

MENTORIA: A FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA DOS PROFESSORES-TUTORES NO PROGRAMA FGV ONLINE

05/2005

144-TC-C5

Edméa Oliveira dos Santos
FGV Online, edmea@fgv.br

Leonel Tractenberg
FGV Online, leonel@fgv.br

Máira Pereira
FGV Online, ebmaira@fgv.br

Categoria C – Métodos e Tecnologias
Setor 5 - Educação Continuada em Geral
Natureza B - Descrição de Projeto em Andamento

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. Desenvolve o conceito e o projeto em andamento da mentoria online como dispositivo formativo estruturado por meio de uma comunidade de prática mediada por interfaces digitais de comunicação síncrona e assíncrona.

Palavras-chave: mentoria, formação de professores-tutores, comunidade de prática, educação *online*.

Introdução

“Conhecer é negociar, trabalhar, discutir, debater-se com o desconhecido que se reconstitui incessantemente, porque toda solução produz nova questão”.

Edgar Morin

Atualmente, o FGV Online¹ – programa de ensino a distância da FGV-RJ – conta com o trabalho docente de 120 professores-tutores em exercício profissional. Todos os professores-tutores passam por um processo de formação inicial e continuada, em que são mobilizadas competências para o exercício da

docência *online*. A formação inicial é composta por dois cursos *online*: *EAD Docência e Tutorial*. No primeiro curso, com carga horária de 45 horas, são abordados e debatidos temas referentes aos novos modos de produção e desenvolvimento do conhecimento científico na sociedade contemporânea; a relação entre universidade, Estado e sociedade; desafios docentes frente ao conceito de ensino a distância, planejamento e avaliação da aprendizagem.

No segundo curso, são abordados conceitos e métodos específicos do Programa FGV Online. Neste curso de 30 horas, o futuro professor-tutor vivencia a metodologia do programa a partir de situações concretas de aprendizagem, em que aprende, no contexto da prática pedagógica *online*, como mediar situações de aprendizagem assíncronas e síncronas, tendo como diretriz o desenho instrucional de cursos que irá tutorar. Além de interagir com o conteúdo digitalizado para o ambiente de aprendizagem (*Learning Management System – LMS*), o professor-tutor interage com *cases* concretos referentes às experiências que compõem a história viva do Programa FGV Online.

Conforme já sinalizaram várias pesquisas referentes à formação de professores e, mais contemporaneamente, à formação de professores para a educação *online*, não é possível conceber o processo de formação de professores de forma pontual e localizada em programas de capacitação e formação inicial (Santos, 2005). A formação inicial tem como papel fundamental inserir o docente no contexto do repertório epistemológico e metodológico de sua área de atuação profissional. A relação teoria-prática, geralmente, é baseada em situações pontuais como, por exemplo: os estágios supervisionados, projetos pilotos e estudos de casos. Entretanto, o professor só torna-se professor no exercício diário de sua própria prática. É no contexto da ação docente que o professor reflete seu papel, ensina e aprende com seus alunos, com colegas de profissão, com a partilha de seus dilemas profissionais e pessoais, com a história da instituição que ajuda a construir, com o mundo e suas transformações cotidianas.

Nas organizações, a aprendizagem e formação de pessoas vêm se configurando, dentre várias estratégias, a partir do conceito de mentoria. No âmbito do Programa FGV Online, o conceito de mentoria, mais especificamente mentoria *online*, vem sendo implementado como dispositivo de formação docente.

Situando historicamente o conceito de mentoria

A mentoria é “a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar idéias e a fazer escolhas, guiar” (VERGARA, 2005, p.36). O termo mentoria não se apresenta como novo. Na Grécia antiga, mentor era a pessoa responsável pelo desenvolvimento físico, social, intelectual e espiritual dos jovens. No século VIII a.C., o poeta grego Homero narra em sua obra prima, a *Odisséia*, as aventuras de Ulisses, que na sua ausência confiou sua família aos cuidados de seu amigo Mentor. Com essa inspiração, a mentoria passou a ser adotada pela nobreza para a educação dos seus filhos. O mentor era um conselheiro e protetor, que contava ainda com vasta experiência (Vergara, 2005).

No Renascimento, os mecenas ricos desempenhavam o papel de mentores, financiando e influenciando obras de artistas.

Na década de 70 do século XX, a mentoria entra no mundo dos negócios com o objetivo de melhorar a qualidade de trabalho nas empresas, criando condições para que as potencialidades das pessoas pudessem emergir.

Nos dias atuais, empresas de consultoria praticam mentoria por meio do acompanhamento de consultores iniciantes por consultores veteranos, o que lhes viabiliza a oportunidade de aprendizagem, o exercício de suas atividades profissionais e a complementação de sua formação.

A mentoria pode ser compreendida como uma relação de apoio e suporte, na qual uma pessoa mais experiente procura ajudar a uma outra menos experiente em determinada atividade, possibilitando a mobilização de suas competências no novo contexto que se apresenta. Vergara (2005) assinala ainda que o conceito de mentoria é empregado por muitos autores de forma mais ampla, a qual considera relações afetivas e de amizade entre mentor e mentorando, que podem ser uma consequência de um vínculo que se forma com base na cooperação mútua e confiança. Não são raros os exemplos colhidos no caso FGV Online que retratam a construção desse vínculo afetivo, pois estamos lidando em um terreno de relações humanas, nas quais as reações frente ao novo se manifestam de diferentes maneiras, entre as quais, a ansiedade e a insegurança. Os professores-tutores se apóiam na relação de mentoria para mobilizar suas competências a partir do fortalecimento da sua autoconfiança, o que implica na corresponsabilidade pelas ações desses atores, conforme alertou Zarifian (2001) e conforme declara Vergara:

“A nosso ver, as reflexões proporcionadas por esse processo provocam modificações na prática profissional, com reflexos significativos na vida do mentorando, 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” (2005, p. 38).

A condição fundamental para que um mentor exerça esse papel é a disposição para compartilhar conhecimento.

A mentoria pode trazer benefícios tanto para o mentorando 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 mentorando se deparam ao longo desse processo é capaz de mobilizar novas competências em ambos, que aprendem com esse relacionamento.

A seguir, disponibilizamos uma lista, inspirada em Vergara (2005), do que se exige do mentor para o (com)partilhamento e a aquisição de novos conhecimentos. Espera-se que o mentor:

- ✓ desafie o mentorando para que ele alcance seu padrão de excelência;
- ✓ provoque, no mentorando, uma reflexão sobre os padrões organizacionais desejados;
- ✓ comunique-se intensamente com o mentorando;
- ✓ aceite as possibilidades e os limites do mentorando, além de estar comprometido com o autoconhecimento, o que o faz olhar de forma crítica os alcances de sua própria prática e suas próprias limitações e competências a mobilizar;
- ✓ incentive o mentorando a sentir orgulho do que faz, o que sugere o orgulho de si mesmo e, conseqüentemente, elevação da auto-estima para a fruição de suas competências para o contexto da ação.

O exercício da mentoria prescinde de condições organizacionais e individuais, as quais são reunidas na tabela a seguir:

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: Vergara, 2005 (adaptado).

A mentoria *online*

O Programa FGV Online vem implantando em seus dispositivos de formação, a partir da relação tutor-mentor o conceito de mentoria *online*. A mentoria *online* vem se instituindo a partir das estratégias de mentoria inicial e

continuada no contexto de uma comunidade de prática, conhecida entre os professores-tutores como SVP – sala virtual dos professores (ver Figura 1).

No contexto da SVP:

- ✓ Grupos se formam em torno da prática e, no processo, desenvolvem conhecimento coletivo e partilhado;
- ✓ A aprendizagem é percebida como parte inevitável do trabalho em ambientes sociais e, portanto, está situada na prática social;
- ✓ As pessoas, então geram novas idéias, têm novos *insights* sobre o trabalho a seu alcance (VERGARA, 2005, p.65-66).

Figura 1 – SVP – Sala Virtual de Professores – tela inicial

sala de aula	discussões	mensagens	última mensagem
Sala Virtual de Professores			
 Sala virtual de professores Sala de bate-papo para os tutores.	36	1242	02/Maio/2005 às 20:38 por MarcioContreras 
 Equipe - Mentoria da Professora Marne Equipe - Mentoria da Professora Marne	34	262	03/Maio/2005 às 10:44 por SergioPamboukian 
 Equipe - Mentoria da Professora Maira Equipe - Mentoria da Professora Maira	24	1316	03/Maio/2005 às 15:05 por PitilaHossmann 
 Equipe - Mentoria da Professora Josete Equipe - Mentoria da Professora Josete	7	256	30/Abril/2005 às 16:56 por JorgeAzevedo 
 Equipe - Mentoria do Professor Rodney Equipe - Mentoria do Professor Rodney	5	102	25/Abril/2005 às 20:47 por RodneyCarvalho 
 Equipe - Mentoria do Professor Carlos Cano Equipe - Mentoria do Professor Carlos Cano	7	71	13/Fevereiro/2005 às 23:15 por CarlosCano 

Na SVP, os coordenadores de tutoria e os professores-tutores - mentores e mentorandos - interagem compartilhando seus dilemas e etnométodos, bem como, as diretrizes e procedimentos metodológicos do Programa FGV Online. Assim, acreditamos que:

“O formador forma-se a si próprio, através de uma reflexão sobre os seus percursos pessoais e profissionais (*auto-formação*); o formador forma-se na relação com os outros, numa aprendizagem conjunta que faz apelo à consciência, aos sentimentos e às emoções (*hetero-formação*); o formador forma-se através das coisas (dos saberes, das técnicas, das culturas, das artes, das tecnologias) e da sua compreensão crítica (*eco-formação*)” (NÓVOA, 2004, p. 16).

As situações problemáticas que emergem no decorrer da atividade profissional do tutor denominamos dilema. Um dilema é “todo o conjunto de situações bipolares ou multipolares que se apresentam ao professor no desenrolar da sua atividade profissional” (ZABALZA, 1994, p. 1994). Muitas vezes, os

dilemas não aparecem de forma consciente ao tutorar. Por isso é importante compartilhar os dilemas com colegas de profissão em uma comunidade de prática.


É no compartilhamento dos dilemas que também são socializados os etnométodos. Os etnométodos são métodos próprios de trabalho que os sujeitos culturalmente situados criam a partir de suas necessidades e experiências concretas. A criatividade acerca da mediação pedagógica frente ao desenho instrucional dos cursos *online* é um dos desafios comuns na prática do professor-tutor. Assim como é importante compartilhar os dilemas, é de extrema importância também compartilhar os etnométodos.

O Programa FGV Online vem consolidando sua metodologia, ao longo dos anos de experiência, na formação de pessoas por meio da educação *online*. O programa conta atualmente com um conjunto de diretrizes que, além de nortear o trabalho de toda a equipe mais experiente, são também fontes de extrema importância para a equipe iniciante. Nesse sentido, cabe ao mentor auxiliar o mentorando no tratamento e na aplicação das diretrizes do programa.

É no sentido da triangulação entre os dilemas, os etnométodos e as diretrizes que a mentoria vem se configurando como dispositivo de formação inicial e continuada dos professores-tutores. Por dispositivos de formação, compreendemos “uma organização de meios materiais e/ou intelectuais, fazendo parte de uma estratégia de conhecimento de um objeto” (ARDOINO, 2003, p. 80).

No contexto da SVP, todos formam e se formam. Entretanto, entendemos que, num contexto de educação de massa que busca a interatividade e a colaboração entre os sujeitos, é necessário instituir a figura do formador com mais intencionalidade e é neste contexto que trazemos o conceito e a prática do professor-mentor. O mentor é um professor-tutor mais experiente que acompanha a prática docente do professor-tutor iniciante fornecendo-lhe *feedback* e compartilhando estratégias formativas. É um profissional que vivenciou e vivencia diferentes situações e desafios de ensino e aprendizagem com grupos e parceiros diversos. No Programa FGV Online, vários são os cenários de atuação docente. Trabalhamos com turmas livres, cursos de curta duração; turmas de MBA, cursos de pós-graduação *lato sensu* e treinamentos customizados para clientes corporativos dos mais variados ramos do mercado. Cada cenário é um desafio singular que exige de todos os colaboradores a mobilização rápida e permanente de novas competências. A Figura 2, ilustra a resposta de uma mentora a um questionamento dos tutores surgido em um ramo de discussão da SVP sobre como lidar com o plágio *online*:

Figura 2 – Comentário da mentora sobre como lidar com o plágio *online*

MairaPereira	Colocado: 14/Abril/2005 às 09:07	
---------------------	----------------------------------	---



mensagens:
1392

Como lidar com o plágio???

Surgiu uma discussão interessante sobre plágio em *Aspectos Teóricos e Pedagógicos II*, pp. 8 e 9. Sugiro uma visita. Há compartilhamento de casos e estratégias. É sempre bom refletir sobre como lidar com tais situações, que não são tão raras em nossa prática docente. Devemos compreender a existência de tal prática, orientando nossos alunos a desenvolverem senso crítico, além de transparência em seus trabalhos. É recomendável oferecer uma segunda chance para apresentarem um novo trabalho. Recomendo que confirmem em *Aspectos Teóricos e Pedagógicos II* a abordagem da Renata em relação a uma aluna. É como lido com a situação também.

Outra dica apresentada pela Renata, a qual também compartilho, é disponibilizar a matéria sobre plágio em sala de aula para conhecimento dos alunos e reflexão. Trouxe a matéria, inicialmente disponibilizada pelo Leonel na SVP, para cá. Está neste ramo de discussão, p. 10. Segue cópia de minha análise sobre as discussões acerca de casos de plágio, postada em *Aspectos Teóricos e Pedagógicos II*:

Olá! Como vão vocês? Fico, mais uma vez, feliz com a interação entre vocês. Disponibilizar a matéria sobre plágio é uma ótima idéia. Concordo com **JR**. Sabia que essa questão poderia comparecer em suas turmas. Ótimo, **Renata!!!** 😊

Renata, sua estratégia de abordagem com a aluna é excelente!!! 🙌 Sutileza não faz mal...o que não podemos é abrir mão de nosso papel de educadores/mentores, orientando e alertando nossos alunos de forma CONSTRUTIVA. Parabéns!!! 🙌 Aliás, sua mensagem para a turma também ficou muito boa, conforme o **Ivam** assinalou.

Carlos, dê uma olhada na abordagem da Renata. Ela pode lhe trazer *insights* sobre como intervir em tais casos, embora seus alertas aos alunos sejam oportunos. Compreendo sua indignação, como disse o **Ivam**, "coisa feia", mas acontece... Nosso papel de educador/mediador/mentor deve se impor de forma construtiva, levando o aluno à reflexão e oferecendo nova oportunidade para que apresente outro trabalho. Para pensar, OK? Esse caso que você compartilhou conosco é de extrema relevância e nos ajudará a refletir acerca de nossas próprias estratégias. 😊

Abraços, Máira Pereira
Professora FGV Online - Gestão de Pessoas II

Estratégias de mentoria

“A estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza” (MORIN, 1999, p. 192).

Mentoria inicial – Após passar pelos cursos de formação inicial o professor-tutor inicia sua prática profissional tutorando uma turma piloto em um dos cursos do FGV Online. Nesta primeira experiência o tutor-mentorando interage diretamente com seu mentor através de mensagens particulares via nosso LMS, bem como, por meio de mensagens coletivas através de um ramo de discussão específico na SVP. Neste processo interativo, o mentor acompanha a

performance de seu mentorando, auxiliando-o no que for necessário (vide exemplos nas figuras 2 e 3).

Figura 2




<p>JoseteSantos</p>  <p>mensagens: 524</p>	<p>colocado: 25/Agosto/2004 às 15:26 Citar</p> <hr/> <p>Olá pessoal, 😊</p> <p>Este espaço está reservado para as trocas de experiências voltados à condução do curso de Finanças Empresariais. Conforme vocês já devem ter percebido, os assuntos mais gerais continuarão sendo tratados na Sala Virtual dos Professores, pois assim poderemos contribuir e aprender com as experiências dos colegas mais experientes. Porém, assuntos mais específicos da condução do curso devem ser tratados aqui. Será um prazer acompanhá-los nesta nova atividade e espero poder contribuir com todos vocês, procurando fornecer "dicas" na condução da turma, uma vez que no conteúdo vocês já estão bem preparados! 😊</p> <p>Estes cursos mais quantitativos são um desafio maior para os tutores, pois temos que procurar explorar a discussão sobre os temas, que são mais precisos e também sobre a importância de executar exercícios numéricos, que serão indispensáveis à formação. É uma tarefa difícil e desafiante!</p> <p>Estarei "passeando" em suas salas de aula e, eventualmente, dando retorno e aconselhando-os com minhas experiências de outros cursos, através deste espaço o nas discussões particulares. Um abraço caloroso e estou à disposição, 😊</p> <p>Josete</p>
--	---

Figura 3

<p>FernandoFilardi</p>  <p>mensagens: 152</p>	<p>colocado: 06/Abril/2005 às 01:21 Citar</p> <hr/> <p>Olá Marne,</p> <p>Ainda não nos conhecemos, mas vou precisar muito de seu apoio nesta primeira turma que estou ministrando no FGVOnline. Abri este canal para que possamos usá-lo sempre que surgirem dúvidas.</p> <p>Um abraço.</p>
<p>MarneMelo</p>  <p>mensagens: 853</p>	<p>colocado: 08/Abril/2005 às 14:37 Citar</p> <hr/> <p>OK, Fernando! Excelente iniciativa. 😊</p>

Estou aqui para lhe ajudar, tirar suas dúvidas, dar uma força e segurança. Conte comigo e nunca hesite em questionar qualquer coisa. Abraços e um ótimo final de semana para você. Marne. 🤗

O tutor-mentor não faz interferência direta da sala de aula do tutor-mentorando. Este tem autonomia para tutorar seus alunos, criar seus próprios etnométodos e aplicar as diretrizes do Programa. O tutor-mentor faz o acompanhamento traçando experiências e estratégias docentes. Além disso, cabe também ao mentor apresentar e sinalizar mais intencionalmente as diretrizes e ações do Programa, a exemplo das recomendações e atribuições do professor-tutor no Programa a partir dos regulamentos de cada curso, manual do professor-tutor, entre outros documentos oficiais.

Neste exercício de formação, o tutor-mentor compartilha com a Coordenação de Turmas e Tutoria, as informações sobre o desempenho do tutor-mentorando, bem como sobre o desempenho, o perfil da turma e a sala de aula em exercício. O objetivo da mentoria passa não só pelo acompanhamento do mentorando, bem como pelo desenvolvimento e acompanhamento da aprendizagem dos alunos.

Mentoria continuada – Após e também durante a primeira experiência de tutoria com acompanhamento de um tutor-mentor, o tutor-mentorando interage de forma assíncrona e síncrona com todos os colegas do programa por meio da SVP. A interação assíncrona é feita através de vários ramos de discussão na SVP, que é organizada por fóruns de discussão específicos para cada área do conhecimento, bem como para áreas de comum acesso a todos os professores-tutores independentemente da sua área de atuação específica. Nestas áreas, são debatidos temas diversos referentes ao mundo do trabalho, o papel da docência nos cenários *online*, a produção científica e profissional dos profissionais de educação *online*, entre outros. Concordamos com Nóvoa que:

“Ninguém forma ninguém e que pertence a cada um transformar em formação os conhecimentos que adquire ou as relações que estabelece; recordam-nos a necessidade de prudência, que nos convida à modéstia, mas também a uma exigência cada vez maior na concepção dos dispositivos de formação” (NÓVOA, 2004, p. 15).

Considerações finais

Na mentoria, vem se constituindo um dispositivo de formação pela prática comunicacional mediada pela SVP. Neste espaço e dispositivo de formação todos atuam como mentores de todos compartilhando saberes da profissão. Apontamos perspectivas interessantes para a educação *online* e a formação do professor-tutor, por “percebermos que o que faz a experiência formadora é uma aprendizagem que articula saber-fazer e conhecimentos, funcionalidade e significação, técnicas e valores num espaço-tempo que oferece a cada um a

oportunidade de uma presença para si e para a situação, por meio da mobilização de uma pluralidade de registros”. (JOSSO, 2004, p. 39).

Nesse sentido, a SVP faz emergir uma comunidade de prática que através de suas interfaces síncrona (reunião on-line) e assíncrona (ramos de discussão), fazem emergir várias narrativas e experiências formativas convocando e configurando a autoria dos nossos professores-tutores que se reconhecem como sujeitos-aprendentes. Pesquisas já constataram (Silva, 2003), que o uso de tecnologias e interfaces digitais potencializam o diálogo, a autoria coletiva e a partilha de sentidos em múltiplas linguagens e mídias. Entretanto, acreditamos que, se essas tecnologias forem utilizadas no contexto de práticas docentes transmissoras, baseadas no modelo *instrucionista*, pouca ou quase nenhuma mudança ocorrerá em termos de educação, comunicação e, conseqüentemente, de aprendizagem organizacional.

Neste trabalho, destacamos o potencial da mentoria via comunidade de prática da SVP – como dispositivo de formação docente. Em trabalhos futuros, apresentaremos dados empíricos deste trabalho de pesquisa e formação.

Nota

¹ Para uma descrição detalhada do programa FGV Online, suas diretrizes filosóficas e pedagógicas, o conteúdo, estrutura, dinâmica e duração dos cursos, o papel das coordenações e da tutoria, bem como o processo de acompanhamento e suporte aos alunos e professores-tutores, ver: Tractenberg, L.; Murashima, M., 2003. Ver também: <http://www2.fgv.br/fgvonline/>

Referências

- ARDOINO, Jacques. **Para uma Pedagogia Socialista**. Brasília: Plano, 2003.
- JOSSO, Marie Christine. **Experiências de Vida e Formação**. São Paulo: Cortez Editora, 2004.
- MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- NÓVOA, Antonio. Prefácio. In: JOSSO, Marie Christine. **Experiências de Vida e Formação**. São Paulo: Cortez Editora, 2004. p.11-34.
- SANTOS, Edméa Oliveira. **Educação Online. Cibercultura e Pesquisa-formação na Prática Docente**. Tese de doutorado. Salvador, BA. FAGED/UFBA. <Defendida em 04 de abril de 2005. Orientação Dr. Roberto Sidney Macedo>.
- SILVA, Marco. (Org). **Educação Online**. São Paulo: Loyola, 2003.
- TRACTENBERG, L.; MURASHIMA, M. FGV Online: um programa de ensino para romper distâncias. In: *Congresso Internacional de Educação a Distância*, 10, 2003. **Anais...** Porto Alegre: PUC-RS / ABED, 2003. Disponível em: < <http://www.abed.org.br/congresso2003/>> Acesso em 13 de maio de 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Mentoria**. Rio de Janeiro: FGV Online, 2005.
- ZABALZA, Miguel A. **Diários de aula. Contributo para o estudo dos dilemas práticos dos professores**. Lisboa: Porto Editora, 1994.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.