

Recensões

Wallace, Susan & Gravells, Jonathan (2005). *Professional Development. Lifelong Learning Sector: Mentoring*. Exeter: Learning Matters

DE UM MODO GLOBAL,

a presente obra tem como objectivo explicitar o que, na teoria e na prática, pode ser favorável a uma implementação eficaz de um programa de mentorado, para apoiar o desenvolvimento profissional dos professores que integram, pela primeira vez, o corpo docente de uma instituição de *Further Education*¹ (FE). O estudo dos programas de mentorado num contexto específico é o primeiro indicador significativo de como se tem estudado e desenvolvido a prática destes programas. De facto a promoção de novas competências em determinados grupos de indivíduos através destes modelos de intervenção é sempre referida de um modo contextualizado (Denisson, 2000; Healy, 1997; Pereira, 2005) dado tratar-se de um processo sobretudo relacional e, como tal, bastante determinado pelo contexto.

QUANTO À ESTRUTURA,

a obra analisada informa e suscita a reflexão, intercalando informação com tarefas concretas que dirige ao leitor, às quais se segue uma discussão que pode ser aprofundada pela consulta das referências bibliográficas que se indicam em cada capítulo.

O termo mentorado é o ponto de partida para a progressiva reflexão a que os autores nos conduzem.

COMEÇANDO PELA DEFINIÇÃO

Desenvolver um entendimento claro de como e porquê usar o termo mentorado é um dos desafios que se colocam aos estudos nesta área, dado que o termo pode ser próximo e, por vezes, confundido com outros, tais

como tutoria e aconselhamento (Denisson, 2000; Pereira, 2005), *coaching* e ensino (Healy, 1997).

Dizem os autores que o que distingue o mentorado de outro tipo de relações de ajuda e/ou de ensino, é o seu propósito: em primeiro lugar trata-se de actuar num processo de transição — ajudar alguém a passar de um estado para outro. No caso da FE, apoia-se o novo professor na transição de um estágio de desenvolvimento profissional para outro.

Numa perspectiva europeia (que é a dos autores), o mentorado é um processo que visa o desenvolvimento pessoal e não apenas aquisição de novos conhecimentos (*sponsorship model* — tradição dos EUA).

Concretamente, acrescenta-se à assimilação de conhecimentos, competências e comportamentos e à compreensão das emoções e dos desafios psicológicos que o processo de transição suscita uma terceira função: ensinar a aprender a aprender.

O enfoque na transição permite que o programa de mentorado tenha um potencial de aprendizagem mútua, dado que quem apoia já passou por um processo semelhante podendo aumentar a sua tolerância e o seu envolvimento com as tarefas a desempenhar no seu trabalho.

Em comparação com outras relações de ajuda e/ou de ensino os autores defendem que o mentorado inclui muitas delas. Estas definem-se a partir de quatro funções distintas propostas no modelo de Clutterbuck (1985, citado por Wallace & Gravells, 2005): *coaching* — observar o que o aprendiz² faz e sugerir ideias; *cuidar* — fazer com que o aprendiz saiba que o mentor está por perto e disponível para ajudar; *estabelecer uma rede de comunicação* — usando tecnologias de informação e de comunicação, tais como e-mail e blogs; *aconselhar* — ouvir e questionar de tempos a tempos sobre como está a ser o percurso de transição do aprendiz (a activação de uma ou de outra função decorre de um processo intencional de ajuda ao outro).

De acordo com este modelo a dificuldade em definir o processo de mentorado passa pela inclusão de diferentes papéis que poderão estar mais ou menos presentes de acordo com a fase da relação entre mentor e aprendizes e das necessidades destes últimos.

OS ACTORES DESTE PROCESSO

Os exemplos apresentados nesta obra identificam uma interacção entre dois actores: o mentor e o aprendiz. Trata-se deste modo de um trabalho de pares em que qualquer um dos elementos tem um papel muito relevante.

Começemos pelo mentor que pode distinguir-se do aprendiz por ser mais velho e/ou mais experiente; pelo tempo de envolvimento na relação e pela forma como orienta e suporta a interacção.

Sugere-se que o mentor pode aumentar a sua eficácia se estiver comprometido em aprender mais e desenvolver-se melhor.

Conclui-se que a acção do mentor deve ser responsável e fazer uso das diferentes formas de ajuda ao seu dispor: depende da relação e depende do aprendiz...

Situando-nos no contexto de aprendizagem de adultos (FE), o aprendiz tem tanta responsabilidade como quem ensina. Nestas circunstâncias, as características do aprendiz, tais como ter responsabilidade, respeitar o papel do mentor, ser receptivo à ajuda e ser reflexivo, são fulcrais para o desenvolvimento de uma relação mais produtiva.

COMO DESENVOLVER A RELAÇÃO

ENTRE OS ACTORES

Mais do que as características de cada um dos elementos, a regulação da relação pode determinar a eficácia do processo. Também neste sentido, Healy (1997) defende que o mentorado é diferente da supervisão na medida em que envolve reciprocidade e potencializa a transformação qualitativa de ambas as partes.

Os autores colocam a relação como central ao processo de mentorado, comparando-a com qualquer relação significativa que se estabelece entre as pessoas. Referimo-nos a questões de confiança; de confidencialidade; de honestidade; de coerência; de genuinidade e de adequabilidade ao nível do espaço físico. De um modo ainda mais específico, considerando as relações de ajuda, reforça-se a importância de desenvolver uma escuta activa; um bom questionamento; reflexões, também ao nível emocional e devolução de resumos clarificadores do processo de desenvolvimento do aprendiz, de modo a promover a sua auto-consciência.

Retomando a ideia de que o mentorado é um processo que visa o desenvolvimento pessoal, na relação estão implicadas competências de ajuda mais diferenciadas, tais como solicitar reflexões e auto-questionamento ao aprendiz, facilitando, desse modo, o auto-conhecimento e a auto-reflexão.

O lema é ajudar mais do que dirigir: desafiar e acolher; ter em conta emoções e pensamentos; explorar e estabelecer compromissos.

O mesmo se pede ao mentor, que desenvolva a auto-reflexão, de modo a aumentar o conhecimento dos seus medos e projecções o suficiente para evitar que constituam barreiras à sua tarefa.

A relação, em si mesma, pode e deve ser reflectida por ambos, tendo em conta questões relativas aos limites da relação, através da discussão de expectativas e de um diálogo permanente entre os pares.

MENTORADO PASSO A PASSO

Sublinhando a centralidade do contexto e da relação no processo de desenvolvimento de um programa de mentorado os autores referem-se à dificuldade de estruturar um guia de acção passo por passo. Contudo as questões de desenvolvimento/evolução de um programa são determinantes num processo intencional como se reconhece ser o mentorado e nesse sentido os autores recorrem a dois modelos de análise de processos de aprendizagem que se complementam (Alred *et al.*, 1998; Honey & Mumford, 1992, citados por Wallace & Gravells, 2005).

Considera-se que o aprendiz está a viver uma nova experiência. Nesta vai ser ajudado pelo mentor a explorar a sua relação com o novo papel, de modo a passar para uma nova compreensão do processo. Nesta fase o mentor apresenta-se como alguém que promove o questionamento das experiências e orienta planos de acção (Alred *et al.*, 1998, citados por Wallace & Gravells, 2005).

Perante o plano de acção podemos considerar que se entra num ciclo de aprendizagens constituído por acções (ter experiência); aplicações (planear os passos seguintes); reflexões (rever a experiência) e teorizações (conclusões da experiência) (Honey & Mumford, 1992, citados por Wallace & Gravells, 2005).

De acordo com estes modelos sublinha-se a importância do planeamento. Os autores referem que sem planeamento o mentorado corre o risco de ser uma conversa muito terapêutica mas sem grande impacto ao nível da aprendizagem.

AValiação DO PROCESSO DE MENTORADO

Avaliar um programa/um processo implica partir da identificação do que se pretende *produzir/atingir* para no final podermos avaliar o impacto da intervenção (Fernández-Ballesteros, 2001).

Considerando o mentorado como um processo de ajuda numa fase de novas aprendizagens, é necessário identificar quais são os objectivos de aprendizagem e consequentemente: definir objectivos claros; assegurar que, tanto o mentor como o aprendiz, sabem quais são os objectivos; solicitar *feedback* avaliativo dos mentores e dos aprendizes; estabelecer um sistema de monitorização sistemático.

Os autores sublinham a importância de um processo cíclico ao nível da avaliação para o qual devem concorrer vários métodos de avaliação: entrevistas; comparação entre planos e resultados; diários e registos; grupos de discussão; análise estatística de determinadas variáveis (*drop-outs*; promoções ou concretizações bem sucedidas; queixas; *feedback* positivo; aprendizes que venham a ser mentores, entre outras).

Embora haja referência ao facto de o mentorado também ser um processo de desenvolvimento para o mentor e para a instituição / organização de aprendizagem, estes elementos do processo não são considerados, pelos autores, nas indicações avaliativas dos programas.

MENTORADO UM ASSUNTO TÃO RELEVANTE NA FE

Segundo os autores, neste contexto organizacional existe pressão para a mudança; para lidar com a imprevisibilidade; para lidar de um modo mais independente e autónomo com a carreira profissional. Tal implica que a responsabilidade do desenvolvimento profissional depende mais de cada indivíduo do que das suas hierarquias.

O mentorado é particularmente valioso como meio de desenvolvimento profissional para quem trabalha na FE, em parte porque torna explícito conhecimento tácito; encoraja as pessoas a procurar o seu conhecimento experiencial e a usá-lo para melhorar a sua aprendizagem como profissionais.

Comparando os resultados de cursos de formação tradicional com experiências de mentorado, verificam-se melhores resultados e maior transferência das aprendizagens no caso do mentorado em comparação com os cursos referidos.

Mais especificamente, o mentorado apresenta vantagens em relação à formação tradicional nos seguintes campos:

- melhor preparação para a ambiguidade e para a complexidade que está associada à actividade de professor; gestor e líderes de equipa na FE; o mentorado pode dar suporte no desenvolvimento de estratégias para gerir conflitos de exigências;
- os processos de mentorado também são coerentes com a valorização das competências *soft* e de inteligência emocional: empatia e relacionamento com respeito mútuo.

EM SUMA

A leitura de *Professional Development. Lifelong Learning Sector: Mentoring* conduz-nos à valorização e credibilização inequívoca dos programas de mentorado

como práticas flexíveis e ajustáveis a processos de transição em contextos de mudança. Estes programas tendem a promover a autonomia e o desenvolvimento pessoal/profissional de quem “aprende” uma nova actividade que exige ajustamentos frequentes a novos desafios. Por explorar ficam os benefícios, que se suspeita serem bastantes, para os mentores e para a organização de ensino.

NOTAS

1. Não encontrando tradução directa para o termo *Further Education* decidiu-se manter a designação do original, contudo em português corresponderá a instituições de ensino formal para adultos com percursos escolares não regulares.

2. No original o termo utilizado é “mentee”. Não sendo fácil encontrar uma boa tradução para esta designação optámos pelo termo aprendiz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DENNISON, S. (2000). A Win-Win Peer Mentoring and Tutoring Program: A Collaborative Model. *The Journal of Primary Prevention*, 20, 3, pp. 161-174.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. (ed.) (2001). *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- HEALY, C. C. (1997). An Operational Definition of Mentoring. In H.T. FRIERSON JR., *Diversity in Higher Education*. Londres: Jai Press Inc, pp. 9-22.
- PEREIRA, A. S. (2005). *Para obter sucesso na vida académica: apoio dos estudantes pares*. theoria poiesis praxis. Aveiro: Universidade de Aveiro.

CÉLIA FIGUEIRA

cfigueira@fpce.ul.pt

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa

Figueira, Célia (2008). Recensão da obra “Professional Development. Lifelong Learning Sector: Mentoring”, de Susan Wallace e Jonathan Gravells [2005]. Exeter: Learning Matters. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 07, pp. 137-140.

Consultado em [mês, ano], em: <http://sisifo.fpce.ul.pt>

