

Millenium, 2(ed espec. nº7), 123-131.

pt

**CONSTRANGIMENTOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MENTORIA NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**  
**CONSTRAINTS IN IMPLEMENTING A MENTORING PROGRAM IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION**  
**RESTRICCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MENTORÍA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

*Paula Marques Santos*<sup>1</sup>

*Simone Almeida*<sup>2</sup>

*Jéssica Santos*<sup>3</sup>

*Francisca Almeida*<sup>4</sup>

*Rita Sampaio*<sup>5</sup>

*Isabel Martins*<sup>6</sup>

*Artur Sousa*<sup>6</sup>

*Carlos Quental*<sup>6</sup>

*Emília Coutinho*<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, CEPESE, Viseu, Portugal

<sup>2</sup> Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Saúde, Viseu, Portugal

<sup>3</sup> Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Saúde, Viseu, Portugal

<sup>4</sup> Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Educação de Viseu, Viseu, Portugal

<sup>5</sup> Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Viseu, Portugal

<sup>6</sup> Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, CISED, Viseu, Portugal

<sup>7</sup> Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Saúde, Viseu, Portugal | UICISA:E, ESEnFC, Coimbra / SIGMA – Phi Xi Chapter, ESEnFC, Coimbra, Portugal | UMIS ESSS-IP Santarém

Paula Marques Santos - psantos16@gmail.com | Simone Almeida - simonealmeida97@hotmail.com | Jéssica Santos - jesantos.mn@gmail.com |

Francisca Almeida - kikitah.5.almeida@gmail.com | Rita Sampaio - rita.x.sampaio@outlook.com | Isabel Martins - isamartins@estgv.ipv.pt |

Artur Sousa - ajas@di.estv.ipv.pt | Carlos Quental - quental@estgv.ipv.pt | Emília Coutinho - ecoutinhoessv@gmail.com



**Autor Correspondente**

*Emília Coutinho*

Escola Superior de Saúde de Viseu

R. Dom João Crisóstomo Gomes de Almeida, 102

3500-843 Viseu - Portugal

ecoutinhoessv@gmail.com

RECEBIDO: 07 de dezembro de 2020

ACEITE: 09 de dezembro de 2020

## RESUMO

**Introdução:** Este estudo foi desenvolvido no âmbito da Escola de Verão “Mentores em ação”, numa Instituição de Ensino Superior, atividade financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, a qual teve como propósito a criação de um Plano de Mentoria para ser implementado em todas as Unidades Orgânicas da Instituição de Ensino Superior, a partir de setembro de 2020, no seguimento do projeto piloto de mentoria levado a cabo no ano letivo de 2019-2020, em duas unidades orgânicas dessa instituição de ensino superior.

**Objetivo:** Sistematizar as principais restrições à mentoria; e compreender os principais constrangimentos resultantes da experiência de mentoria. Reconhecendo a enorme importância e a responsabilidade das instituições do ensino superior pelos processos de acolhimento dos novos estudantes, o Programa de Mentoria tem como principal objetivo promover a partilha de experiências de mentoria e proporcionar um ambiente solidário e saudável de vivência nas IES, contribuindo para a inclusão de todos os estudantes. Queremos construir e implementar um Plano de Mentoria em todas as unidades orgânicas da Instituição de Ensino Superior, a partir do início do ano letivo 2020-2021.

**Métodos:** Estudo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa. Análise dos dados recolhidos no projeto piloto “Práticas Inclusivas numa Instituição de Ensino Superior: Perceções sobre a implementação de um Programa de Mentoria”, realizada através do método do ePortfólio e focalizada em 2 grupos do universo representado: mentores e mentorados. Enquadrar os fundamentos teóricos da temática “Mentoria no Ensino Superior e os seus principais constrangimentos”, de modo a identificar os constrangimentos e as dificuldades identificados em experiências similares de outras instituições de ensino superior.

**Resultados:** Os constrangimentos identificados no estudo foram classificados em dezanove subcategorias: “não definição de um limite saudável de contacto”; “relação demasiado paternalista”; “problemática da separação”; “indisponibilidade para as atividades do programa”; “falta de motivação para desempenhar a função”; “incompatibilidade de personalidades”; “timidez”; “não resposta ao tipo de apoio que os mentorados procuram”; “bloqueio e pânico inicial por parte do mentorado”; “falta de disponibilidade para a formação dos mentores dentro do plano curricular”; “falta de divulgação e o não reconhecimento institucionais”; “sobreposição das atividades curriculares e de mentoria”; “falta de organização atempada e eficiente das ações”; “não existirem políticas institucionais de compromisso”, “excessiva burocracia”, “Não gestão correta de tempo e espaço”; “falta de formação dos intervenientes”; “pouca proximidade” e “reduzida duração global do programa”.

**Conclusão:** Este trabalho de investigação proporcionou outra abordagem à mentoria quanto à forma e ao estilo. Não devem, contudo, restar dúvidas de que a mentoria é sempre um instrumento para a inclusão de todos os estudantes, independentemente das suas características individuais, devendo o mentor ser solidário, uma fonte de apoio, um suporte, não assumindo protagonismos, pois o centro do Programa de Mentoria são os estudantes e a sua plena inclusão no universo institucional e académico.

**Palavras-chave:** inclusão; mentoria; constrangimentos; ensino superior

## ABSTRACT

**Introduction:** This study was developed within the scope of the Summer School “Mentors in Action”, of a higher education institution, an activity financed by the Foundation for Science and Technology, which had the purpose of creating a Mentoring Plan to be implemented in a higher education institution, from September 2020, following the mentoring pilot project carried out in the academic year 2019-2020, in only two organic units of this higher education institution.

**Objectives:** To systematize the main restrictions on mentoring; and to understand the main constraints resulting from the mentoring experience. Recognizing the enormous importance and responsibility of higher education institutions for welcoming new students, the Mentoring Program has the main objective of promoting the sharing of mentoring experiences and providing a supportive and healthy living environment in HEIs, contributing for the inclusion of all students. We want to build and implement a Mentoring Plan in all organic units of a higher education institution, from the beginning of the academic year 2020-2021.

**Methods:** Descriptive and exploratory study, of qualitative nature. Analysis of the data collected in the pilot project “Inclusive Practices of a higher education institution: Perceptions on the implementation of a Mentoring Program”, carried out using the portfolio method and focused on 2 groups of the represented universe: mentors and mentees. Bibliographic review on the topic “Mentoring in Higher Education and its main constraints”, in order to identify which constraints and difficulties were identified in similar experiences.

**Results:** The constraints identified in the study were classified into nineteen subcategories: “no definition of a healthy contact limit”; “Too paternalistic relationship”; “Separation issue”; “Unavailability for program activities”; “Lack of motivation to perform the role”; “Personality incompatibility”; “Shyness”; “Not responding to the type of support that mentors seek”; “Blockade and initial panic on the part of the mentee”; “Lack of availability to train mentors within the curriculum”; “Lack of institutional disclosure and non-recognition”; “Overlapping curricular and mentoring activities”; “Lack of timely and efficient organization of actions”; “There are no institutional policies of compromise”, “excessive bureaucracy”, “Not correct management of time and space”; “Lack of training of stakeholders”; “Little proximity” and “reduced overall program duration”.

**Conclusion:** This research work provided another approach to mentoring in terms of form and style. However, there should be no doubt that mentoring is always an instrument for the inclusion of all students, regardless of their individual characteristics, and the mentor must be supportive, a source of support, a support, not assuming protagonism, since the centre of the Mentoring Program are students and their full inclusion in the institutional and academic universe.

**Keywords:** inclusion; mentoring; constraints; higher education

## RESUMEN

**Introducción:** Este estudio se desarrolló en el ámbito de la Escuela de Verano “Mentores en Acción”, en el Instituição de Ensino Superior, actividad financiada por la Fundación para la Ciencia y la Tecnología, que tenía el propósito de crear un Plan de Mentoría para ser implementado en todas las escuelas de una institución de educación superior, a partir de septiembre de 2020, tras el proyecto piloto de tutoría llevado a cabo en el año académico 2019-2020, en solo dos unidades orgánicas de esta institución de educación superior.

**Objetivos:** Sistematizar las principales restricciones a la mentoría; y comprender las principales limitaciones derivadas de la experiencia de mentoría. Reconociendo la enorme importancia y responsabilidad de las instituciones de educación superior para dar la bienvenida a nuevos estudiantes, el Programa de Mentoría tiene como objetivo principal promover el intercambio de experiencias de mentoría y proporcionar un entorno de vida saludable y de apoyo en las IES, contribuyendo para la inclusión de todos los estudiantes. Queremos construir e implementar un Plan de Mentoría en todas las unidades orgánicas de una institución de educación superior, desde el inicio del año académico 2020-2021.

**Métodos:** Estudio descriptivo y exploratorio, de carácter cualitativo. Análisis de los datos recogidos en el proyecto piloto “Prácticas inclusivas de una institución de educación superior: Percepciones sobre la implementación de un Programa de Mentoría”, realizado mediante el método ePortfolio y enfocado a 2 grupos del universo representado: mentores y mentees. Revisión bibliográfica sobre el tema “La tutoría en la educación superior y sus principales limitaciones”, con el fin de identificar qué limitaciones y dificultades se identificaron en experiencias similares.

**Resultados:** Las limitaciones identificadas en el estudio se clasificaron en diecinueve subcategorías: “sin definición de límite de contacto saludable”; “Relación demasiado paternalista”; “Problema de separación”; “Indisponibilidad para las actividades del programa”; “Falta de motivación para desempeñar el rol”; “Incompatibilidad de personalidad”; “Timidez”; “No responder al tipo de apoyo que buscan los mentees”; “Bloqueo y pánico inicial por parte del aprendiz”; “Falta de disponibilidad para formar mentores dentro del plan de estudios”; “Falta de divulgación institucional y no reconocimiento”; “Superposición de actividades curriculares y de tutoría”; “Falta de organización de acciones oportuna y eficiente”; “No hay políticas institucionales de compromiso”, “burocracia excesiva”, “gestión incorrecta del tiempo y del espacio”; “Falta de formación de los interesados”; “Poca proximidad” y “duración total del programa reducida”.

**Conclusión:** Este trabajo de investigación proporcionó otro enfoque de la tutoría en términos de forma y estilo. Sin embargo, no cabe duda de que la tutoría es siempre un instrumento para la inclusión de todos los estudiantes, independientemente de sus características individuales, y el mentor debe ser solidario, una fuente de apoyo, un apoyo, no asumiendo el protagonismo, ya que el centro del Programa de Mentoría son los estudiantes y su plena inclusión en el universo institucional y académico.

**Palabras clave:** inclusión; tutoría; restricciones; enseñanza superior

## INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido no âmbito da Escola de Verão “Mentores em ação”, numa Instituição de Ensino Superior, atividade financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), a qual teve como propósito a criação de um Plano de Mentoria para ser implementado em todas as unidades orgánicas da Instituição de Ensino Superior, a partir de setembro de 2020, no seguimento do projeto piloto de mentoria levado a cabo no ano letivo de 2019-2020, em apenas duas unidades orgánicas dessa instituição de ensino superior.

Reconhecendo a enorme importância e a responsabilidade das instituições do ensino superior (IES) pelos processos de acolhimento dos novos estudantes, o Programa de Mentoria tem como principal objetivo promover a partilha de experiências de mentoria e proporcionar um ambiente solidário e saudável de vivência nas IES, contribuindo para a inclusão de todos os estudantes.

Com vista a melhorar todo o processo e conseguir implementar o Programa de Mentoria, o nosso estudo baseou-se nos dados já recolhidos no âmbito do projeto piloto de mentoria – “Práticas Inclusivas na instituição: Perceções sobre a implementação de um Programa de Mentoria”, tendo sido desenvolvida uma análise a toda a informação constante da base de dados existente, com o objetivo de sistematizar e compreender os principais constrangimentos resultantes da experiência de mentoria, de modo a

identificar os principais facilitadores e obstáculos vivenciados pelos estudantes ao longo do percurso académico. Na discussão de resultados apresentaremos possíveis soluções a implementar no futuro, de modo a atenuar os constrangimentos sentidos ou, até mesmo, eliminá-los por completo.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A introdução de modelos progressivos de financiamento, como bolsas de estudo, serviu para ampliar o acesso e a participação dos estudantes no ensino superior. A par deste desenvolvimento surgiu um novo desafio, o insucesso/abandono no ensino superior. Esta problemática tem vindo a ganhar visibilidade a nível político e social, ganhando destaque na comunidade científica e nas instituições do ensino superior (Ferreira & Fernandes, 2015).

A transição do ensino secundário para o superior é uma etapa crucial na trajetória escolar e pode significar um período crítico para o desenvolvimento e ajustamento académico dos estudantes. Vários autores referem que é extremamente importante acolher e cuidar da entrada dos estudantes nas IES e de toda a fase de integração na vida académica (Ferreira & Fernandes, 2015). Neste seguimento, surgiu a aplicação de programas de mentoria em contexto escolar, dando resposta às preocupações das instituições e reunindo esforços para que seja possível lidar com estes desafios académicos (Silva & Freire, 2014).

O termo mentoria é um termo cada vez mais utilizado nos dias de hoje, contudo a origem do conceito remete-nos para a Grécia Antiga, sendo utilizado ao longo dos séculos pelos mais diversos pedagogos até chegar ao nosso vocabulário atual (Girão, 2013; Neto & Souza-Silva, 2017). Segundo Scandura e Wiliams (2001) mentor define-se como “um indivíduo influente no seu ambiente de trabalho, com experiência e conhecimento mais avançados e que está empenhado em proporcionar apoio e mobilidade ascendente” ao mentorado. Já Baldoni (2003) apresenta mentor como “um amigo, um colega, um conselheiro, todos num só”. Na mesma linha, Daloz (1999) define o papel de mentor como um guia de confiança, sublinhando o papel dos mentores no crescimento global dos respetivos mentorados. Pode-se assim concluir que o termo mentoria é difícil de definir devido à sua ambiguidade e ao facto de ser uma tarefa multifacetada e que se altera consoante o contexto em que é aplicada (Girão, 2013).

Contudo existem considerações comuns como: (1) o requisito de existir uma relação entre duas pessoas, uma mais experiente e outra menos experiente; (2) tem que haver a ajuda dada por uma pessoa a outra na realização de transições significativas de contexto; (3) é também comum a vários autores a consideração de que a mentoria deve ser flexível e interativa, havendo partilha de conhecimento entre o mentor e o mentorado; (4) por fim, definem que a relação estabelecida é limitada no tempo, pois o seu objetivo é tornar o jovem capaz de agir de forma independente (Girão, 2013).

A mentoria pode ser transportada para contextos diversos. De um ponto de vista institucional, a mentoria trata-se de uma relação entre um indivíduo que frequenta a instituição há mais tempo, sendo este o mentor, e outro indivíduo que não se encontra familiarizado com a instituição, sendo este o mentorado. O principal objetivo deste tipo de mentoria é fomentar o desenvolvimento do mentorado, auxiliar o mesmo na tomada de decisões precoces dentro da instituição e que durante o processo este vá adquirindo competências como autoconfiança, devida ao apoio psicossocial resultante da mentoria, e conhecimento da instituição e das práticas intrínsecas (Câmara de Comércio e Indústria do Centro, 2014; Neto & Souza-Silva, 2017).

A mentoria é considerada de fundamental importância para o sucesso profissional do mentorado. É benéfica para a aquisição de conhecimentos, melhoria das competências, da competência comportamental, planeamento e realização de objetivos, ganhos de maior autoconsciência, maior visibilidade, melhor entendimento da própria política organizacional, clareza de objetivos pessoais, maior confiança e desafio intelectual. Além disso, o mesmo autor refere que a Mentoria permite que os estudantes compreendam a sua comunidade académica, as relações internas e as suas próprias responsabilidades perante essa comunidade e a sociedade em geral. Apoiado em estudos, o mesmo autor menciona que os estudantes mais incluídos no planeamento de toda a estrutura escolar relatam maiores benefícios psicológicos. Assim, a Mentoria democratiza o ensino superior através de um suporte aprimorado de aprendizagens e desenvolvimento dos estudantes (Mladenovic, 2012).

A inclusão é outro conceito fundamental a explorar e um fator determinante na forma como os estudantes se inserem nas IES. Inclusão tem como objetivo prestar apoio a todos os indivíduos e implica que todas as pessoas aprendam e adquiram conhecimento e se desenvolvam enquanto seres humanos (Amaro, 2011).

A inclusão continua a ser o modo mais digno de abordar a diversidade, pois é o paradigma que mais respeita as características individuais e que as pode promover através do diálogo intercultural e da compreensão das características e necessidades de cada um. Para isso, é necessário desenvolver uma consciência epistemológica nos diferentes agentes educativos que os leve a aceitar e (con)viver com os diversos tipos de intervenientes, a saber potencializar as características de cada indivíduo e a partilhar experiências bem conseguidas. É necessária uma formação de professores, inicial e contínua, que os prepare para o que é a população escolar: diversa, com estudantes singulares e com necessidades muito variadas (César, Machado, & Ventura, 2014).

O desenvolvimento do processo de inclusão é uma peça fundamental no combate aos mecanismos de discriminação e exclusão. O conceito de Educação Inclusiva reconhece as diferenças como normais e fomenta a aprendizagem centrada nas potencialidades, ao invés de impor ritmos e práticas pedagógicas preestabelecidas. Assim, a Educação Inclusiva assume-se como respeitadora das culturas, das capacidades e das possibilidades de evolução de todos os estudantes (Silva R., 2016).



A inclusão não se atinge sem distribuição de poder, sem equidade no acesso às diversas oportunidades que permitem traçar uma trajetória de participação ao longo da vida que permita ao indivíduo sentir-se realizado (Freire, 2008; Silva R. , 2016).

## 2. MÉTODOS

Estudo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa. Como já referimos, o nosso estudo terá como ponto de partida a análise dos dados recolhidos no projeto piloto “Práticas Inclusivas numa Instituição de Ensino Superior: Perceções sobre a implementação de um Programa de Mentoria”, desenvolvido em duas Unidades Orgânicas de uma Instituição de Ensino Superior. A análise dos dados foi realizada através do método do ePortfólio e focalizada em 2 grupos do universo representado: mentores e mentorados, de acordo com as diferentes funções que cada grupo exerceu na implementação do Programa piloto de mentoria, de modo a identificar e caracterizar os principais constrangimentos mencionados. Foi também desenvolvido um trabalho de revisão bibliográfica sobre a temática “Mentoria no Ensino Superior e os seus principais constrangimentos”, em que procurámos sistematizar os constrangimentos e as dificuldades identificados em experiências similares, no nosso país. A estrutura do nosso ePortfólio tem essencialmente os seguintes tópicos: (1) introdução – enquadramento do projeto de investigação; (2) apresentação dos elementos da equipa de investigação; (3) compreensão da importância da mentoria no Ensino Superior - análise de conceitos relacionados com o tema e estudo de programas de mentoria já existentes noutras Instituições; (4) análise e discussão dos principais constrangimentos inerentes à mentoria obtidos durante o projeto piloto; (5) reflexão sobre o projeto de investigação e formulação de propostas de melhoria, procurando responder à questão de partida.

Num portefólio em formato digital ou e-portefólio, todos os documentos estão em formato digital e são ficheiros que se encontram armazenados em diferentes pastas, consoante a organização do seu autor. Deste modo, o e-portefólio permite incluir uma infinidade de hiperligações que, por sua vez, poderão relacionar as competências adquiridas com as evidências e reflexões que as suportam. O e-portefólio, comparativamente ao tradicional portefólio em papel, propicia a oportunidade do desenvolvimento da capacidade de pensar, exprimir ideias, trabalhar em equipa e alcançar aprendizagens. Possibilita ao estudante contemplar o conhecimento de um outro nível ou perspetiva, com a vantagem de usufruir, ao mesmo tempo, das inúmeras potencialidades das novas tecnologias. Saliente-se que nenhum dossier, por mais completo ou volumoso que seja, é capaz de aglomerar a diversidade de informações e formatos que se poderá incluir num e-portefólio. Por outro lado, permite uma construção mais contínua e menos estática (Gouveia, 2011). O e-portefólio consiste, então, na transformação de um portefólio tradicional num portefólio digital, pois apresenta funcionalidades acrescidas e novas potencialidades relativamente ao portefólio em formato papel (Resende, 2016).

A amostra é constituída por 98 participantes. Através de entrevista semi-estruturada participaram 10 mentorados (estudantes do primeiro ano), 10 mentores (5 estudantes do segundo ano), 1 tutor, todos pertencentes à UO1, 5 mentorados (estudantes do 1.º ano), 5 mentores (estudantes do 2.º ano) e 1 tutor, pertencentes à UO2. Entraram, ainda, na amostra outros 66 participantes, sob a forma de narrativas, aplicadas (através de *Google Forms*) a estudantes das turmas dos 1º e 2º anos e a tutores da UO1 e UO2. No final da análise e discussão de resultados, pretendeu-se contribuir para a construção e implementação de um Programa de Mentoria em todas as unidades orgânicas da Instituição de Ensino Superior, a partir do início do ano letivo 2020-2021, apesar de todas as limitações existentes devido ao momento de pandemia que atravessamos, com ajustamentos nessa implementação, a fim de respeitar todas as diretrizes da Direção Geral da Saúde.

## 3. RESULTADOS

Tendo em conta todas as fontes internas e externas analisadas, foram encontrados vários tipos de constrangimentos na implementação de um Programa de Mentoria, mencionados quer pelas IES estudadas, quer no projeto piloto da Instituição de Ensino Superior em estudo. Os dados obtidos foram resultado da interpretação de testemunhos de participantes em programas de mentoria nas seguintes instituições: Universidade do Porto; Universidade de Aveiro; Escola Superior de Enfermagem de Coimbra; Universidade do Minho; além da nossa própria IES.

Estes resultados pretendem dar resposta aos objetivos: sistematizar as principais restrições à mentoria; e compreender os principais constrangimentos resultantes da experiência de mentoria, de modo a identificar os principais fatores facilitadores e obstáculos vivenciados pelos estudantes ao longo do percurso académico, em IES, para atenuar os constrangimentos sentidos ou, até mesmo, eliminá-los por completo.

De acordo com a análise da tabela 1, a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto foi a instituição que apresentou mais obstáculos na implementação do programa (nove constrangimentos). A Universidade de Aveiro detetou seis constrangimentos, a Escola Superior de Enfermagem de Coimbra relatou quatro tipos de dificuldades e, por fim, a Universidade do Minho foi a instituição que detetou menos barreiras, referindo três adversidades inerentes ao programa. De acordo com as instituições analisadas, foram encontrados dezanove exemplares de constrangimentos na totalidade.

**Tabela 1** - Constrangimentos na implementação de um Programa de Mentoria nas IES

| Constrangimentos  | Instituições do Ensino Superior Português   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   | Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (Torres, 2016) | Administração e Gestão Pública – Universidade de Aveiro (Fernandes, 2013) | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (Rodrigues & Baía, 2012) | Escola de Psicologia - Universidade do Minho (Silva & Freire, 2014) |
| Não definição de um limite saudável de contacto                             | x   |   |   | x   |
| Relação demasiado paternalista  | x   |   |   |   |
| Problemática da separação   | x   |   |   |   |
| Indisponibilidade para atividades do programa                               | x   |   |   |   |
| Falta de motivação para desempenhar a função                                | x   | x   |   |   |
| Incompatibilidade de personalidades   | x   |   |   |   |
| Timidez   | x   |   |   |   |
| Não resposta ao tipo de apoio que os mentorados procuram                    | x   | x   |   |   |
| Bloqueio e pânico inicial por parte do mentorado                            | x   |   |   |   |
| Falta disponibilidade para formação dos mentores dentro do plano curricular |   | x   |   |   |
| Falta de divulgação e o não reconhecimento institucionais                   |   | x   |   |   |
| Sobreposição das atividades curriculares e de mentoria                      |   | x   |   |   |
| Falta de organização atempada e eficiente das ações                         |   | x   |   |   |
| Não existência de políticas institucionais de compromisso                   |   |   | x   |   |
| Excessiva burocracia  |   |   | x   |   |
| Não gestão correta de tempo e espaço  |   |   | x   |   |
| Falta de formação dos intervenientes  |   |   | x   |   |
| Pouca proximidade   |   |   |   | x   |
| Reduzida duração global do programa   |   |   |   | x   |

Na Universidade do Porto, em conformidade com Torres (2016), os constrangimentos encontrados na implementação de um Programa de Mentoria foram: “não definição de um limite saudável de contacto”; “relação demasiado paternalista”; “problemática da separação”; “indisponibilidade para as atividades do programa”; “falta de motivação para desempenhar a função”; “incompatibilidade de personalidades”; “timidez”; “não resposta ao tipo de apoio que os mentorados procuram”; “bloqueio e pânico inicial por parte do mentorado”.

De acordo com Fernandes (2013), na Universidade de Aveiro, as dificuldades obtidas foram: “falta de motivação para desempenhar a função”; “não resposta ao tipo de apoio que os mentorados procuram”; “falta de disponibilidade para a formação dos mentores dentro do plano curricular”; “falta de divulgação e o não reconhecimento institucionais”; “sobreposição das atividades curriculares e de mentoria”; “falta de organização atempada e eficiente das ações”.

Segundo Rodrigues & Baía (2012), na Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, “não existem políticas institucionais de compromisso”, “excessiva burocracia”, “Não gestão correta de tempo e espaço” e “falta de formação dos intervenientes” foram algumas das barreiras encontradas à implementação do Programa de Mentoria.

Na Universidade do Minho, Silva & Freire (2014) referiram que a “não definição de um limite saudável de contacto”, “pouca proximidade” e “reduzida duração global do programa” foram obstáculos encontrados na implementação do Programa de Mentoria.

Foram observados constrangimentos em comum, em diferentes instituições. As Universidades do Porto e do Minho apontaram a “não definição de um limite saudável de contacto”. Constatámos também que a “falta de motivação para desempenhar a função”



e a “não resposta ao tipo de apoio que os mentorados procuram” foram dois aspetos apontados, em comum, pela Universidade do Porto e pela Universidade de Aveiro.

#### 4. DISCUSSÃO

Neste capítulo serão discutidos e comparados os resultados do presente estudo com os dados obtidos no projeto piloto “Práticas Inclusivas na instituição: Perceções sobre a Implementação de um Programa de Mentoria”.

Apresentamos os constrangimentos identificados, de acordo com as seguintes dez nove subcategorias: “não definição de um limite saudável de contacto”; “relação demasiado paternalista”; “problemática da separação”; “indisponibilidade para as atividades do programa”; “falta de motivação para desempenhar a função”; “incompatibilidade de personalidades”; “timidez”; “não resposta ao tipo de apoio que os mentorados procuram”; “bloqueio e pânico inicial por parte do mentorado”; “falta de disponibilidade para a formação dos mentores dentro do plano curricular”; “falta de divulgação e o não reconhecimento institucionais”; “sobreposição das atividades curriculares e de mentoria”; “falta de organização atempada e eficiente das ações”; “não existirem políticas institucionais de compromisso”, “excessiva burocracia”, “Não gestão correta de tempo e espaço”; “falta de formação dos intervenientes”; “pouca proximidade” e “reduzida duração global do programa”.

No referente ao projeto piloto, a categoria “Constrangimentos decorrentes do Programa de Mentoria implementado” foi formada por cinco subcategorias, nomeadamente: “Desorganização na implementação do Programa” que deu origem a especificações, das quais as mais referenciadas foram: “Ausência de uma apresentação inicial entre mentores e mentorados”; “Falta de formação prévia na área da Mentoria”, e; “Início tardio do Programa de Mentoria”. Outra subcategoria que emergiu foi a “Falta de adesão por parte dos participantes”, ou seja, “Por parte dos mentores” e “Por parte dos mentorados”. Os participantes também apontaram como constrangimentos o “Desconhecimento do papel do mentor”, “Dificuldades de comunicação” e “Horários incompatíveis”.

De acordo com o projeto citado, uma das subcategorias de constrangimentos encontradas foi “indefinição de número mínimo de encontro entre mentor e mentorado”, a qual também se pôde verificar na Universidade do Porto e do Minho. Torres (2016), referiu que na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto foi encontrada a barreira “indisponibilidade para as atividades do programa”, o que pode corresponder ao facto de os estudantes terem “horários incompatíveis”, tal como foi referenciado no projeto piloto.

Torres (2016) referiu ainda que um dos constrangimentos encontrados foi uma “relação demasiado paternalista”, o que pode ter como origem o “desconhecimento do papel do mentor” e a “falta de formação prévia na área de mentoria”, encontrados no projeto piloto da instituição.

No trabalho “Práticas Inclusivas na instituição: Perceções sobre a Implementação de um Programa de Mentoria”, foi encontrado o constrangimento da falta de comunicação, o que pode desencadear a “timidez” e o “bloqueio e pânico inicial por parte do mentorado” encontrados por Torres (2016), na Universidade do Porto.

Os constrangimentos “falta de disponibilidade para a formação dos mentores dentro do plano curricular”, “falta de divulgação e o não reconhecimento institucionais”, “sobreposição das atividades curriculares e de mentoria”, e “falta de organização atempada e eficiente das ações”, referidas por Fernandes (2013) na Universidade de Aveiro, foram ao encontro dos apresentados no projeto piloto na subcategoria “Desorganização na implementação do programa”, onde se pôde constatar a “Falta de formação prévia na área de mentoria” e a “Falta de informação e divulgação” do programa de mentoria.

Rodrigues & Baía (2012) referiram que na Escola Superior de Enfermagem de Coimbra foram verificados os seguintes obstáculos: “Não gestão correta de tempo e espaço” e “falta de formação dos intervenientes”, que foram também encontradas no projeto como “horários incompatíveis”, “falta de formação prévia na área de mentoria. Silva & Freire (2014) verificaram a existência de “pouca proximidade” nas relações de mentoria estabelecidas na Universidade do Minho, o que também se verificou na instituição, através da “ausência de uma apresentação inicial entre mentores e mentorados” e pela “falta de adesão dos participantes”.

Estes constrangimentos contrariam o que deve ser um Programa de Mentoria ideal, pois este deve processar-se num relacionamento didático, face a face entre uma pessoa mais experiente e uma pessoa inexperiente num campo específico, o que implica que o mentor tenha formação para desempenhar esse papel e, simultaneamente, tem de se estabelecer, tal como já referido anteriormente, desde o seu início, um clima de empatia, o que está em conformidade com Mladenovic (2012). Este autor defende que a mentoria é fundamental para o sucesso académico e profissional do mentorado. É também benéfica para a aquisição de conhecimentos, melhoria de competências, inclusive da competência comportamental, planeamento e realização de objetivos, ganhos de maior autoconsciência, maior visibilidade, melhor entendimento da própria política organizacional, clareza de objetivos pessoais, maior confiança e desafio intelectual.

Neste sentido e de modo a combater estas barreiras, propomos que a IES responsável deverá efetuar uma apresentação do Programa de Mentoria a todos os estudantes e docentes, demonstrando quais os objetivos e os desafios inerentes à função de mentorado e de mentor. Estes intervenientes estabelecem, deste modo, um primeiro contacto com a natureza do projeto e do envolvimento que será requerido aos participantes. Outro ponto fundamental para o sucesso do projeto é a definição de um início e um fim, além do estabelecimento de objetivos claros e realistas para os intervenientes e de metas flexíveis, ajustáveis às

situações emergentes da evolução do processo ao longo do tempo. Para responder a potenciais necessidades dos novos estudantes do ensino superior, os mentores deverão participar em formações de preparação e coordenação. Outra ilação resultante deste estudo é que o momento de *matching inter pares* é fulcral, havendo que atender ao perfil dos participantes; um programa de mentoria tem mais possibilidades de sucesso se as duas pessoas tiverem experiências ou interesses comuns e os mesmos assuntos de conversa. O fator idade também é importante, pelo que devem ser selecionadas pessoas com as mesmas prioridades e os mesmos ritmos de vida. À semelhança do que já foi mencionado deverá também existir um encerramento da mentoria, momento que irá permitir uma reflexão sobre a experiência vivenciada, fazer um ponto de situação em relação aos objetivos estabelecidos e elencar as competências desenvolvidas.

## CONCLUSÃO

De acordo com literatura existente, o abandono do ensino superior é uma problemática com bastante importância e de preocupação social e académica. Neste contexto, surge a mentoria e a inclusão como conceitos fundamentais e fatores determinantes do envolvimento dos estudantes nas IES. O Programa de Mentoria na instituição é um programa institucional de inclusão, acolhimento e vivência solidárias no ensino superior, tendo como principal objetivo fazer com que os novos estudantes se sintam melhor integrados a nível académico, pessoal e social, promovendo assim o sucesso escolar, o desenvolvimento de competências transversais e a prevenção do abandono e insucesso académico.

Executou-se um estudo de análise de um projeto piloto “Práticas Inclusivas na instituição: Perceções sobre a implementação de um Programa de Mentoria” e uma revisão bibliográfica da temática “Mentoria no Ensino Superior e os seus principais constrangimentos”, aplicando o método e-portfólio. Este estudo permitiu sistematizar e compreender os principais constrangimentos identificados por algumas IES portuguesas. Os resultados, obtidos subjetiva e empiricamente, permitiram concluir que emergiram dezanove subcategorias: “não definição de um limite saudável de contacto”; “relação demasiado paternalista”; “problemática da separação”; “indisponibilidade para as atividades do programa”; “falta de motivação para desempenhar a função”; “incompatibilidade de personalidades”; “timidez”; “não resposta ao tipo de apoio que os mentorados procuram”; “bloqueio e pânico inicial por parte do mentorado”; “falta de disponibilidade para a formação dos mentores dentro do plano curricular”; “falta de divulgação e o não reconhecimento institucionais”; “sobreposição das atividades curriculares e de mentoria”; “falta de organização atempada e eficiente das ações”; “não existirem políticas institucionais de compromisso”, “excessiva burocracia”, “não gestão correta de tempo e espaço”; “falta de formação dos intervenientes”; “pouca proximidade” e “reduzida duração global do programa”.

Este trabalho de investigação proporcionou uma abordagem crítica à mentoria quanto à forma e ao estilo. Não devem, contudo, restar dúvidas de que a mentoria é sempre um instrumento para a inclusão de todos os estudantes, independentemente das suas características individuais, devendo o mentor ser solidário, uma fonte de apoio, um suporte, não assumindo protagonismos, pois o centro do Programa de Mentoria são os estudantes e a sua plena inclusão no universo institucional e académico. O mentor deve transmitir conhecimentos, orientações e estabelecer objetivos, de acordo com o conteúdo do Programa, em parceria com o mentorado. A Mentoria deve basear-se na reciprocidade, na colaboração, na partilha e num clima empático, onde prevaleça o saber ouvir e o saber escutar, porque esta é uma ação que deve ser desenvolvida por mentor e mentorado.

Iremos aproveitar os constrangimentos identificados ao longo deste projeto para edificar uma prática mais consistente da Mentoria, de modo a que estes se reflitam em melhorias a serem implementadas.

## FINANCIAMENTO E AGRADECIMENTOS

Trabalho financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia e DGES no âmbito da iniciativa Escola de Verão, Apoio Especial Verão com Ciência “Mentores em ação” aprovado pela FCT em 7/7/2020 com início em 27/7/2020 e término a 27/10/2020.

Agradece-se ao Politécnico de Viseu pelo apoio disponibilizado; aos supervisores/formadores do PV+Inclusão; SPECULA, Cláudia Romano do CLAIM Politécnico de Viseu; e Dra. Fátima Jorge do Centro de Documentação e Informação da ESSV, envolvidos na Escola de Verão Mentores em ação, Rede de Ensino Superior em Mediação Intercultural e Programa Mentores para Migrantes do Alto Comissariado para as Migrações.

Os autores agradecem o apoio da Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E), acolhida pela Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnFC) e financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e do Capítulo Phi Xi da Sigma Theta Tau International.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro, É. S. M. (2010). *Inclusão de alunos com paralisia cerebral: Percepções dos professores do 1º ciclo, sobre a inclusão de alunos com paralisia cerebral na turma do ensino regular* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa). Acedido em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10709>
- César, M., Machado, R., & Ventura, C. (2014). Praticar a inclusão e não apenas falar de inclusão. *Interações*, 10(33), 18-72. Acedido em <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/6730>
- Conselho Empresarial do Centro, Câmara de Comércio e Indústria do Centro. (2014). *Estudo de mentoring, um manual de acolhimento*. Coimbra: CEC/CCIC. Acedido em <http://www.cec.org.pt/wp-content/uploads/2016/06/Estudo-de-MentoringManual-de-Acolhimento.pdf>
- Fernandes, J. M. C. G. (2013). *Programa de tutoria da Universidade de Aveiro* (Relatório de Projeto de Mestrado, Universidade de Aveiro). Acedido em <https://ria.ua.pt/handle/10773/13371>
- Ferreira, F., & Fernandes, P. (2015). Fatores que influenciam o abandono no ensino superior e iniciativas para a sua prevenção: O olhar de estudantes. *Educação, Sociedade & Culturas*, 45, 177-197. Acedido em <https://www.fpce.up.pt/ciie/sites/default/files/ESC45Ferreira.pdf>
- Freire, S. (2008). Um olhar sobre a inclusão. *Revista da Educação*, 16(1), 5-20. Acedido em <https://iparadigma.org.br/biblioteca/participacao-social-artigo-um-olhar-sobre-a-inclusao/>
- Girão, P. B. R. (2013). *O mentoring no ensino superior: O caso da FEUC* (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra). Acedido em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24636>
- Gouveia, C. R. F. (2011). *O e-portefólio como instrumento de avaliação e aprendizagem no contexto de cursos online: A perspectiva dos estudantes* (Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta). Acedido em <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1997>
- Mladenovic, M. (2012). *Mentoring in higher education* (Virginia Polytechnic Institute and State University, Ed.). Acedido em <http://www.milosm.info/Professor%20Milos%20Mladenovic%20publications/Mentoring%20in%20Higher%20Education%20-%20Mladenovic.pdf>
- Neto, C. C. O., & Souza-Silva, J. C. (2017). Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: O estudo do caso da performance consultoria e auditoria. *REAd: Revista Electrónica de Administração*, 23(Especial), 60-92. Acedido em [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112017000400060&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400060&lng=pt&tlng=pt)
- Resende, M. P. C. (2016). *O e-Portefólio como ferramenta de ensino, aprendizagem e avaliação na disciplina de instrumento dos cursos básico e secundário de música* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa do Porto). Acedido em <http://hdl.handle.net/10400.14/21398>
- Rodrigues, M. A., & Baía, M. C. (2012). Mediação e acompanhamento na formação, educação e desenvolvimento profissional. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(7), 199-205. Acedido em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0874-02832012000200021&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-02832012000200021&lng=pt&nrm=iso)
- Silva, E., & Freire, T. (2014). Programas de mentoria e promoção do desenvolvimento positivo de adolescentes. *Revista Portuguesa de Educação*, 27(1), 157-176. Acedido em <https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/4302>
- Silva, R. O. M. (2016). *Os processos de liderança na inclusão dos alunos com NEE* (Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira). Acedido em <https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/1515?mode=full>
- Torres, F. P. (2016). *Vivências no ensino superior: A experiência da mentoria na FPCEUP* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto). Acedido em [https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=170292&pi\\_pub\\_r1\\_id=](https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=170292&pi_pub_r1_id=)