

Área Temática
Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Formação Didático-Pedagógica de
Professores em Administração

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DE PROGRAMA DE
MENTORIA EXECUTIVA: UMA ABORDAGEM CURRICULAR INOVADORA NO
ENSINO DE NEGÓCIOS

RESUMO

Este trabalho relata a experiência de implementação do Programa de Mentoria Executiva, parte integrante do projeto pedagógico do curso de Bacharelado em Negócios do Centro de Ciências da Comunicação e Gestão (CCG) da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). A coordenação do curso supervisiona essa experiência, liderada por uma equipe de professores e mentores. O programa enfatiza o desenvolvimento de competências, principalmente soft skills, essenciais para o sucesso no ambiente de negócios global em constante transformação. Implementado em seu formato atual a partir do semestre 2024.1, o programa já beneficiou mais de 60 alunos em suas diversas fases. A prática pedagógica é revisada e atualizada a cada semestre, buscando alinhamento com o contexto atual e as necessidades emergentes do mercado. A análise dos resultados evidencia a eficácia do programa na preparação dos alunos para os desafios do mercado de trabalho e seu impacto positivo na prática pedagógica.

Palavras-chave: Mentoria. Soft Skills. Competências. Ensino de Negócios, Educação Superior.

ABSTRACT

This paper reports the experience of implementing the Executive Mentoring Program, an integral part of the pedagogical project of the Bachelor's Degree in Business at the Center for Communication and Management Sciences (CCG) of the University of Fortaleza (UNIFOR). The course coordination oversees this experience, led by a team of teachers and mentors. The program emphasizes the development of competencies, particularly soft skills, that are essential for success in the ever-changing global business environment. Implemented in its current format as of the 2024.1 semester, the program has already benefited more than 60 students in its various phases. The pedagogical practice is reviewed and updated every semester, focusing on the development of soft skills essential for the global business environment, the program adopts the experiential learning methodology, based on the theory of David Kolb. The results demonstrate that the program is effective in preparing students for the challenges of the labor market. The analysis of the participants' reports and the observations made during the activities indicate significant improvements in behavioral skills, such as communication, leadership, and adaptability. In addition, the positive impact on the development of soft skills reinforces the importance of mentoring as a professional training tool.

Keywords: Mentoring; Soft Skills; Skills. Business Education; Higher Education.

1 INTRODUÇÃO

A pedagogia por competências distingue-se por articular eficiência, eficácia, flexibilidade e contexto, superando a pedagogia por objetivos, que se concentra predominantemente na eficiência. Nesse sentido, a universidade desempenha um papel importante no desenvolvimento de competências que capacitam os indivíduos a atuar de forma eficaz no mercado de trabalho, promovendo, simultaneamente, o desenvolvimento cognitivo, afetivo e psicomotor dos alunos, elementos essenciais para que experimentem a emancipação do conhecimento (CANTO, 2008).

O conceito de competência, no entanto, é multifacetado e interpretado de diversas maneiras nas diferentes áreas disciplinares, como educação, política e gestão, resultando em definições variadas e, por vezes, pouco consensuais. Mesmo dentro da mesma área, diferentes enfoques coexistem, variando, no caso da educação, entre perspectivas instrumentais e visões mais personalistas ou emancipatórias. Essa complexidade na definição de competência reflete a ausência de uma conceituação clara e compartilhada, como apontado por Perrenoud e discutido por Medeiros, que define competência como uma relação dialética envolvendo aspectos afetivos, cognitivos e performativos, integrando saberes e habilidades em ações inovadoras diante de situações inéditas ou rotineiras (SILVA; NASCIMENTO, 2014).

Alinhando-se a essa perspectiva, ganharam espaço no mundo executivo ferramentas de desenvolvimento de pessoas a partir da troca de experiências no formato de mentoria (RUSTIAWAN et al., 2023). O Programa de Mentoria Executiva do CCG/Unifor foi concebido para dotar o currículo do curso de Bacharelado em Negócios de aspectos além dos tradicionais, enfatizando o desenvolvimento de competências comportamentais que são frequentemente negligenciadas pelos projetos de ensino convencionais. Inspirado pelas diretrizes do relatório “Futuro do Trabalho” do Fórum Econômico Mundial, o programa visa preparar os alunos para as demandas contemporâneas do mercado, promovendo habilidades como: pensamento analítico, inovação, liderança e empatia.

Sob a orientação da coordenação do curso, e a liderança de uma das professoras mentoras, o programa foi implementado em 2024.1, atendendo 42 alunos na Mentoria Executiva Júnior, 30 na Mentoria Executiva Pleno e 30 na Mentoria Executiva Sênior. A cada semestre, as práticas do programa têm sido revisadas e atualizadas, para garantir que as experiências ofereçam respostas adequadas ao contexto e às necessidades de cada momento.

O Programa de Mentoria Executiva reflete a integração necessária entre teoria e prática, oferecendo aos alunos a oportunidade de aplicar aprender a partir da experiência (ANDRESEN; BOUD; COHEN, 2020), sob a orientação de profissionais experientes. Essa abordagem promove uma aprendizagem ativa e significativa, onde os alunos são incentivados a desenvolver um pensamento crítico e reflexivo sobre suas experiências. A mentoria, nesse contexto, atua como uma ponte entre o aprendizado acadêmico e as exigências do mundo real, preparando os estudantes para transitar de maneira eficaz entre o ambiente universitário e o mercado de trabalho.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão: como a implementação do Programa de Mentoria Executiva contribui para o desenvolvimento de soft skills nos alunos do curso de Bacharelado em Negócios da Universidade de Fortaleza, e quais são os impactos dessas competências no preparo para o mercado de trabalho?

Esse artigo tem, portanto, o objetivo de compreender e analisar as percepções e o impacto do Programa de Mentoria Executiva no desenvolvimento de soft skills, a partir das experiências dos alunos e mentores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria da aprendizagem experiencial, amplamente fundamentada nos trabalhos de David Kolb, é essencial para entender como o desenvolvimento profissional pode ser promovido por meio da reflexão sobre as experiências vividas. Kolb (1984) define a aprendizagem experiencial como um processo cíclico no qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esse processo não se limita à simples aquisição de informações, mas envolve uma mudança significativa no indivíduo, integrando prática, reflexão e o desenvolvimento de novas habilidades cognitivas, emocionais e comportamentais.

Kolb (1997) propôs um modelo de aprendizagem vivencial, que depende de quatro habilidades fundamentais: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceituação abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Essas quatro fases formam um ciclo contínuo, permitindo que o aprendiz absorva novas informações, reflita sobre elas, construa teorias e teste essas teorias em novos contextos.

Quadro 1. Estágios do Ciclo de Aprendizagem de Kolb (1984)

Estágio	Descrição
Experiência concreta (EC)	Aprendizagem por meio da experimentação, situações práticas;
Observação reflexiva (OR)	Aprendizagem por meio da observação de situações, e da reflexão do objeto de estudo por diferentes ângulos;
Conceituação abstrata (CA)	Aprendizagem por meio do pensamento, da estruturação dos fatos em teoria lógica;
Experimentação Ativa (EA)	Aprendizagem por meio da ação, execução de conhecimentos, onde se aprende fazendo e testando as hipóteses.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kolb (1984).

O conceito de desenvolvimento da profissionalidade envolve a qualificação em termos de competências, conhecimentos, sentimentos e postura ética no contexto da profissão. Sob essa ótica, a teoria da aprendizagem experiencial, proposta por David Kolb (1984), destaca a importância dos conhecimentos derivados da experiência prática. Para que esses conhecimentos gerem desenvolvimento efetivo, é necessário que sejam confrontados, comparados, ampliados e revisados, em um processo contínuo de reflexão, juntamente com o conhecimento teórico.

No contexto do Programa de Mentoria Executiva, essas fases são evidenciadas nas diversas atividades que visam o desenvolvimento de competências essenciais para o mercado de trabalho. As sessões de mentoria coletiva e individual proporcionam aos alunos a oportunidade de vivenciar situações reais (experiência concreta), refletir sobre suas ações e metas (observação reflexiva), criar novas abordagens para resolver problemas (conceituação abstrata) e testar essas abordagens em novos contextos (experimentação ativa).

As experiências promovidas pelo programa, como oficinas para o desenvolvimento de soft skills, simulações executivas (role-play) e masterclasses com líderes empresariais, aplicam diretamente esse ciclo de aprendizagem. As atividades

proporcionam um ambiente onde os alunos podem desenvolver competências como liderança, empatia, comunicação e resolução de problemas. Isso segue o modelo de Kolb, em que a prática e a reflexão crítica sobre as experiências guiam o processo de aprendizado contínuo.

Além disso, a ênfase no desenvolvimento de soft skills está alinhada com o argumento de Pimentel (2007), que destaca a natureza contínua e processual do desenvolvimento profissional. A reflexão crítica sobre as experiências vividas, característica central da teoria de Kolb, é essencial para que os alunos possam identificar seus pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo o aprendizado adaptativo ao longo de suas carreiras.

Dessa forma, o Programa de Mentoria Executiva exemplifica a aplicação prática da teoria da aprendizagem experiencial, ao proporcionar um ambiente onde os alunos podem testar seus conhecimentos, receber feedback e ajustar suas ações com base nas experiências vividas. As atividades, como as simulações e role-plays, seguem o ciclo de Kolb e permitem que os alunos avancem em complexidade e se preparem de forma eficaz para os desafios do mercado de trabalho.

A teoria da aprendizagem experiencial oferece, portanto, uma base sólida para a estrutura do Programa de Mentoria Executiva, promovendo o desenvolvimento tanto de competências técnicas quanto comportamentais. Ao integrar experiências práticas com reflexão crítica, o programa garante que os alunos possam evoluir continuamente, atendendo de maneira dinâmica às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre o fenômeno em análise, este estudo adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa (COLLIS; HUSSEY, 2014), reconhecida por sua utilidade na compreensão das interações que ocorrem em contextos específicos (EISENHARDT, 1989). A escolha pela abordagem qualitativa permite uma análise detalhada e contextualizada do Programa de Mentoria Executiva, proporcionando insights valiosos sobre as dinâmicas entre alunos, mentores e as práticas pedagógicas envolvidas no desenvolvimento de soft skills.

A coleta de dados foi realizada por meio de diversas fontes, proporcionando uma visão mais abrangente dos resultados. As informações foram obtidas principalmente por meio dos relatos dos alunos, que eram incentivados a registrar suas experiências no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) após cada atividade do programa, refletindo sobre como as práticas contribuíram para o desenvolvimento de suas competências. Além disso, utilizou-se a observação participante, na qual os pesquisadores acompanharam as sessões de mentoria, tanto coletivas quanto individuais, documentando as interações entre alunos e mentores, bem como as estratégias pedagógicas aplicadas.

Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Essa técnica permitiu identificar padrões e temas emergentes relacionados ao desenvolvimento das soft skills dos alunos e ao impacto percebido da mentoria em seu preparo para o mercado de trabalho. A análise foi guiada por categorias previamente estabelecidas, conforme apresentado na Figura 1 que apresenta por etapa as competências que são enfatizadas em cada uma delas.

3.1 ABORDAGEM PEDAGÓGICA DO PROGRAMA DE MENTORIA EXECUTIVA

A metodologia do Programa de Mentoria Executiva é eminentemente baseada na experiência, pela crença de que habilidades e atitudes são aspectos de competência que se desenvolvem em grande medida durante o “fazer” e o “experimentar”, indo além da integração entre teoria e prática. Cada aluno passa por uma avaliação (*assessment*) inicial, que aponta aspectos a serem considerados no desenvolvimento de um plano de carreira personalizado. As atividades ao longo do programa incluem:

a) **Sessões de Mentoria Coletiva:** Algumas aulas são dedicadas à orientação de carreira de forma coletiva, em especial no que diz respeito à construção de visão de futuro, objetivos, metas e iniciativas de desenvolvimento de competências dos participantes. A viabilidade de se fazer mentoria coletivamente está respaldada pela literatura (HUIZING, 2012). A partir dessas sessões, instiga-se que os participantes façam o registro desses aspectos no ambiente virtual de aprendizagem (AVA). Esses registros são discutidos e aprofundados de forma personalizada nas sessões de mentoria individuais.

b) **Sessões de Mentoria Individual:** Cada aluno participa de sessões individuais de mentoria, recebendo *feedback* contínuo e orientação personalizada para atingir seus objetivos de carreira. Trata-se de um atendimento singular, permitindo o acompanhamento do desenvolvimento do aluno/mentorado ao longo de sua jornada acadêmica. As sessões têm duração de 30 a 40 minutos, com agendamento prévio.

c) **Oficinas e Práticas para Desenvolvimento de *Soft-Skills*:** O desenvolvimento do profissional do futuro no âmbito dos negócios e da gestão passa não só por adquirir conhecimento, mas pelo desenvolvimento de habilidades e atitudes, inclusive as chamadas *soft-skills*. A importância dessas competências tem sido reconhecida na literatura acadêmica e executiva (BEARD; SCHWEIGER; SURENDRAN, 2008; DI BATTISTA et al., 2023). Dinâmicas de grupo e estudos de caso são projetadas para refletir desafios reais do ambiente de negócios, permitindo que os alunos aprofundem questões típicas, identificando as habilidades mais exigidas nesse contexto.

d) **Situações Executivas Simuladas (*Role-play*)** – Os alunos discutem e vivenciam situações desenhadas pelos mentores, frequentemente seguidas por processo de simulação dramatizada. A utilização dessa prática de ensino tem sido percebida como relevante em termos de motivação, criatividade e colaboração entre participantes (MORENO-GUERRERO et al., 2020).

e) **Reflexão e Diálogo com Líderes (*Masterclasses*):** O programa também oferece oportunidades para interações com líderes convidados de reputada atuação no mercado e na sociedade, advindos de diversos setores e dotados de distintas experiências, que também funcionam como mentores *ad hoc* e podem gerar inspiração e modelagem para o desenvolvimento de carreira dos participantes.

f) **Eventos Integrados:** Além das atividades internas, o programa inclui participação em eventos de integração com a comunidade executiva e empresarial, em ambiente propício para networking e desenvolvimento pessoal e profissional.

A cada semestre, as práticas do programa são revistas e atualizadas para garantir que continuem relevantes e eficazes no desenvolvimento das competências dos participantes. As experiências são cuidadosamente selecionadas em função do contexto do mercado e das necessidades específicas do grupo de alunos em cada

semestre.

Do ponto de vista prático, o Programa de Mentoria Executiva tem carga horária total de 288 horas-aula para o curso de Negócios, divididas em 4 módulos (disciplinas) desenvolvidos semestralmente. Cada etapa segue a mesma estrutura fundamental, e o aluno tem a possibilidade de amadurecer sistematicamente seu plano de carreira e de desenvolvimento, a partir da visão que desenvolveu na etapa anterior, como se vê a seguir:

a) **Mentoria Executiva Júnior (1º semestre):** Introduz os alunos no universo da gestão, desenvolvendo habilidades de empatia, oratória, *storytelling* e *networking*. A etapa começa com uma avaliação do aluno a partir de um instrumento padronizado de *assessment*. Nesta etapa o aluno constrói sua visão de futuro inicial, que se desdobrará em um plano de carreira personalizado.

b) **Mentoria Executiva Pleno (3º semestre):** Amplia o desenvolvimento de competências relacionadas à autoaprendizagem, adaptabilidade e inteligência emocional, além de continuar o acompanhamento individual dos planos de carreira. Projetos colaborativos, desafios e participação em *masterclasses* são as principais ferramentas utilizadas nesta fase, com ênfase na continuidade do desenvolvimento individual dos alunos.

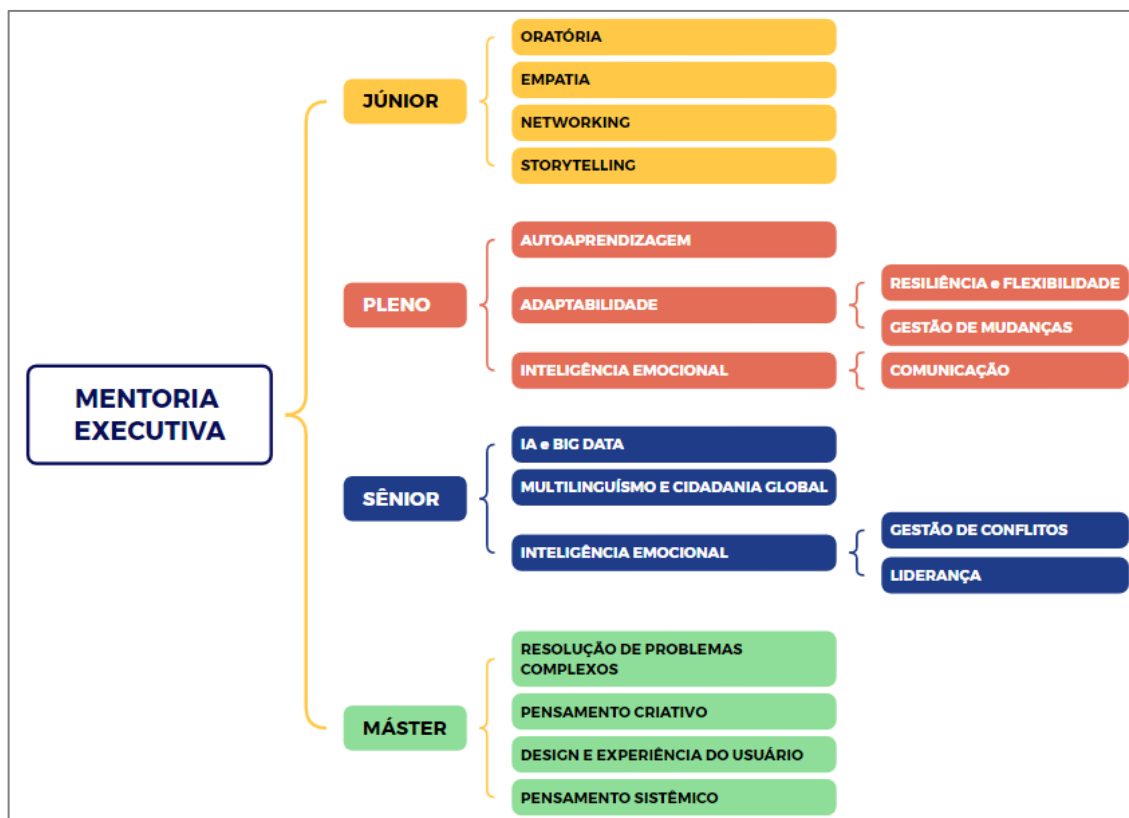
c) **Mentoria Executiva Sênior (5º semestre):** Refina e consolida habilidades de gestão e liderança, preparando os alunos para cargos de tomada de decisão estratégica e para o cotidiano da vida executiva em um contexto global. Enfatizam-se atividades de participação em desafios internacionais e diálogos com líderes empresariais, bem assim práticas de organização da vida executiva e empreendedora. As sessões de acompanhamento individual asseguram o progresso contínuo do plano de carreira.

d) **Mentoria Executiva Máster (6º semestre).** Prepara os alunos para desafios reais de mercado, com foco em liderança e inovação contínua, a partir da perspectiva de sua iminente conclusão da graduação. Ampliam-se diálogos com profissionais que se aproximam tematicamente dos planos de carreira até então desenvolvidos e finalizados nas sessões de mentoria individual desta etapa, de forma a fortalecer ou promover sua plataforma empreendedora ou executiva planejada.

Por outro lado, cada etapa é única e projetada para desenvolver diferentes habilidades dos alunos ao longo de sua formação acadêmica. A Figura 1 aponta as competências que são enfatizadas em cada uma das etapas.

Figura 1

Competências desenvolvidas em Mentoria Executiva



Fonte: Elaboração própria.

A seguir apresentam-se alguns exemplos de práticas já desenvolvidas ao longo do programa.

- **Oficinas e Práticas para Desenvolvimento de *Soft-Skills***
 - **Potencialize o seu LinkedIn:** com o objetivo de ajudar os alunos a otimizarem sua presença profissional e visibilidade online.
 - **Storytelling:** com foco em melhorar as habilidades de narrativa dos alunos, tanto para a comunicação escrita como para a comunicação verbal.
 - **Oratória:** Realizada em parceria com empresa especializada em formação de executivos com foco no desenvolvimento de habilidades de comunicação e oratória, capacita os alunos a se expressarem de forma mais eficaz em ambientes profissionais.
- **Simulações Executivas Simuladas (*Role-play*)**
 - **Condução de reunião executiva e comunicação a acionistas e colaboradores** a partir do estudo de caso que envolveu crise em grande empresa global de hospedagem durante a pandemia.
 - **Feedback a liderado – Comunicação não violenta.** Contraste de abordagens anterior e posterior ao conhecimento das técnicas de CNV.
- **Reflexão e Diálogo com Líderes (*Masterclasses*)**
 - **929 Challenge e o Mercado Chinês:** Diálogo com executivo português sediado em Macau, China, compartilhando suas experiências no desenvolvimento de negócios internacionais em conversa on-line, ao vivo, com interação, participação, perguntas e depoimentos. Na oportunidade, apresentou-se aos alunos o desafio internacional 929, do qual o convidado é organizador, estimulando-se a participação.

- **Inovação e Gestão, uma experiência internacional:** Diálogo presencial com executivo e consultor internacional, sediado no continente europeu, que abordou sua experiência em liderança e inovação em mercados globais na direção tanto de empresas transnacionais como de startups locais.
- **Carreira Executiva no Mercado Norte-americano.** Diálogo ao vivo e on-line com executivo cearense atuante em empresa farmacêutica mundial com escritório em New Jersey (EUA), com ênfase em carreiras globais, especialmente no mercado norte-americano.
- **Eventos Integrados**
 - O principal exemplo foi o CONECTA, que promoveu a integração entre alunos, líderes empresariais, e mentores, reunindo-os em ambiente externo à Unifor para um coquetel executivo, com mesas de conversa, música, dinâmicas e palestra principal, criando um ambiente propício para *networking* e desenvolvimento pessoal e profissional

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na avaliação contínua do Programa de Mentoria, durante cada uma das etapas são realizados pelos alunos relatos de experiências, que consistem no feedback acerca das atividades que experimentaram. Os registros são feitos no AVA, normalmente no mesmo dia em que a prática ocorreu. Dessa forma, esse registro atua duplamente, tanto para aumentar a participação dos alunos – já que o relato é exclusivo para quem participou –, mas também para promover a reflexão sobre como essas práticas desenvolveram competências e contribuíram para sua carreira.

A partir de trechos extraídos desses relatos, podem-se evidenciar percepções que apontam para prováveis resultados relevantes do programa.

1) O contato com trajetórias de líderes inspira a carreira dos participantes:

a. “Acerca da Masterclass sobre a Trajetória de um Executivo Internacional”. Sem dúvidas, esse dia foi um divisor de águas. É incrivelmente estimulante e inspirador poder ver e escutar de perto uma trajetória tão incrível, poder ter contato com alguém de tamanha importância e conhecimento. Agregou muito não só no lado estudantil, mas também, em aspectos pessoais.”

b. (...) tivemos uma palestra incrível, onde, mais uma vez, me deparei com alguém no qual me inspirei com a trajetória [sobre a palestra no evento “Conecta”].

2) As práticas utilizadas colaboram para o desenvolvimento de habilidades:

a. Em resumo, sou muito grata por poder ter experienciado tantas dinâmicas interessantes, ter conhecido novas pessoas, ter tido mentores tão solícitos e que demonstram amor pelo que fazem. Todos esses pontos somaram muito para o meu processo de maneira extremamente positiva e enriquecedora. Espero que esse seja apenas o começo... (aluna do Curso de Bacharelado em Negócios).

b. Uma das coisas que mais gostei foi o fato de que, ao chegarmos, tínhamos que procurar a mesa que estava o nosso nome e interagir com o grupo de pessoas que se encontravam lá. Foi uma forma bem natural de começarmos a conversar com outras pessoas e de praticarmos o *storytelling*, já que, pelo menos no grupo que fiquei, não conhecia ninguém, o que tornou a experiência ainda mais legal [sobre prática durante o evento “Conecta”].

c. “Linha do Tempo: A atividade era constituída pela elaboração de uma linha do tempo. (...) Minha percepção quanto aos objetivos foi clara, onde entendi a importância de relembrar os momentos vividos, e o quanto a percepção acerca dos eventos muda ao passar do tempo. (...) Percebi (...) o quanto uma experiência negativa pode acabar resultando em uma melhoria individual, e posteriormente trazendo experiências positivas. A atividade foi bastante relevante, principalmente à nível pessoal, trazendo-me uma reflexão sobre os momentos vividos, e me mostrando a minha capacidade de resiliência ao longo do tempo. (aluno do Curso de Bacharelado em Negócios)

3) Os eventos integrados promovem sensibilização dos alunos para o desenvolvimento profissional e pessoal:

a. “sobre o evento de networking “Conecta”. Não se resumiu só em um grande campo de formação de conexões e contatos, mas como também, um campo de compartilhamento de ideias, sonhos, experiências e desejos. Pudemos ter um contato mais próximo com diversas pessoas, empresários e até professores, e fomos impulsionados a destravar as barreiras da comunicação.

b. “Na minha percepção, esse evento foi incrível, uma ótima oportunidade de conhecer novas pessoas e trocar experiências. Eu sou uma pessoa tímida, com quem não conheço, e isso desencadeia uma dificuldade em dialogar e opinar com outras pessoas; mas, no Conecta, eu consegui fazer networking, facilmente, com muitas pessoas.

c. Com toda certeza, essa foi a experiência mais marcante do semestre e espero ter a oportunidade de participar dos próximos que tiverem.

4) O programa de mentoria é percebido como valor agregado ao curso:

a. Este semestre foi uma jornada intensa de aprendizado e desenvolvimento, a cadeira de Mentoria foi uma das cadeiras mais proveitosas com oficinas me ajudaram a abrir a mente em muitas áreas e me fizeram me interessar por vários assuntos e habilidades.

b. A cadeira de mentoria é o que faz a diferença no curso de Negócios, porque não é só teoria, mas prática também, onde nós vemos como o mercado realmente funciona, sem falar dos professores com uma ótima experiência que são fundamentais para isso acontecer.

Esses exemplos de registros não representam generalizações, mas estimulam o desenvolvimento do programa, que está em plena evolução rumo ao amadurecimento. De fato, a cada semestre, continuam-se a adaptar práticas com base no *feedback* dos alunos e nas tendências do mercado. Parcerias com novas empresas, inclusão de projetos de impacto social mais amplos, e a expansão das oportunidades de *networking* são algumas das ações em desenvolvimento. Essas melhorias visam garantir que o programa não só se mantenha atualizado, mas também que ofereça as melhores oportunidades para o desenvolvimento integral dos alunos.

Além de fortalecer as competências técnicas e comportamentais, o Programa de Mentoria Executiva tem um impacto direto no futuro contexto profissional dos alunos, na medida em que lhes oportuniza construir redes de contatos profissionais, desenvolver projetos relevantes para suas áreas de interesse e receber *feedback* contínuo sobre seu desempenho. A experiência adquirida através do programa é um diferencial significativo no currículo e na efetiva expressão de competência dos alunos, destacando-os no competitivo mercado de trabalho.

Para garantir a relevância e eficácia do Programa de Mentoria Executiva, uma avaliação contínua é realizada a cada semestre. Esse processo envolve a coleta de *feedback* dos participantes, tanto dos alunos quanto dos mentores e a análise dos

resultados alcançados em termos de desenvolvimento de competências. Com base nessas avaliações, o programa é ajustado e aprimorado, garantindo que ele continue a atender às necessidades dos alunos e às demandas do mercado de trabalho. Esse ciclo de avaliação e ajuste contínuo assegura que o programa permaneça alinhado com as melhores práticas educacionais e com as tendências emergentes na formação de futuros profissionais.

CONCLUSÃO

O Programa de Mentoria Executiva é uma inovação curricular que tem demonstrado potencial no engajamento dos alunos à experiência universitária e na formação de profissionais capacitados e preparados para o mercado de trabalho global. A experiência relatada neste artigo sugere que a integração de programas de mentoria ao currículo tradicional parece ser uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de competências essenciais não claramente abrangidas em outras disciplinas, contribuindo para a excelência acadêmica e para a preparação dos futuros egressos para os desafios profissionais.

REFERÊNCIAS

ANDRESEN, L.; BOUD, D.; COHEN, R. Experience-based learning. Em: **Understanding adult education and training**. [s.l.] Routledge, 2020. p. 225–239.

BEARD, D.; SCHWEIGER, D.; SURENDRAN, K. Integrating soft skills assessment through university, college, and programmatic efforts at an AACSB accredited institution. **Journal of Information Systems Education**, v. 19, n. 2, p. 229–240, 2008.

CANTO, Cleunisse Rauen De Luca. Contribuições da abordagem curricular por competências para uma aprendizagem significativa. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, v. 1, n. 2, p. 11-23, 2008.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Palgrave macmillan, 2009.

DI BATTISTA, A. et al. **Future of jobs report 2023**. World Economic Forum, Geneva, Switzerland. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>. **Anais...2023**.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

HUIZING, R. L. Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring. **Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning**, v. 20, n. 1, p. 27–55, fev. 2012.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. **Englewood Cliffs**, New Jersey: Prentice Hall.

MORENO-GUERRERO, A.-J. et al. Educational Innovation in Higher Education: Use of Role Playing and Educational Video in Future Teachers' Training. **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. 2558, 24 mar. 2020.

PIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia (natal)**, v. 12, p. 159-168, 2007.

RUSTIAWAN, I. et al. Talent Management Concepts: Analysis Recruitment, Program Training, Mentoring, and Leadership. **International Journal of Business and Applied Economics**, v. 2, n. 2, p. 233–244, 31 mar. 2023.

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.