



Avaliação do Programa de Mentoria da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação

Luísa Alvim^a

^aUniversidade de Évora - CIDEHUS, Portugal, mluisa.alvim@gmail.com

Resumo

O Programa de Mentoria da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação teve início em março de 2022. O programa foi incluído no plano de atividades da associação como uma ação estratégica e considerado de importância máxima para o desenvolvimento profissional dos associados em várias dimensões essenciais, como o diálogo intergeracional e o conhecimento partilhado. Neste trabalho apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre o conceito de mentoria, descreve-se o processo de formalização do Programa de Mentoria e procede-se à avaliação de três edições realizadas entre 2022 e 2024, que envolveram setenta associados, mentores e mentorados. Recolheram-se dados através de um inquérito por questionário. Na avaliação final, 68% dos mentores e 80% dos mentorados atribuíram nota máxima ao programa, confirmando um elevado grau de satisfação geral. Os resultados demonstram que o Programa de Mentoria é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus participantes, com impacto positivo reconhecido por ambas as partes.

Palavras-chave: Programa de Mentoria, Profissional de Informação, Portugal, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação.

Introdução

O Programa de Mentoria (PM) da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação (BAD) teve início em março de 2022, por iniciativa do Vogal da Profissão do Conselho Nacional 2021-2023, tendo sido posteriormente continuado no mandato de 2024-2026, desenvolvido e apoiado pela Comissão Técnica da Profissão. Em ambos os mandatos, o programa foi integrado no plano de atividades da BAD como uma iniciativa estratégica, reconhecida como prioritária para o desenvolvimento profissional dos seus associados. O programa promove o diálogo intergeracional e a partilha de conhecimento, incentivando a disseminação de boas práticas e saberes acumulados, ao mesmo tempo que reflete o compromisso da BAD com a valorização contínua dos seus membros, promovendo ambientes colaborativos e fortalecendo a comunidade profissional.

Este programa tem como principais objetivos apoiar os associados da BAD que pretendem melhorar a sua prática profissional, estejam ou não no início da sua carreira, através do acompanhamento de um mentor que orienta, aconselha, partilha conhecimentos, experiências e competências profissionais. Pretende-se, assim, proporcionar a profissionais com menos experiência uma orientação individualizada

que promova o seu desenvolvimento e evolução profissional.

Neste trabalho apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre o conceito de mentoria, descreve-se o processo de implementação do PM da BAD e procede-se à avaliação de três edições do programa, que envolveram setenta associados, atuando como mentores ou como mentorados. O principal objetivo é apresentar essa avaliação global e destacar as boas práticas do programa desenvolvido.

Enquadramento teórico

O conceito de *mentor* tem as suas raízes na Grécia Antiga, mais concretamente no poema épico *Odisseia*, atribuído a Homero. Nesta obra, Ulisses parte para a guerra de Troia e confia ao seu amigo, de nome Mentor, o cuidado do seu filho Telémaco. Ao Mentor é atribuída a responsabilidade pela educação e formação do carácter, tendo-o acompanhado ao longo de vinte anos. O papel de Mentor ganha ainda maior relevância quando a deusa Atena assume a forma de Mentor para transmitir conselhos sábios e orientação ao jovem Telémaco. É a partir deste episódio literário que se constrói o conceito atual de mentoria, entendido como uma relação assente na orientação, apoio e na transmissão de sabedoria (Barondess, 1994).

Há uma vasta literatura dedicada ao estudo do papel do mentor e da prática da mentoria, particularmente na área da Educação e da Formação de Professores (Field & Field, 1994; Girão, 2013; Hagger et al., 1994; Tomlinson, 1995; Vikaraman et al., 2017) além de outros campos específicos, como na Medicina (Barondess, 1994), nas empresas (Fernandes, 2020; Nunes, 2022; Rocha, 2019). Esses estudos destacam a relação de mentoria como uma das mais significativas no processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Nessa relação, o mentor, geralmente mais experiente e com alguns anos a mais que o mentorado, pode assumir múltiplos papéis, como o de professor, conselheiro, patrocinador e modelo. A literatura tende a convergir na ideia de que a mentoria, especialmente nos primeiros anos de carreira, é crucial para o desenvolvimento de trajetórias profissionais bem-sucedidas. Ela facilita o entendimento das redes informais que sustentam a produtividade, revela, por exemplo, o funcionamento interno de associações profissionais e ajuda a moldar a identidade dos profissionais para serem mais produtivos. Além disso, os benefícios dessa relação são mútuos, trazendo ganhos também para o próprio mentor (Barondess, 1994). Assim, mentoria consiste num apoio oferecido por uma pessoa a outra para facilitar a realização de transições significativas de contexto, auxiliando no desenvolvimento pessoal e profissional durante momentos de mudança, adaptação ou outros (Girão, 2013).

A definição do papel de mentor envolve, antes de tudo, ser um profissional experiente e reconhecido na sua área de atuação, alguém influente no seu contexto de trabalho e detentor de conhecimento e experiência aprofundados (Barondess, 1994; Girão, 2013). Além disso, abrange uma ampla gama de habilidades e abordagens essenciais, tais como: organização, comunicação eficaz, aconselhamento, apoio, colaboração, capacidade de propor soluções para problemas, ser um bom ouvinte, valorizar as contribuições e comentários, demonstrar espírito colaborativo e manter uma atitude positiva que reconhece e aprecia os esforços do mentorado. O mentor deve ser capaz de oferecer e explorar diferentes estratégias, sugerindo possíveis caminhos, dar conselhos construtivos em vez de julgamentos e demonstrar interesse genuíno pelo trabalho do mentorado. Entre as responsabilidades do mentor está ajudar o mentorado a identificar o seu foco de desenvolvimento, planejar como alcançá-lo, facilitar a execução desse plano e contribuir para a avaliação dos resultados. O envolvimento contínuo com o desenvolvimento de outra pessoa acaba impactando diretamente o próprio mentor, promovendo também o seu crescimento pessoal e profissional. Isto evidencia a importância de selecionar um mentor que realmente valorize e se envolva no processo de aprendizagem do mentorado. A abertura para a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo constitui um fator determinante na seleção dos mentores. É fundamental que o mentor demonstre interesse e esteja verdadeiramente disposto a assumir esse papel,

possua capacidade para motivar e fortalecer a autoestima do mentorado, atue como um guia de confiança, saiba construir relacionamentos positivos e seja capaz de auxiliar o mentorado na autoavaliação e na definição de planos de ação. Estas características, aliadas a outras habilidades como empatia, escuta ativa e comunicação eficaz, são essenciais para promover um ambiente de confiança e crescimento mútuo (Hagger et al., 1994). O mentorado é a pessoa orientada ou aconselhada pelo mentor, que tem como objetivo adquirir novos conhecimentos, ampliar a experiência e desenvolver competências (Girão, 2013).

Law et al. (2007) afirmam, com alguma convicção, que “há uma magia na arte do *coaching* e da mentoria”, reconhecendo explicitamente que existe uma dimensão desse processo que escapa à explicação científica, mas propõem um guia prático para que indivíduos e organizações de diferentes culturas possam aplicar técnicas psicológicas ao programa de mentoria. Entre as principais destacam-se a terapia cognitivo-comportamental, articulada com a Psicologia Positiva, cujo foco é identificar e potenciar fatores de bem-estar, promovendo a qualidade de vida e a felicidade. Os autores salientam ainda a importância de que mentor e mentorado elaborem conjuntamente um plano de ação e realizem reuniões regulares para analisar os progressos, garantindo que estes se mantenham alinhados com o objetivo definido e permitindo ajustes sempre que necessário (Penim & Catalão, 2021).

A mentoria tem progressivamente substituído outras formas tradicionais de programas de desenvolvimento profissional no contexto laboral global. Para ser eficaz, abrange áreas de desenvolvimento profissional, como a carreira, as competências e a especialização, bem como aspetos pessoais, incluindo o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, autoconfiança e autoimagem. Os mentores de excelência contribuem para o desenvolvimento das competências, da resiliência, da comunicação e da autoconfiança dos seus mentorados, ao mesmo tempo que promovem um ambiente colaborativo e de apoio (Vikaraman et al., 2017).

As associações profissionais e outras instituições que promovem continuamente o desenvolvimento profissional podem, através de programas de mentoria, registar resultados relevantes, como um maior compromisso e satisfação dos associados, bem como o desenvolvimento de competências profissionais (Zachary, 1995).

Implementação do Programa de Mentoria da BAD

Um dos principais objetivos da BAD é a formação e a valorização dos profissionais da área da Informação e Documentação, apoiando-os no desenvolvimento das suas competências técnico-científicas. A Associação promove ações de formação contínua, cursos de iniciação e atividades técnicas e informativas, como seminários e *webinars*, reconhecendo que esta qualificação tem um valor estratégico fundamental para o desenvolvimento sustentado, assente na inovação e no conhecimento.

Iniciativas de desenvolvimento profissional realizadas fora do contexto laboral habitual têm ganho crescente popularidade e procura. Nos últimos anos, estratégias como comunidades de aprendizagem informal, comunidades de prática, *coaching*, mentoria e visitas profissionais têm sido adotadas por instituições de ensino e de formação profissional como formas complementares de qualificação e crescimento dos profissionais.

Em março de 2022, a BAD deu início ao PM, no entanto, à data da sua criação, a Associação não dispunha de evidências que orientassem uma conceção eficaz de programas de mentoria, uma lacuna identificada na literatura por outras associações e instituições (Polikoff et al., 2015).

Procurou-se o envolvimento de outras associações do setor para apoiar a formalização e o desenho do PM, abrangendo a conceção de uma estratégia, a implementação do plano de ação, bem como a

avaliação e revisão do mesmo (Law et al., 2007), tendo sido fundamental conhecer e analisar outras iniciativas de mentoria promovidas por associações profissionais nas áreas da Arquivística e da Biblioteconomia, nomeadamente o programa da *Sociedad Española de Documentación e Información Científica* (SEDIC, 2021), bem como o programa do *International Council on Archives* (ICA, 2016). Foi estabelecida uma parceria com a SEDIC que resultou na realização de um *webinar* conjunto, dirigido aos associados, no qual foram apresentados o seu programa de mentoria e a formalização do programa da BAD (BAD, 2022a).

Elaborou-se o manual introdutório, contendo orientações específicas para mentores e mentorados (BAD, 2022b), que visa apoiar tanto os profissionais que orientam como os que são acompanhados, facilitando o desenvolvimento do processo e a consecução dos objetivos definidos por ambos. Foi estabelecido que tanto o mentor como o mentorado devem ser associados da BAD, contudo, para este último perfil admite-se também um não associado que tenha concluído uma formação na área de Ciência da Informação e Documentação (licenciatura, mestrado ou doutoramento).

O passo seguinte consistiu no recrutamento dos mentores, a partir da carteira de associados da BAD. Deu-se início à divulgação do programa no sítio *Web*, nas redes sociais da associação e através de contactos pessoais com os associados. Procedeu-se igualmente à criação de logotipo específico para o programa (Figura 1). O recrutamento dos mentorados foi iniciado mediante inscrição num formulário em linha, onde se solicitou a identificação, habilitações literárias, enquadramento profissional, motivação, áreas pretendidas para trabalhar e definição dos objetivos a atingir no programa. Seguiu-se então a correspondência entre as especialidades dos mentores e os interesses e objetivos dos mentorados.



Figura 1: Logotipo do Programa de Mentoria.

Para dar início ao programa foi agendada uma sessão em linha de orientação e apresentação dos mentores aos respetivos mentorados. A partir desse momento, os pares passaram a reunir-se em linha regularmente, numa plataforma digital à escolha, sendo recomendado o mínimo de um encontro por mês ao longo da duração de oito meses do programa. Os gestores do programa, a autora deste trabalho e uma comissão técnica, acompanharam todas as fases do programa.

No que diz respeito aos conteúdos abordados no programa, tanto o mentor como o mentorado selecionaram as áreas a trabalhar, de acordo com as necessidades e objetivos apresentados pelo mentorado e as sugestões recomendadas pelo mentor. Não existe uma agenda oficial definida para os conteúdos. Este modelo flexível permite uma abordagem personalizada e adaptada às expectativas e desenvolvimento de cada participante.

Durante o período do programa contactou-se separadamente todos os mentores e mentorados para os acompanhar e para monitorizar o desenvolvimento do programa, garantindo que tudo decorria conforme o planeado (Law et al., 2007). No final do programa procedeu-se à avaliação, através de um formulário em linha de autoavaliação, confrontando os resultados alcançados com os objetivos inicialmente definidos. Esses resultados são os que se apresentam neste trabalho. Incentivou-se o *feedback* dos intervenientes, por forma a ter acesso às suas sugestões de melhoria e à criação de testemunhos em formato de vídeo que foram divulgados no canal de *YouTube* da BAD (BAD, 2022c). O cronograma do desenvolvimento do programa visualiza-se na Tabela 1.

O facto de as reuniões funcionarem através de plataformas em linha permitiu que os participantes se localizassem em diferentes regiões do país, eliminando limitações de ordem física. Assim, o formato facilitou o envolvimento de profissionais de diversas localizações geográficas, promovendo a inclusão neste programa de todos os associados.

	Implementação PM			Desenvolvimento anual PM							
Fases	janeiro	fevereiro		março	abril	maio	maio	setembro	novembro	dezembro	janeiro
1	Investigação sobre PM										
2		Contacto SEDIC									
3	Desenho do Programa										
4			Seleção de Mentores								
5			Divulgação								
6		Preparação de materiais									
7				Abertura de inscrições							
8					Correspondência Mentores-Mentorados						
9						Apresentação					
10							Desenvolvimento do Programa				
12							Recolha de testemunhos vídeo				
13							Monitorização				
14								Autoavaliação			
15									Avaliação final do PM		
16										Entrega de certificados	

Tabela 1: Implementação e desenvolvimento do PM da BAD.

Por fim, a BAD procedeu à entrega dos certificados e realizou uma avaliação geral do funcionamento de cada edição do PM. Esta avaliação permitiu identificar pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da iniciativa.

Método

Segundo Allen et al. (2008), a escolha do método para estudos sobre *mentoria* assume particular relevância, pois pode condicionar tanto a abrangência como o detalhe das relações de orientação e apoio profissional. Os autores sugerem que o método mais utilizado nestes contextos é a investigação quantitativa, com recolha de dados de diversas fontes. Neste trabalho procedeu-se à recolha de dados quantitativos através de um inquérito por questionário, que serviu de autoavaliação dos mentores e dos mentorados, relativamente às três edições do PM, realizadas entre 2022 e 2024. Considerando a avaliação do programa optou-se também por uma abordagem qualitativa, uma vez que o formulário de autoavaliação incluiu questões abertas, que futuramente se apresentará noutro trabalho. Utilizou-se um único instrumento de recolha de dados nas três edições, aplicado sempre no final do programa a todos os participantes. O inquérito por questionário foi composto por seis grupos de questões. A escala de medida adotada nalgumas questões foi a Escala *Likert*, amplamente utilizada nas Ciências Sociais para

aferir atitudes, opiniões e avaliações, permitindo aos respondentes posicionarem-se numa escala com várias alternativas. O tratamento estatístico dos dados foi realizado através do Microsoft Excel. O questionário aplicado aos mentores foi o mesmo, adaptado às suas circunstâncias, com a exclusão de duas questões. As respostas aos questionários foram tornadas anónimas, garantindo aos participantes o tratamento confidencial dos dados e a impossibilidade de identificação individual.

Resultados

Apresentam-se neste trabalho os resultados das três edições do programa. As respostas foram classificadas com uma escala *Likert*, feita numa escala de um (1) a cinco (5), em que um é a pontuação mínima e cinco a máxima. Realizou-se a 1ª edição do PM com 19 mentorados e respetivos mentores; a 2ª edição, com 15 mentores e respetivos mentores, em 2023, a 3ª edição com 17 mentores e 18 mentorados em 2024, tendo um dos mentores orientado dois mentorados (Tabela 2).

	Nº Mentores	Nº Respostas ao inquérito	Nº Mentorados	Nº Respostas ao inquérito
1ª edição 2022	19	14	19	13
2ª edição 2023	15	12	15	13
3ª edição 2024	17	8	18	10
Total	51	34	52	36
% Respostas	67%		69%	

Tabela 2: Número dos mentores e dos mentorados e respostas ao inquérito.

Obtiveram-se 51 respostas dos mentores (67%) e 52 dos mentorados (69%). A participação no inquérito foi bastante reduzida, especialmente entre os mentores em 2024. Uma possível razão reside no facto de muitos deles terem participado nas duas edições anteriores, optando, por isso, por não responder novamente.

O primeiro bloco de questões foi dedicado à gestão do programa. Solicitou-se esclarecimento sobre o conceito e o programa de mentoria realizado pelos gestores do programa (questão 1.1.) que obteve 34 respostas dos mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 28 mentores e 26 mentorados classificaram com cinco; cinco mentores e oito mentorados com quatro; um mentor e dois mentorados com três (Figura 2).

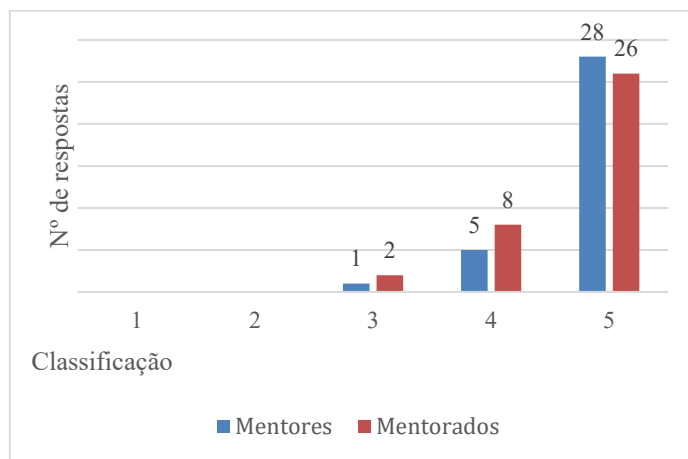


Figura 2: N° de respostas à questão 1.1 (mentores n=34; mentorados n= 36).

À questão 1.2 sobre o acompanhamento por parte dos gestores do programa, se foi eficiente e eficaz, obtiveram-se 34 respostas dos mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 23 mentores e 23 mentorados classificaram com cinco; dez mentores e 10 mentorados com quatro; um mentor e três mentorados com três.

Sobre se dúvidas colocadas aos gestores no decurso do programa foram ou não prontamente respondidas (questão 1.3), obtiveram-se 30 respostas dos mentores e 34 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 25 mentores e 25 mentorados classificaram com cinco; quatro mentores e seis mentorados com quatro; um mentor e dois mentorados com três; um mentorado com dois.

À pergunta aberta sobre os principais pontos fortes do PM (questão 1.4), responderam 33 mentores e 31 mentorados. Os mentores destacaram, de forma resumida, os seguintes pontos: partilha e colaboração entre profissionais com vantagens mútuas; relação estabelecida entre profissionais em diferentes fases da sua carreira, com objetivos comuns de aprendizagem mútua; prazer e privilégio de ensinar e orientar um colega de profissão; troca de experiências; reforço de ligações profissionais; adaptação de um método de aprendizagem ao participante em ambiente informal; estabelecimento de uma rede de contactos com novos profissionais; apoio no desenvolvimento de trabalhos de maior complexidade e esclarecimento pontual de dúvidas; enriquecimento pessoal e profissional; promoção de um programa individualizado de capacitação para os dois intervenientes; ajuda ao mentorado no seu processo de formação profissional e criação de espírito de entreajuda.

Da parte dos mentorados foram referidos, também de forma resumida: criação e desenvolvimento de relações profissionais; desenvolvimento de competências; partilha de experiências; ter um profissional reconhecido na área disponível para responder às nossas dúvidas e dar uma orientação ajustada a necessidades específicas; troca de conhecimentos; acompanhamento cuidado e construtivo; enriquecimento profissional e pessoal; aprendizagem ao longo da vida; consolidação de conhecimentos; estabelecimento de laços de amizade; maior aproximação entre associados BAD que estejam a desempenhar funções similares em duas instituições distintas; programa sem custos associados; obtenção de um certificado; flexibilidade na programação das temáticas das sessões de mentoria; seleção dos diferentes profissionais da área para diferentes mentorados de acordo com o perfil de cada um; encorajamento; escolha do tema a trabalhar; partilha de preocupações.

O segundo bloco de questões refere-se ao tempo e às interações diretas entre mentor e mentorado. Quanto à perceção se os mentores/mentorados estiveram interessados no parceiro enquanto pessoa

(questão 2.1), obtiveram-se 34 respostas dos mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 17 mentores e 31 mentorados classificaram com cinco; 11 mentores e três mentorados com quatro; cinco mentores e dois mentorados com três; um mentor com dois (Figura 3).

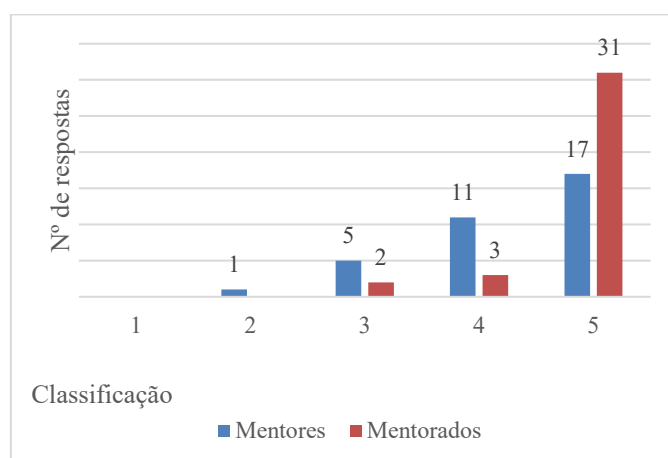


Figura 3: Nº de respostas à questão 2.1 (mentores n=34; mentorados n= 36).

Quanto à percepção se existiu empatia entre o mentor/mentorado, com a sensação de correspondência, responderam 34 mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 18 mentores e 28 mentorados classificaram com cinco; 13 mentores e sete mentorados com quatro; um mentor com três; dois mentores e um mentorado com dois (Figura 4).

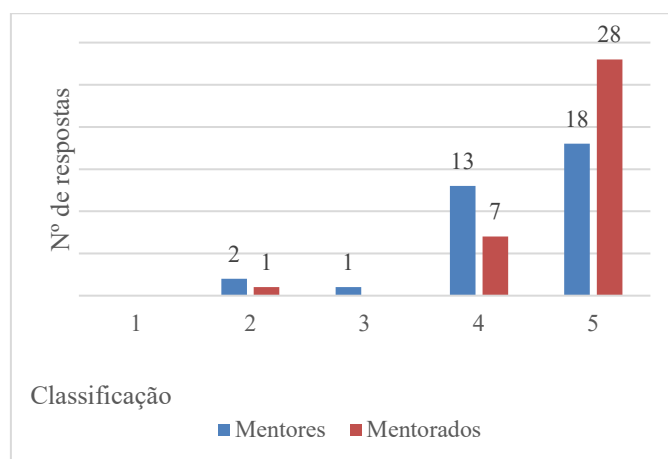


Figura 4: Nº de respostas à questão 2.2 (mentores n=34; mentorados n= 36).

A questão sobre se a cooperação entre os dois foi próxima e profunda (2.3), responderam 31 mentores e 36 mentorados, com classificação de um a cinco; 19 mentores e 28 mentorados classificaram com cinco; oito mentores e seis mentorados com quatro; quatro mentores e um mentorado com três; um mentorado com dois.

No terceiro bloco de questões abordou-se o desenvolvimento da relação pessoal. Quanto à boa realização do modelo de cooperação definido entre mentor e mentorado (questão 3.1), os mentores

emitiram 34 respostas positivas e os mentorados 36. Sobre se no contacto inicial ficou claro o que esperavam um do outro (questão 3.2), obtiveram-se 34 respostas positivas dos mentores e 35 positivas dos mentorados e uma negativa de um mentorado. Quanto ao estabelecimento de termos de confidencialidade por acordo mútuo (questão 3.3), obtiveram-se 16 respostas positivas dos mentores, 18 afirmam que não foi abordada a questão e 22 positivas dos mentorados, sendo que 14 afirmam também que a questão não foi abordada. Quanto à facilidade de reunião (questão 3.5), obtiveram-se 28 respostas positivas, seis negativas dos mentores e 34 positivas e duas negativas dos mentorados.

O quarto bloco de questões refere-se ao desenvolvimento do programa. Quanto a saber se o mentor e o mentorado identificaram atitudes e competências que precisavam de desenvolver para atingir os objetivos (questão 4.1), obtiveram-se 34 respostas dos mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 18 mentores e 27 mentorados classificaram com cinco; 12 mentores e seis mentorados com quatro; três mentores e dois mentorados com três; um mentor e um mentorado com dois (Figura 5).

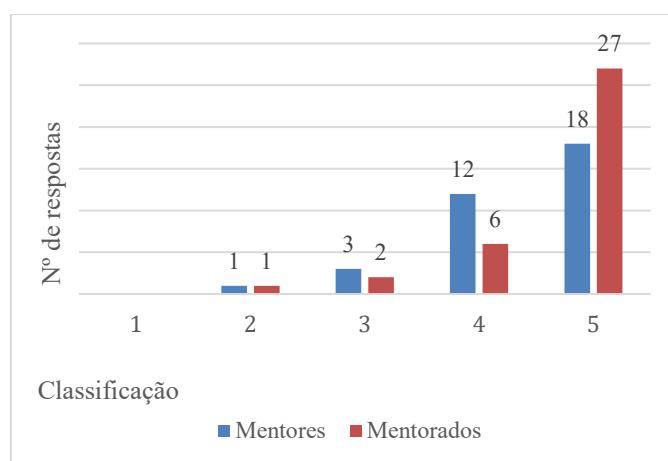


Figura 5: Nº de respostas à questão 4.1 (mentores n=34; mentorados n= 36).

Na questão 4.2, sobre se o mentor desafiou a ir mais além dos objetivos a que o mentorado se propôs, obtiveram-se 34 respostas dos mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 13 mentores e 26 mentorados classificaram com cinco; 17 mentores e sete mentorados com quatro; quatro mentores e dois mentorados com três; um mentorado com dois. Quanto a saber se a partilha de informação e de conhecimento do mentor foi relevante, oportuna e útil para o desenvolvimento do mentorado (questão 4.3), obtiveram-se 32 respostas dos mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; nove mentores e 29 mentorados classificaram com cinco; 16 mentores e seis mentorados com quatro; cinco mentores e um mentorado com três; dois mentores com dois. À questão da motivação do mentorado para prosseguir com as suas ideias e passá-las à prática (questão 4.4), obtiveram-se 33 respostas dos mentores e 36 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 22 mentores e 30 mentorados classificaram com cinco; oito mentores e cinco mentorados com quatro; dois mentores com três; um mentor e um mentorado com dois. Quanto à inspiração e abertura de novos horizontes profissionais ao mentorado pelo mentor (4.5), obtiveram-se 33 respostas dos mentores e 34 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 11 mentores e 24 mentorados classificaram com cinco; 14 mentores e sete mentorados com quatro; sete mentores e três mentorados com três; um mentor com dois. A questão 4.6 questiona sobre o apoio útil do mentor para alcançar as metas a que se propôs o mentorado, obteve 33 respostas dos mentores e 37 dos mentorados, com classificação de um a cinco;

13 mentores e 26 mentorados classificaram com cinco; 16 mentores e nove mentorados com quatro; dois mentores e um mentorado com três; um mentor e um mentorado com dois, um mentor com um. Quanto à cedência por parte do mentor de contactos com outros profissionais (questão 4.7), obtiveram-se 32 respostas dos mentores e 35 dos mentorados. Afirmaram positivamente 15 mentores e 17 mentorados, tendo negado 17 mentores e 18 mentorados.

A avaliação final sobre o PM foi questionada na 6.1. Obtiveram-se 34 respostas dos mentores e 35 dos mentorados, com classificação de um a cinco; 68% mentores e 80% mentorados classificaram com cinco; 24% mentores e 20% mentorados com quatro; 3% mentor com três; 6% mentores e 3% mentorado com dois (Figura 6).

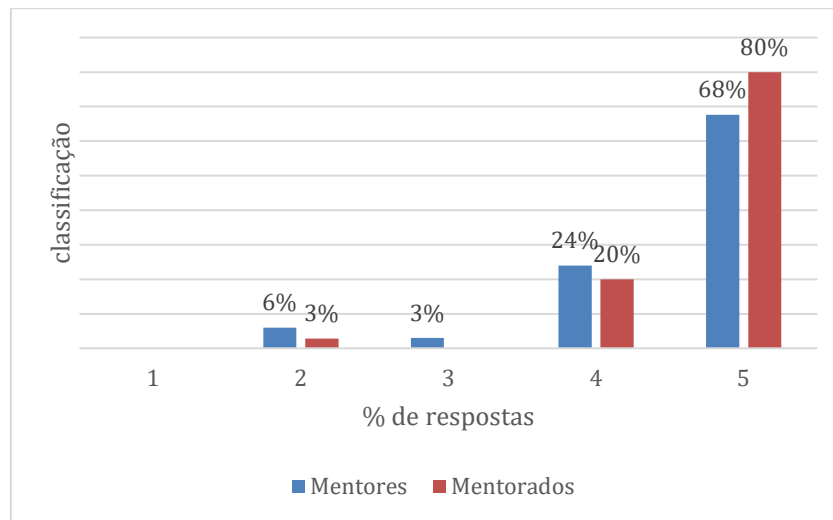


Figura 6: Nº de respostas à questão 6.1 (mentores n=34; mentorados n= 36).

Neste trabalho foram omitidas as questões 5.1, 5.2, 5.3, 6.2, 6.3, 6.4 e 6.5, por se tratarem de respostas abertas. A análise destas questões será realizada e apresentada num trabalho futuro, permitindo um tratamento mais aprofundado e qualitativo das opiniões e sugestões dos participantes.

Discussão

No primeiro bloco sobre a gestão do programa, a maioria dos mentores (82%) e dos mentorados (72%) classificaram o esclarecimento fornecido pelos gestores do programa com a nota máxima cinco. Apenas uma minoria atribuiu notas inferiores. Isto demonstra que a comunicação inicial foi clara e eficaz, contribuindo para um alinhamento de expectativas e para o bom arranque do programa de mentoria; o acompanhamento pelos gestores do programa foi igualmente bem avaliado, com 68% dos mentores e 64 % dos mentorados a dar nota máxima. Apenas uma pequena fração (menos de 10%) atribuiu notas medianas, sugerindo que, de forma geral, os participantes sentiram-se apoiados durante todo o programa; quanto à prontidão na resposta às dúvidas foi outro ponto forte, mais de 80% atribuíram nota cinco ou quatro, refletindo eficiência e disponibilidade dos gestores. Apenas um mentorado deu a classificação de dois, o que indica que houve um caso pontual de insatisfação.

Nos pontos fortes identificados, os mentores destacaram a partilha de experiências, a colaboração, o *networking*, o enriquecimento pessoal e profissional e a criação de laços profissionais. Os mentorados valorizaram o desenvolvimento de competências, a orientação personalizada, a flexibilidade do

programa, o acesso a mentores que são profissionais reconhecidos e a possibilidade de obter no final uma certificação. Estes aspetos reforçam a relevância do programa para o crescimento individual e coletivo dos participantes.

No segundo bloco sobre o contacto pessoal entre mentor e mentorado, a perceção do interesse genuíno no parceiro foi elevada entre mentorados (94% deram cinco ou quatro) mas entre os mentores a dispersão foi maior, apenas 50% deram nota máxima, com 32% a atribuir quatro e 15% atribuíram três. Isto pode indicar diferentes expectativas ou experiências quanto ao envolvimento pessoal; a empatia foi mais sentida pelos mentorados (78% deram cinco) do que pelos mentores (53% deram cinco). Os mentorados sentiram-se, em geral, bem acolhidos, mas alguns mentores podem ter sentido menos ligação; a maioria reconheceu o fortalecimento da cooperação ao longo do tempo, embora a avaliação dos mentores tenha sido ligeiramente menos calorosa do que a dos mentorados.

No terceiro bloco sobre o desenvolvimento da relação de mentoria, quase todos os participantes afirmaram que o modelo de cooperação e as expectativas ficaram claras desde o início. Contudo, a questão da confidencialidade não foi abordada em cerca de metade dos casos, o que pode ser uma oportunidade de melhoria para futuras edições; a facilidade de marcação de reunião foi bem avaliada, especialmente pelos mentorados, embora alguns mentores tenham reportado dificuldades.

No quarto bloco sobre o desenvolvimento do programa, os mentorados avaliaram muito positivamente a ajuda dos mentores na identificação de competências e na motivação para atingir objetivos (75% ou mais deram nota máxima em várias questões deste bloco). Os mentores, por sua vez, foram mais moderados nas classificações, o que pode indicar um grau mais elevado de autocritica ou critérios de exigência distintos; a colocação do mentorado em contacto com outros profissionais dividiu opiniões, cerca de metade dos participantes respondeu positivamente, revelando que este aspeto pode ser melhorado para potenciar ainda mais o valor do programa.

Na avaliação final, 68% dos mentores e 80% dos mentorados atribuíram nota máxima ao programa, confirmando um elevado grau de satisfação geral. Apenas uma minoria expressou alguma insatisfação, o que evidencia o sucesso global da iniciativa.

Considerações finais

Como referido, para a construção deste programa foi fundamental conhecer e analisar outras iniciativas de mentoria promovidas por associações profissionais nas áreas da Arquivística e da Biblioteconomia, nomeadamente o programa da *Sociedad Española de Documentación e Información Científica* (SEDIC, 2021), bem como o programa do *International Council on Archives* (ICA, 2016).

No atual contexto profissional, marcado por uma competitividade crescente, a necessidade de aprendizagem contínua nunca foi tão premente. Paralelamente, o desejo de conexão e de relacionamento humano é cada vez mais evidente. A mentoria, ao conjugar o impacto do desenvolvimento formativo com a necessidade humana de ligação interpessoal, permite que os indivíduos aprofundem as suas capacidades pessoais e contribuam para a vitalidade das organizações, mesmo em cenários de constantes mudanças e desafios.

Os resultados evidenciam uma associação de profissionais forte e significativa, demonstrando que os associados enquanto mentores ao disponibilizaram tempo para se reunirem com os mentorados, proporcionaram interações de mentoria de elevada qualidade. Esta conclusão é reforçada por testemunhos em vídeo dos mentores e dos mentorados, disponíveis no canal de *YouTube* da BAD, os

quais evidenciam os benefícios mútuos desta relação (BAD, 2022c). Os dados recolhidos sugerem que a disponibilidade dos mentores é um fator particularmente relevante para assegurar um apoio eficaz e de qualidade aos mentorados.

Para estabelecer um referencial para práticas eficazes de mentoria e para a definição de estruturas de formação orientadas para o desenvolvimento profissional, num futuro próximo, considera-se necessário que seja realizada uma formação eficaz dos mentores, aliada a um suporte administrativo mais adequado. Estes são fatores fundamentais para garantir a qualidade do programa entre profissionais em início de carreira e mentores mais experientes.

Os resultados demonstram que o PM da BAD é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus participantes, com impacto positivo reconhecido por ambas as partes. Os pontos fortes são a clareza na comunicação inicial, o acompanhamento próximo, a valorização da partilha de experiências, o desenvolvimento de competências e o elevado grau de satisfação global. Pequenos ajustes no programa poderão potenciar ainda mais os seus benefícios nas próximas edições, como a questão da abordagem sistemática da confidencialidade, promoção de mais oportunidades de *networking* e atenção às diferenças de perceção entre mentores e mentorados quanto ao envolvimento pessoal e empatia.

A mentoria tem um papel central na construção da realidade profissional. Os mentores cruzam o percurso dos mentorados e deixam uma visão positiva da profissão. Desafiam a evoluir e impulsionar os mentorados e suas organizações a crescerem e a abraçarem novas possibilidades. Criar uma cultura de mentoria está intrinsecamente ligada à capacidade de avançar na profissão. Numa cultura de mentoria, transformar a aprendizagem em ação e valorizar a experiência vivida tornam-se práticas enraizadas, um verdadeiro caminho para o desenvolvimento contínuo. Embora a vida dos profissionais seja, por vezes, intensa e dinâmica, quando existe espaço para refletir, atribuir significado às experiências profissionais do quotidiano e estas são valorizadas, o desempenho dos mentorados e dos próprios mentores elevam-se, traduzindo-se em resultados relevantes e significativos.

Referências bibliográficas

- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343-357. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.004>
- Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação (BAD), Comissão Técnica da Profissão. (2022a). *Apresentação do programa de mentoria da BAD*. Vídeo. <https://www.youtube.com/watch?v=40nINYnxyR4>
- Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação (BAD), Comissão Técnica da Profissão. (2022b). *Programa de mentoria da BAD: Orientações para mentor e mentorado*. BAD.
- Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação (BAD), Comissão Técnica da Profissão. (2022c). *Testemunhos do programa de mentoria*. <https://www.youtube.com/playlist?list=PLylBxAQqJ7LfnjOCKvuPtkOHFU8-HhERw>
- Barondess, J. A. (1994). *President's address: A brief history of mentoring*. New York Academy of Medicine. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2376519/pdf/tacca00082-0062.pdf>
- Fernandes, A. (2020). *Formalização de um programa de mentoria de socialização num departamento da Bosch Braga* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/74050>
- Field, B., & Field, T. (1994). *Teachers as mentors: A practical guide*. The Falmer Press.
- Girão, P. B. R. (2013). *O mentoring no ensino superior* [Relatório estágio Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra].
- Hagger, H., McIntyre, D., & Wilkin, M. (Eds.). (1994). *Mentoring: perspectives on school-based teacher education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203724903>
- ICA. (2016). *New professionals programme*. International Council on Archives. <https://www.ica.org/en/about->

- [the-mentoring-programme](#)
- Law, H., Ireland, S., & Hussain, Z. (2007). *The psychology of coaching mentoring and learning*. John Wiley & Sons. <https://cdnc.heyzine.com/files/uploaded/v2/620a007c30741c58652ef6a565a5c6167b469db7.pdf>.
- Nunes, D. (2022). *A Mentoria Alumni na percepção dos mentorandos: O caso da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/81749>
- Penim, A.T., & Catalão, L.A. (2021). *Ferramentas de mentoring*. LIDEL.
- Polikoff, M., Desimone, L., Porter, A., & Hochberg, E. (2015). Mentor policy and the quality of mentoring. *The Elementary School Journal*, 116, 76-102. <https://doi.org/10.1086/683134>
- Rocha, B. (2019). *Formalização de um programa de mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/61128>
- SEDIC. (2021). *Programa de mentoria de SEDIC*. Sociedad Española de Documentación e Información Científica. <https://mentoria.sedic.es/>
- Tomlinson, P. (1995). *Understanding mentoring: Reflective strategies for school-based teacher preparation*. Open University Press.
- Vikaraman, S., Mansor, A., & Hamzah, M. (2017). Mentoring and coaching practices for beginner teachers: A need for mentor coaching skills training and principal's support. *Creative Education*, 8, 156-169. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=73715>
- Zachary, L. (1995). *Creating a mentoring culture: The organization's guide*. Jossey-Bass.

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/00057/2025.

