

A POSSIBILIDADE DA MENTORIA COMO FERRAMENTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE DOCENTES EM AMBIENTES FORMAIS

Rosana de Castro Januário Murayama¹

Fabiana Chagas de Andrade²

RESUMO

O presente estudo apresentará a mentoria como uma possível ferramenta de formação continuada para professores. Almejamos mostrar que o ambiente formal de trabalho pode ser um espaço concebido de modo a oferecer essa possibilidade, tornando assim os docentes mais capacitados e seguros para transformar suas práticas pedagógicas e, conseqüentemente, oferecer aulas que promovam uma aprendizagem mais significativa. Analisaremos a mentoria como instrumento de formação docente, bem como apresentaremos alguns conceitos e sua aplicabilidade. Faremos também o estado da arte deste tema, destacando alguns trabalhos oriundos de experiências bem-sucedidas da mentoria na área educacional. Este trabalho busca auxiliar a reorganização de novas práticas pedagógicas e disseminar a potencialidade da mentoria como ferramenta de formação docente.

Palavras-chave: Mentoria; Formação de professores; Formação Continuada.

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto social e educacional, a sociedade se transforma a cada dia, conforme destaca Alarcão (2003, p.) ao mencionar que: “Esta era começou por

¹ romurayama@hotmail.com

² bia.profmat@gmail.com

se chamar a sociedade da informação, mas rapidamente se passou a chamar sociedade da informação e do conhecimento a que, mais recentemente, se acrescentou a designação de sociedade da aprendizagem.” Observamos que as pessoas têm buscado constantemente crescimento pessoal e profissional a fim de se adequarem às demandas da atualidade que surgem diariamente. Assim, faz-se necessário buscar informações e conhecimentos para esta adequação. É pensando nessa sociedade, “a sociedade da aprendizagem”, que o presente estudo abordará a mentoria como ferramenta de formação continuada de professores. Pretendemos mostrar também que o ambiente de trabalho pode oferecer essa possibilidade, tornando assim os docentes mais seguros para transformar suas práticas pedagógicas e, conseqüentemente, oferecer aulas que motivem e que promovam uma assimilação mais significativa.

A mentoria vem sendo implementada como possibilidade de formação inicial e continuada em várias profissões, tais como juristas, médicos, administradores entre outros, e pode ser uma ferramenta importante para estabelecer estratégias de formação de profissionais da educação, minimizando, assim, as dificuldades encontradas no caminho docente.

Ao longo deste estudo, com base nos conceitos e na aplicabilidade de mentoria, bem como uma experiência bem-sucedida na área educacional, buscaremos refletir sobre a possibilidade de proporcionar uma formação continuada para os docentes em ambientes formais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sociedade, aprender passou a ser uma condição fundamental, pois exige novas competências cognitivas, e os papéis dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem já não são mais os mesmos. É possível observar que os jovens passam grande parte do tempo na escola, e a mesma

possui um papel de extrema relevância nesse processo, como afirma Alarcão (2001):

Grande parte do seu tempo é passado na escola. Esta constitui um espaço, um tempo e um contexto de aprendizagem e de desenvolvimento. E mesmo que, por força das novas tecnologias, a aprendizagem desprenda-se da necessidade de espaços coletivos e tempos simultâneos, ela não deixará nunca de realizar-se em contexto, talvez em comunidades aprendentes intercortadas. Nem por isso se poderá de deixar de pensar em escola. Com novas configurações; porém, na sua essência, escola.

(ALARCÃO, 2001, p.10)

Na nova configuração da escola, o professor é uma peça fundamental do desenvolvimento e no aprendizado das crianças e jovens de nossa sociedade. Teceremos nossas considerações com foco nesse profissional, para que a relação mentoria possa ser uma alternativa de formação continuada na escola, ambiente formal de trabalho, em contrapartida a outros cursos de formação continuada. Uma vantagem dessa modalidade de formação é, justamente, que a mentoria não demanda deslocamento para um local específico. A economia de tempo e recursos financeiros é relevante na vida do professor, assim como os processos colaborativos favorecidos pela interação entre os professores ao longo do processo. E, ao longo desse processo de interação, há um clima de estímulo e motivação, e o professor pode compreender melhor a si mesmo e aos outros, como sugere Moran (2000):

Pela interação entramos em contato com tudo o que nos rodeia; captamos as mensagens, revelamo-nos e ampliamos a percepção externa. Mas a compreensão só se completa com a interiorização, com o processo de síntese pessoal, de reelaboração de tudo o que captamos por meio da interação.

(MORAN, 2000, p.25).

A sociedade está em constante mudança, muitas informações e novas formas de aprender surgem todos os dias, uma vez que os jovens de hoje são *nativos digitais*, ou seja, alunos que já pensam de uma forma bastante pautada pelas infinitas possibilidades que a internet trouxe, tanto para a educação quanto para outras áreas.

Diante do exposto, educadores necessitam estar preparados para as transformações desse novo tempo. Infelizmente, devido a vários fatores como falta de tempo, excesso de horas-aulas e muitas vezes por uma formação inicial deficitária, o educador não sabe ou tem receio de realizar essas mudanças, sente-se inseguro, seja por ser iniciante na carreira ou por não dominar certas tecnologias digitais que poderiam auxiliar a motivar os alunos e a modificar suas práticas em sala.

Como já apontam diversos estudos sobre a formação de professores, é muito difícil conceber a formação inicial ou a continuada de professores de forma pontual, pois muitas vezes essa formação tem o objetivo de inserir o profissional em um contexto metodológico, como por exemplo: estágios supervisionados, estudos de casos entre outros. Nesse contexto, Sacristán & Gómez (1994, p. 13) apontam que:

As Ciências da Educação, embora tenham contribuído para elucidar muitas das questões relacionadas com o ensino e a aprendizagem, não foram suficientemente trabalhadas a ponto de fornecerem os elementos necessários ao estabelecimento de uma nova Didática, voltada para o tratamento das questões da atualidade. Estamos longe de entender os professores como meros executores de práticas pensadas e decididas por outros, vítimas de modas e linguagens que os colocam alheios aos desafios mais gritantes que têm diante de si.

(SACRISTÁN & GÓMEZ, 1994, p. 13)

É nesse cenário que é possível introduzir o papel de um professor mentor, ou seja, um profissional mais experiente para auxiliar um professor

menos experiente nesta transformação, pontual ou não. Entende-se por transformação pontual uma necessidade ou dúvida específica do professor menos experiente para aplicar certo conteúdo, por exemplo, ao utilizar uma tecnologia digital, e a transformação não pontual é aquela em que o professor quer aprender, melhorar sua prática e estar preparado para as mudanças. Assim, acreditamos que é na prática que o docente reflete sobre seu papel e procura meios de solucionar as dificuldades.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 A Origem do termo “Mentor”

A literatura registra que as origens do termo mentor remontam à odisseia de Homero e tem sua origem na lendária Guerra de Tróia, quando Odisseu (Ulisses), Rei de Ithaca, foi para a frente de batalha e conferiu os cuidados de sua família à figura do escravo de nome Mentor, que trabalhava como mestre e conselheiro do seu filho Telêmaco. Logo, a palavra mentor serviria para designar um conselheiro, amigo, professor e homem sábio.

3.2 Conceito de Mentoria

Um mentor é aquele que oferece conhecimento, *insight*, perspectiva ou sabedoria, que serão especialmente proveitosos para outra pessoa. Nesse contexto, o mentor pode ser entendido como alguém especializado em determinada área de atuação, e busca repassar seus conhecimentos e experiência a outro profissional menos experiente. Por sua vez, o menos experiente, aquele que é o foco do processo de mentoria, pode ser denominado de mentorado (RÉGIS, MELO, & DIAS, 2006; SALGUES, 2004), isto é "o mentorado pode ser descrito como alguém que busca crescer e se desenvolver profissionalmente; sabe ouvir e expor suas dificuldades, confia e dá *feedbacks* ao mentor e é responsável com seus compromissos" (SALGUES, 2004, p. 7).

Em grande parte dos estudos já realizados sobre mentoria, a maioria das definições é pautada na ação de influenciar, de ajudar a esclarecer as ideias, de auxiliar a fazer escolhas, enfim, uma relação de suporte em que o mentor possa guiar o mentorado em determinada área de conhecimento, criando condições para que as potencialidades desta pessoa possam emergir. Uma consequência desse processo é a construção de vínculos afetivos entre as partes, pois se mobilizam relações de confiança e amizade. Esse fato implica em corresponsabilidade pelas ações, conforme declara Vergara (2005):

(...) as reflexões proporcionadas por esse processo provocam modificações na prática profissional, com reflexos significativos na vida do mentorado, o que nos faz acreditar que a mentoria leva à ação – uma ação que se pretende qualificada por estar baseada no autoconhecimento, na clareza dos próprios objetivos, na visão crítica do contexto e na autoestima.

(VERGARA, 2005, p. 38)

Os processos de mentoria geralmente têm seu universo de aplicabilidade restrito a profissionais já inseridos no mundo do trabalho. Nesses processos, as funções do mentor tanto podem ser desempenhadas por um consultor externo, quanto por um profissional experiente, pertencente ao quadro da instituição, e é nessa segunda função que nosso texto contempla: como forma de possibilidade de uma formação continuada, no ambiente de trabalho do mentor e mentorado.

3.3. As fases da Mentoria

Kram (1983) apresenta um modelo para os processos de mentoria, distribuído em quatro fases distintas, que caracterizam a evolução da relação entre mentor e mentorado: (a) iniciação, (b) cultivo, (c) separação, (d) redefinição.

A iniciação caracteriza-se pela construção da relação. É o momento no qual se identificam as expectativas do mentorado em relação ao processo, bem

como suas necessidades de desenvolvimento. Na segunda fase, denominada cultivo, busca-se expandir o leque de habilidades e temas a serem trabalhados no processo, cuja amplitude pode variar desde questões relacionadas ao papel profissional até questões de ordem afetivas, familiares e sociais. Na fase separação, inicia-se o processo de desvinculação (independência) do mentorado em relação ao mentor. Segundo a autora, nesta fase a natureza da relação pode ser substancialmente alterada, tanto por questões do contexto organizacional, quanto de mudanças internas ocorridas nos participantes durante o processo. Na última fase, o mentorado já tem autonomia para caminhar sozinho e processa-se a redefinição da relação. Nessa fase, mentor e mentorado passam a ter uma relação mais igualitária em que se fortalecem os laços de amizade e há o reconhecimento das mútuas capacidades e do que um tem a oferecer ao outro. "É o momento da relação em que ambos podem desempenhar indistintamente os dois papéis, de mentor e de mentorado" (BERNHOEFT, 2001, p. 50).

Observa-se, nessa proposta metodológica, que o objetivo do processo é a busca da autonomia do mentorado, podendo culminar em um processo de troca de experiências e conhecimentos mútuos entre o mentor e o mentorado.

3.4 A Mentoria como ferramenta de formação docente no ambiente de trabalho

Uma das principais distinções dos processos de mentoria é o fato de ser destinado a profissionais inseridos no mundo do trabalho - em especial o corporativo -, mas nos últimos anos vem atuando em outras áreas de trabalho, dentre elas o meio educacional.

No contexto escolar, a mentoria pode ser compreendida também como uma relação de apoio e suporte em determinadas atividades, possibilitando a mobilização de suas táticas, ou seja, é possível utilizar o processo de mentoria

no momento em que se apresentem dificuldades de docentes para executar determinadas tarefas.

Muitas vezes, o cotidiano escolar, se apresenta para os professores de forma intensa, cansativa e por vezes um pouco solitária na realização de suas funções. Docentes, iniciantes ou não, sentem-se angustiados por não conseguirem ou muitas vezes não saberem como realizar determinadas atividades que poderiam tornar a prática docente mais significativo prazeroso.

Atrair e a avançar no aprendizado de seus educandos são objetivos que todo professor aspira. Contudo, muitas vezes falta algum conhecimento específico ou uma melhor organização do conhecimento existente, em específico as tecnologias digitais ou uma didática diferenciada, por vezes praticadas por professores do mesmo ambiente de trabalho.

No que tange a esse processo, a possibilidade de compartilhar saberes de uma forma sistemática e consistente seria uma forma de inserir um professor menos experiente em determinada área com um mais experiente, utilizando tempos e espaços desses profissionais em comum, objetivando uma formação continuada em situações pontuais, como compartilhar o conhecimento na utilização de determinada tecnologia digital para favorecer o crescimento do aluno, realizando pequenos projetos de aulas.

Segundo Hegstad (1999), o processo de mentoria pode ser formal ou informal. Os processos informais surgem espontaneamente, devido a papéis de interesses semelhantes ou já existentes entre duas pessoas. Já os programas formais geralmente são desenvolvidos e geridos por um mentor previamente definido. As duas formas podem ser concebidas no ambiente escolar.

Alguns processos de orientação acontecem sem ambas as partes aperceberem-se, contudo essas situações carecem de uma melhor fundamentação teórica que possibilite considerá-los como uma prática de mentoria. A mentoria é uma orientação estruturada, em que o comprometimento e a disponibilidade são essenciais para o sucesso.

Os professores podem se valer da relação de mentoria para mobilizar suas capacidades a partir do fortalecimento da autoconfiança.

Uma condição fundamental para que o mentor exerça esse papel é a disposição para compartilhar conhecimento, e é necessário que o mentorado queira aprender e esteja disposto a receber informações, aconselhamentos e direções. Assim, para que haja sucesso nessa relação, é necessário que ambas as partes estejam favoráveis ao processo, e de maneira alguma o mentor deve atuar de maneira impositiva em relação ao mentorado.

A mentoria pode trazer benefícios tanto para o mentorado quanto para o mentor, uma vez que se constrói por meio de uma relação de (com)partilhamento de experiências. A diversidade de situações profissionais com as quais mentor e mentorado se deparam ao longo desse processo é capaz de mobilizar novas competências em ambos, que aprendem com esse relacionamento.

A seguir, apresentamos uma tabela constante na pesquisa: *“Mentoria: a Formação inicial e continuada dos professores-tutores no programa FGV online”* de Santos; Tractenberg; Pereira (2005) apud Vergara (2005), em que se salientam algumas condições para mentoria:

Tabela 1 - Condições para a Mentoria

Condições Para a Mentoria		
Da Organização	Do Mentor	Do Mentorando
Revisão de paradigmas; Modificação de seus modelos mentais; Análise crítica das crenças que têm norteado suas decisões e formas de organizar-se; Disponibilidade para mudar, se preciso, as formas de ver a si mesma e o ambiente do qual faz parte; Desenvolvimento de um processo de auto-crítica e de avaliação de ganhos e perdas.	Consciência em relação às suas habilidades, competências e limites; Consciência de sua própria história de vida; Reconhecimento de seus possíveis <i>pré-conceitos</i> , estereótipos e de sua visão de mundo, o que lhe confere um agir conseqüente; Consciência de seu grau de sensibilidade e empatia, entendida como a capacidade de colocar-se no lugar do outro; Conhecimento das pessoas com as quais irá relacionar-se na mentoria, seus mentorandos.	Interesse em conhecer a organização onde atua e as expectativas em relação ao seu trabalho; Disponibilidade psicológica para a aprendizagem (com)partilhada; Iniciativa e comprometimento com o processo de mentoria, o que gera atitudes favoráveis à aprendizagem, entre as quais, posicionamento crítico, espírito questionador, responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, abertura ao diálogo, proatividade.

Fonte: Vernara 2005 (adaptado)

Fonte: Mentoria: a Formação inicial e continuada dos professores-tutores no programa FGV online. FGV, 2005.

4. METODOLOGIA

A pesquisa é bibliográfica, uma vez que é elaborada a partir de material já publicado, principalmente livros e artigos científicos e também estudo de caso, pois objetiva levar o estudo para experiências práticas.

Alguns trabalhos já foram realizados no sentido de mostrar o papel do mentor em diversos segmentos da sociedade, como em programas de professores, empresários, juristas entre outros iniciantes, ou de formação continuada em suas carreiras.

4.1. Um exemplo de mentoria na formação inicial e continuada dos professores-tutores online

. Analisaremos um estudo de caso de mentoria na formação de professores-tutores.

O artigo de Santos; Tractenberg; Pereira (2005), intitulado “Mentoria: a formação inicial e continuada dos professores-tutores no programa FGV online” expõem experiências vividas de mentoria de professores-tutores descreve esse processo:

“O presente trabalho descreve os fundamentos teóricos e metodológicos dos processos de formação inicial e continuada dos professores-tutores do programa de ensino a distância da Fundação Getúlio Vargas, FGV Online, trazendo para a cena da discussão o conceito de mentoria online.”

(SANTOS; TRACTENBERG; PEREIRA, p. 01)

O trabalho apresenta um programa de formação de professores-tutores, em que traz estratégias de mentoria para esses docentes após passarem pelos cursos de formação inicial, em que o mentorado interage diretamente com seu mentor (um professor-tutor mais experiente) através de mensagens particulares via uma plataforma da instituição, bem como por mensagens coletivas por meio de um ramo de discussão específico da sala de aprendizagem da instituição. Neste processo, o mentor acompanha a atuação do seu mentorado e o ampara, quando necessário. O mentor não faz interferências diretas na sala de aula do mentorado, este tem autonomia. Ele apenas sinaliza e acompanha traçando experiências e estratégias docentes.

Após o experimento, o mentorado interage com os demais colegas para debater diversos temas referentes ao papel da docência e como multiplicar experiências. Na mentoria, a instituição vem constituindo um dispositivo de formação pela prática comunicacional mediada pela plataforma da mesma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não podemos imaginar um futuro sem educadores, sendo assim nosso estudo tem a intenção de trazer uma reflexão sobre o desenvolvimento desse profissional em um contexto educacional/social atual e tentar mostrar que a mentoria vem se constituindo como um dispositivo de formação de pessoas baseado em processos colaborativos, ou seja, um trabalho que estimule e estabeleça uma maior troca entre os professores de uma determinada instituição por meio de apoio e acompanhamento sobre os saberes e as competências do profissional docente.

A reflexão sobre a possibilidade de proporcionar uma formação continuada para os docentes em ambientes formais para sua prática pedagógica pode subsidiar a reorganização de novos métodos. Portanto, é possível pensar a formação de professores com foco na reflexão de suas ações educativas, praticando-se a curiosidade, a exploração, a descoberta, a partilha, a paixão, a competência e a sensibilidade, por entender a formação como uma construção permanente.

Neste trabalho, lançamos o potencial da mentoria como entrada de prática de formação docente. Em trabalhos futuros, apresentaremos dados empíricos deste trabalho de pesquisa e formação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 2ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BERNHOEFT, Rosa. **Mentoring: Abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos**. Rio de Janeiro Ed. Gente.2001.

HEGSTAD, Christine D. **Formal Mentoring as a strategy for human resource development: a review of research.** Human Resource Development Quarterly, San Francisco, v. 10, winter 1999.

KRAM, K. E. **Phases of the mentor relationship.** Academy of Management Journal, 26: 608-625, 1983

MORAN, José. **Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas.** In: MORAN, J., MASETTO, M. e BEHRENS, M. Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas, SP: Papirus, 2000.

RÉGIS, H. P., MELO, P. T. N. B., & DIAS, S. M. R. C. **Construção de uma rede informal de mentoria: O apoio ao desenvolvimento da carreira de empresários incubados.** In Anais do Simpósio de Gestão de Inovações Tecnológicas, 24(p. 355). Gramado, RS, 2006.

SACRISTÁN, J. G, GÓMEZ, A. I.P. **Comprender y transformar la enseñanza.** Editorial Morata. Madrid, 1993.

SALGUES, L. J. V. **Processos de mentoria nas organizações em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco.** Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SANTOS, TRACTENBERG, PEREIRA **"Mentoria: a formação inicial e continuada dos professores-tutores no programa FGV online"**, Maio 2005. Disponível em <http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/144tcc5.pdf>, Acesso: 18 Março 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Mentoria.** Rio de Janeiro: FGV Online, 2005.