).

2.1 OS DESAFIOS E AS APLICAÇÃO DO MENTORING NO ENSINO SUPERIOR

Os programas de mentoria também podem ser dedicados a alunos de pós-graduação. O mentor serve como modelo, colaborando com o mentorado na pesquisa e aplicação prática. Além das habilidades técnicas ele pode contribuir para a melhoria das competências relacionadas a soluções de problemas. A mentoria propicia a combinação de conhecimento científico com experiências compartilhadas. Ademais, é útil no desenvolvimento das profissões, devido ao conjunto de conhecimento, aprendizado e habilidades que podem ser desenvolvidas (SANTORA ET AL. 2013).

De acordo com Silva e Nascimento (2014), os anos de frequência do Ensino Superior constituem um período de progressão que envolve a realização de tarefas específicas, num contexto particularmente estimulante e desafiante. Por isso, é importante que sejam executados projetos que vão ao encontro desse aprimoramento pessoal. Diversos estudos têm apontado o *mentoring* como uma prática eficiente para o desenvolvimento humano e profissional. Existem registros dessa prática em algumas universidades no mundo, o que ensejou pesquisas sobre o tema.

No âmbito educacional, a mentoria é aplicada ao acompanhamento de estudantes universitários, visando fornecer apoio, conhecimento, orientação acadêmica e estímulo ao envolvimento em programas acadêmicos (JACOBI, 1991; CAMPBELL, 2010). Essa interação cria no estudante um sentimento maior de pertencimento à sua instituição de ensino e, ainda, auxilia na escolha e na identificação com uma profissão (AUSTIN, 2002). De acordo com Clark, Harden e Johnson (2000), a mentoria educacional é vista como uma importante aliada no processo de desenvolvimento profissional. Nesse sentido, esta proposta vai ao encontro da expectativa de formar um profissional mais qualificado, consciente de suas oportunidades e capaz de expandir os seus conhecimentos.

A mentoria pode ocorrer com o apoio de ex-alunos (egressos), que ao possuírem trajetórias profissionais bem-sucedidas podem auxiliar os alunos (por meio de suporte voluntário) em diversas circunstâncias, a saber: processos seletivos, capacitações, promoção de estágios e oportunidades de carreira, proposta de parcerias em projetos, participação de eventos (como palestras, workshops e minicursos), dentre outros (HANSON, 2000).

Em pesquisa exploratória descritiva realizada por Do Monte (2011), com a aplicação de 52 questionários, almejou-se identificar entre as funções de mentoria, quais as mais desejadas, e as principais características pessoais e profissionais que o mentor deve reunir. Verifica-se, a partir dos dados coletados, que as principais funções de mentoria estão relacionadas com as tarefas desafiadoras, patrocínio e modelo. Ademais, as características essenciais do mentor seriam manifestas no conhecimento, experiência, disponibilidade, relacionamento interpessoal, motivação e liderança.

A mentoria vem sendo reconhecida mundialmente como um dos melhores métodos para desenvolvimento do indivíduo, em diversas dimensões da vida, inclusive o trabalho e a carreira (ERLICH, 2010). Tal fato pode ser explicitado também no programa de mentoria da Alumni Económicas, que é a Associação de Antigos Alunos do ISEG, a maior rede de ex-alunos de todas as escolas de Economia e Gestão de Portugal. No seu programa de *mentoring* os alunos que estão concluindo o curso são acompanhados, de forma contínua, por um mentor durante o seu processo de integração no mercado de trabalho, de modo que eles possam preparar o seu futuro, alargando o seu processo de aprendizagem, adquirindo e aperfeiçoando competências. Essas constatações embasam (com exemplo) o argumento sobre os benefícios da implementação desse tipo de programa (ISEG, 2012)

Na mentoria aplicada aos estudantes de graduação, para determinar a qualidade de sua experiência educacional é relevante a relação com o corpo docente, ou seja, os professores podem atuar como mentores e se houver dedicação recíproca haverá grandes chances de sucesso. Em pesquisa realizada com alunos, que foram submetidos a programas de *mentoring*, constatou-se que

estes obtiveram benefícios positivos psicológicos e, conseqüentemente, na carreira. As universidades ao promover esses projetos e perceber benefícios investem na sua manutenção (LECHUGA 2011).

A mentoria também pode ser realizada entre pares. Essas pesquisas analisam a relação entre mentoria e resultados relacionados à motivação, à eficácia e ao desenvolvimento de carreira dos estudantes. Holland, Major e Orvis (2012) investigaram o alcance das atividades de mentoria de pares e autodesenvolvimento na constituição do comprometimento dos alunos nos cursos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM). Os resultados apontaram para uma relação positiva entre a tutoria entre pares e a melhoria do desempenho, da satisfação e do comprometimento afetivo dos participantes do processo (CRISP, 2017).

Em estudo acerca de mentoria realizada por professores experientes, que orientam professores em início de carreira, chegou-se à conclusão que os desafios da prática profissional podem ser mitigados pela ajuda de um mentor. Foi salientado que as experiências dos docentes mentores serviram como base do conhecimento da mentoria. Além disso, foi evidenciado que a estruturação do projeto demarcando tempo de realização para cada atividade proposta pelo mentor foi relevante.

Por fim, foi destacado a formação específicas dos mentores para apoiar, conduzir e orientar com qualidade os iniciantes na sua inserção profissional (BORGES, 2017).

No trabalho de Thiry, Laursen e Hunter (2011) constatou-se que os alunos pesquisados perceberam que o *mentoring* aumentou a sua confiança profissional, as suas competências e habilidades relacionadas à realização de pesquisas científicas. Analogamente, os resultados do trabalho de Campbell et al. (2012) sugerem que a mentoria está positivamente relacionada à capacidade de liderança dos alunos. Os alunos que têm mentores do corpo docente podem se beneficiar mais da orientação quando comparados aos alunos que são orientados por mentores estudantes. De modo geral, os resultados apontam que o *mentoring* está positivamente correlacionado com o progresso acadêmico, com a persistência e com a conclusão da graduação universitária.

Na aplicação de programa de mentoria para o ensino de engenharia de produção em universidades públicas e estágios em indústrias no Brasil, foram obtidos os seguintes resultados, a saber: i) 85% dos mentorados afirmaram que o programa fez diferença para o ensino de engenharia de produção durante seu período de estágio e; ii) os mentores confirmaram que 98% dos mentorados puderam desenvolver competências e habilidades da engenharia de produção. Apontou-se como limitação a indisponibilidade do mentor para treinamento formal. Como ponto positivo foi destacado o planejamento detalhado do que deveria ser abordado em cada etapa, o que norteou as diferentes fases do programa. O trabalho foi pioneiro para a área de engenharia de produção e cumpriu o propósito de aproximar a universidade e indústria (ALMEIDA, 2017).

O trabalho de *mentoring* desenvolvido na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra apresentou relatório constando a relevância dos processos de *mentoring* com a articulação do ambiente, pessoas (mentor e mentorado) e objetivos do programa. Havia 140 pessoas envolvidas, entre alunos e ex-alunos. Um dos eixos centrais foi a receptividade e estreitamento de relações entre meios acadêmico e profissional (GIRÃO, 2013).

Conforme discutido anteriormente, existem esforços tanto na experiência nacional quanto internacional relacionados aos processos de *mentoring*. Os EUA e Reino Unido são os países que mais utilizam *mentoring* nas universidades. O público alvo desses programas são os estudantes de graduação e pós-graduação de diferentes áreas do conhecimento. Os principais objetivos desses programas compreendem a orientação de carreira e crescimento profissional. Mediante o exposto, há lacunas pertinente à implementação de programas de *mentoring* no Brasil e isso vai ao encontro do desenvolvimento de propostas de metodologias voltadas para a aplicação de *mentoring* na universidade.

4 PROPOSTA PARA METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DA MENTORIA NA UNIVERSIDADE

Constatada a relevância da implementação do projeto é necessário realizar um “desenho” do programa, cujas etapas principais compreendem: a identificação dos mentorados, alinhamento dos objetivos do programa, definição de estratégia motivacional, delineamento de plano de ação, revisão e acompanhamento do que for definido. O monitoramento das etapas é central para garantir o que for planejado (LAW ET AL., 2007).

Para preparação do processo de *mentoring*, os participantes devem ser orientados e capacitados. É sugerido que seja desenvolvido um manual básico com orientações gerais a ser utilizado nas reuniões iniciais afim de nortear o processo (COHEN, 1995).

A Aplicação e desenvolvimento de um programa em âmbito universitário deve envolver etapas e ferramentas específicas para a sua aplicabilidade. Logo, um programa de *Mentoring* eficiente precisa conter as fases que serão apresentadas a seguir.

1. *Divulgação do Programa*: divulgação do edital específico para seleção de mentorados pela universidade/faculdade.

2. *Identificação dos Mentorados*: seleção dos mentorados a partir das regras previamente definidas.

3. *Seleção dos Mentores*: seleção dos mentores será realizada pela coordenação do programa.

4. *Atribuição dos mentores aos mentorados*: os mentorados são distribuídos aos mentores conforme aderência entre o perfil das duas partes.

5. *Capacitação dos mentores*: capacitação específica na qual é apresentada a importância do programa e a relevância do papel do mentor, bem como serão ensinadas as ferramentas que poderão ser utilizadas na prática do *mentoring*. Os mentores serão informados acerca do funcionamento do programa e de como gerir uma relação de *mentoring*.

6. *Sensibilização dos mentorados*: são transmitidos os objetivos do programa e as suas vantagens, bem como é explicitando o papel da auto responsabilidade para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

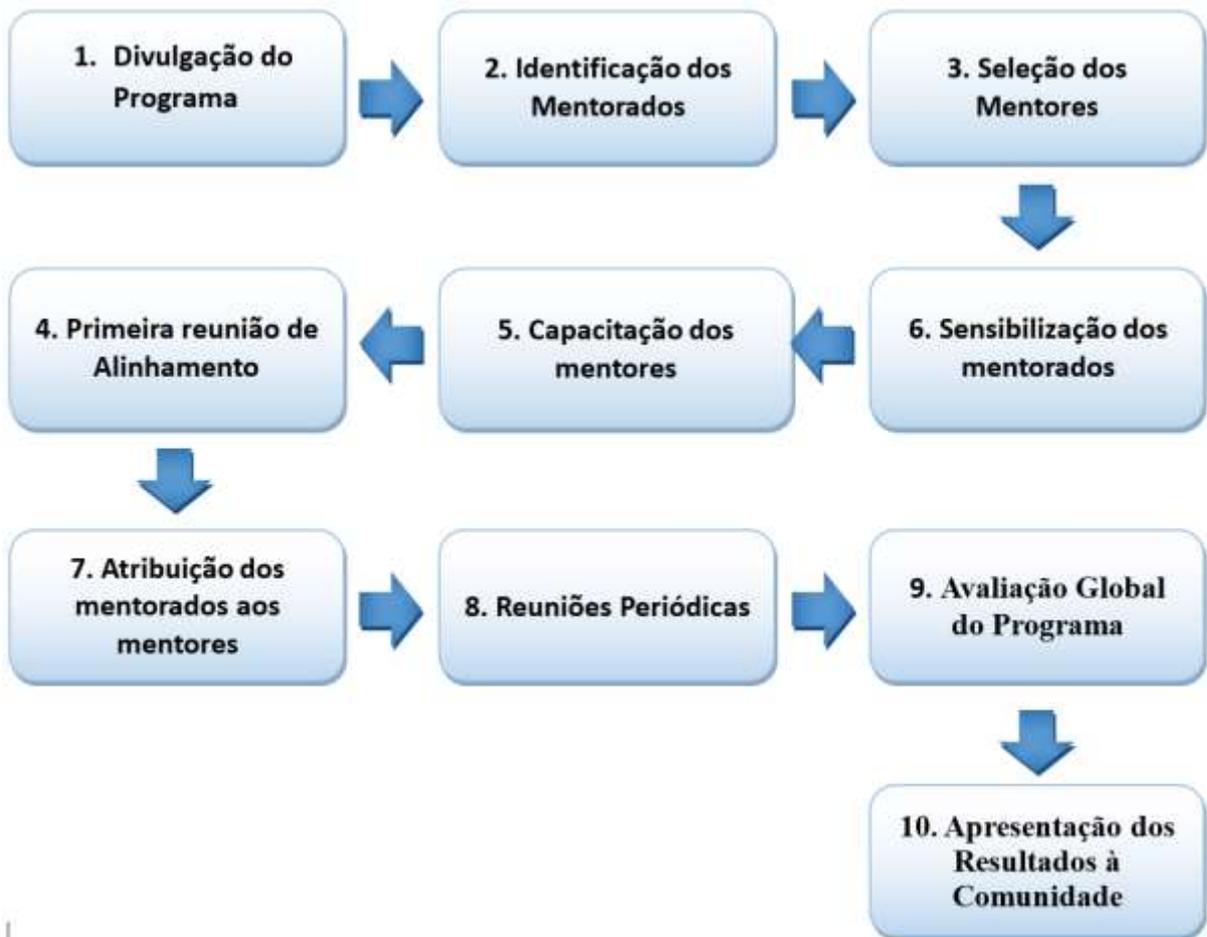
7. *Primeira reunião de Alinhamento*: apresentação do mentorado ao mentor. Estabelecimento de objetivos iniciais. Acordar as regras da relação de *mentoring* e assinar o acordo de *mentoring*. Esclarecer que o mentor deverá desenvolver atividades voltadas para funções psicossociais e de carreira acima descritas.

8. *Reuniões periódicas*: definir periodicidade, estabelecer um plano de ação, analisar o plano de ação da reunião anterior (se houver) e estabelecer objetivos para a sessão seguinte.

9. *Avaliação Global do Programa*: analisar os objetivos alcançados ao longo do programa. Sessão *feedback* entre mentor e mentorado para avaliar os desafios e avanços individuais durante o processo de *mentoring*. Avaliar os elementos bem-sucedidos, os desafios enfrentados na execução do programa, o seu impacto no desempenho acadêmico e profissional do mentorado, bem como nos planos para o futuro, delineados pelos estudantes, após a sua inserção no programa.

10. *Apresentação dos resultados gerais para a comunidade acadêmica*: os mentorados poderão apresentar a experiência do *mentoring* para despertar o interesse daqueles que não fizeram parte do programa, de modo que as experiências e os conhecimentos acumulados com o programa sejam difundidos e compartilhados, de modo a potencializar o processo de aprendizado dos estudantes.

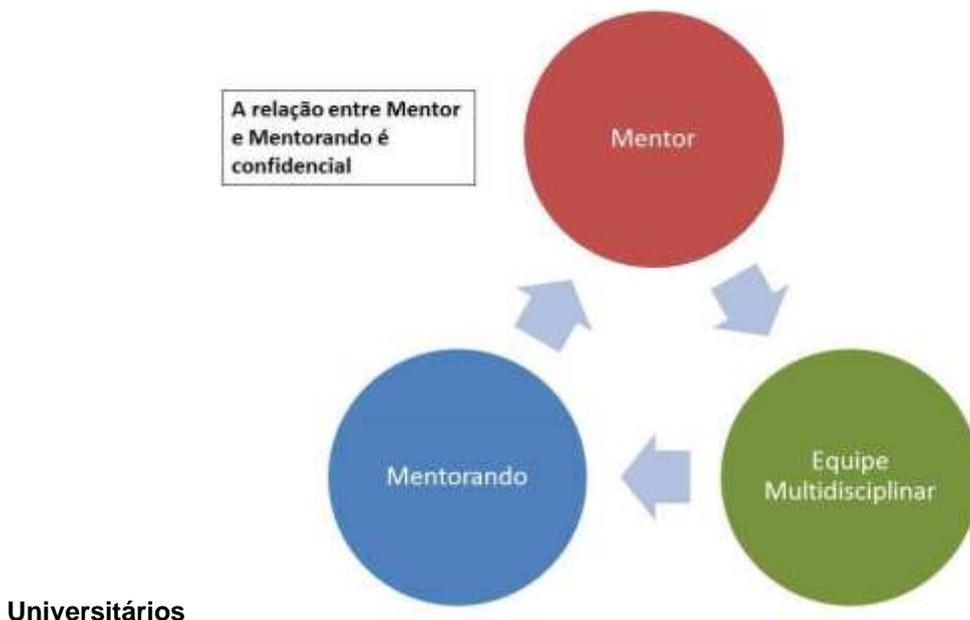
Figura 1 - Dinâmica do Programa de *Mentoring* com Universitários



Fonte: Elaboração própria

Além dos papéis já definidos a equipe multidisciplinar será composta por voluntários, sejam eles professores, ex-alunos que já atuam como profissionais no mercado de trabalho ou estudantes que se encontram nas fases mais avançadas do curso. A figura 2 apresenta as relações que caracterizam a dinâmica do processo de *Mentoring*, o qual irá ocorrer no âmbito da Universidade

Figura 1 - Dinâmica do Programa de *Mentoring* com



Fonte: Elaboração própria

5 Considerações Finais

É nítida a relevância de processos de *mentoring*, de forma geral. Esses processos atuam no desenvolvimento de habilidade de competências essenciais para carreira profissional. Esses programas, quando implementados para o público alvo de estudantes, têm o fito de nortear os objetivos de curto e longo prazos, repercutindo em melhor desempenho profissional. Isso ocorre primordialmente por dois motivos, a saber: i) o compartilhamento de experiência entre o mentor e mentorado, propiciam para o último uma visão ampliada do mundo e pode elevar a motivação e a resiliência frente aos desafios; ii) o alinhamento entre teoria e prática. O *mentoring* atua como ponte entre conhecimento científico e possíveis aplicações, o que pode repercutir em resultados satisfatórios, como por exemplo, aplicação de conhecimento para resolução de problemas complexos.

A aplicação de programas de *mentoring* ainda são escassos no Brasil. No entanto, dada a eficácia de sua aplicação norteadas pelos trabalhos empíricos, sua aplicação é indicada. Por isso, o trabalho mapeou os principais passos para inserção de um programa de *mentoring* na universidade.

Os programas dessa natureza podem contribuir para o aprimoramento da atuação profissional de pessoas que estejam envolvidas com *mentoring* (destaque para a orientação de carreira voltada para o crescimento profissional), com objetivo de ampliar a compreensão dos jovens sobre o mercado de trabalho e potencializar a sua rede de relações na sociedade, em geral, e associada à sua profissão, em particular. Neste contexto, o investimento na formação dos estudantes contribuirá para a sua transição do ensino médio para o superior, bem como para o desenvolvimento de sua carreira e o sucesso em suas atividades estudantis e profissionais.

Por fim, o referido programa pretende auxiliar os estudantes na construção de planejamento de carreira que permita direcionamento da sua vida profissional visando resultados promissores na obtenção de metas e objetivos curto, médio e longo prazos. Espera-se impactar na qualificação dos estudantes e em sua preparação para o mercado de trabalho, tornando-o mais informado e apto para os desafios acadêmicos e profissionais, independentemente do caminho escolhido.

6 BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Maria da Glória Diniz de. Programa de mentoria para o ensino de engenharia de produção em universidades públicas e estágios em indústrias no Brasil. 2017.

BORGES, Fabiana Vigo Azevedo et al. Os especialistas escolares no trabalho de mentoria: desafios e possibilidades. 2017.

CAMPBELL, Corbin M. et al. Mentors and college student leadership outcomes: The importance of position and process. **The Review of Higher Education**, v. 35, n. 4, p. 595-625, 2012.

CLARK, Richard A.; HARDEN, Sherry L.; JOHNSON, W. Brad. Mentor relationships in clinical psychology doctoral training: Results of a national survey. **Teaching of psychology**, v. 27, n. 4, p. 262-268, 2000.

COHEN, Norman H. **Mentoring adult learners: A guide for educators and trainers**. Malabar, FL: Krieger Publishing Company, 1995.

CRISP, Gloria et al. *Mentoring* undergraduate students. **ASHE Higher Education Report**, v. 43, n. 1, p. 7-103, 2017.

DO MONTE, GLAUCO TEIXEIRA. UNIVERSIDADE POTIGUAR–UnP LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1996.

ERLICH, Paulo. Mentoria e adesão à atividade física: o caso dos usuários da academia Chesf. **Originalmente apresentado como dissertação de mestrado. Faculdade Boa Viagem/DEVRY. Recife**, 2010.

GIRÃO, Pedro Barbosa Ribeiro. **O mentoring no ensino superior: o caso da FEUC**. 2013. Dissertação de Mestrado. FEUC.

GREENHAUS, Jeffrey H.; PARASURAMAN, Saroj. Research on work, family, and gender: Current status and future directions. 1999.

GUPTAN, Sunil Unny. **Mentoring: a practitioners guide to touching lives**. SAGE Publications India, 2006.

HOLLAND, Jonathan M.; MAJOR, Debra A.; ORVIS, Karin A. Understanding how peer *mentoring* and capitalization link STEM students to their majors. **The Career Development Quarterly**, v. 60, n. 4, p. 343-354, 2012.

JACOBI, Maryann. *Mentoring* and undergraduate academic success: A literature review. **Review of educational research**, v. 61, n. 4, p. 505-532, 1991.

LAW, Ho. **The psychology of coaching, mentoring and learning**. John Wiley & Sons, 2013.

LECHUGA, Vicente M. Faculty-graduate student *mentoring* relationships: Mentors' perceived roles and responsibilities. **Higher Education**, v. 62, n. 6, p. 757-771, 2011.

MARQUES, José R. Leader coaching: coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. **Programa de Mentoring Alumni Económicas**. 2012. Disponível em:

<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/publico/units/announcements.do?method=viewAnnouncement&unitl>

[D=102&announcementId=730777&contentContextPath_PATH=/instituicao/ISEG/pagina-inicial.](#)

Acesso em 08/06/2017.

SANTORA, Kimberly A.; MASON, Emanuel J.; SHEAHAN, Thomas C. A model for progressive *mentoring* in science and engineering education and research. **Innovative Higher Education**, v. 38, n. 5, p. 427-440, 2013.

SCHEIN, Edgar H. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative science quarterly**, p. 229-240, 1996.

SILVA, Rita Santos; NASCIMENTO, Inês. Ensino superior e desenvolvimento de competências transversais em futuros economistas e gestores. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 2, p. 225-236, 2014.

TANCREDI, R. M. S. P.; MIZUKAMI, Maria das Graças Nicoletti; REALI, A. M. M. R. Mentores e professores iniciantes em interação: Possibilidades formativas da educação online. **Revista Contemporaneidade, Educação e Tecnologia**, v. 1, n. 2, p. 61-71, 2012.

THIRY, Heather; LAURSEN, Sandra L.; HUNTER, Anne-Barrie. What experiences help students become scientists? A comparative study of research and other sources of personal and professional gains for STEM undergraduates. **The Journal of Higher Education**, v. 82, n. 4, p. 357-388, 2011.

THOMAS, David A.; KRAM, Kathy E. Promoting career-enhancing relationships in organizations: the role of the human resource professional. **The human resource professional and employee career development**, v. 49, p. 66, 1988.

XIMENES, Carlos Artur. **O mentoring como ferramenta de apoio à gestão de recursos humanos: um estudo de caso**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Setúbal. escola Superior de Ciências Empresariais.