

EXPERIMENTANDO O CONCEITO DE ESCUTA ATIVA COM O GRUPO “ESPERANÇAR” DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE DIRETORES

EXPERIENCING THE CONCEPT OF ACTIVE LISTENING WITH THE "HOPE" GROUP OF THE IMPROVEMENT IN MENTORING OF DIRECTORS

Alessandra Ribeiro Alves¹
Valcenir Aparecido Beltrami²

RESUMO: O objetivo deste relato de experiência é apresentar a vivência de um grupo de diretores e técnicos de secretaria da educação das redes públicas municipais de ensino de diferentes cidades e estados brasileiros na prática da Escuta Ativa. Durante atividades síncronas do Curso de Aperfeiçoamento em Diretores Escolares, ofertado pela Universidade Federal São Carlos (UFSCar), houveram momentos em que este pequeno grupo interagiu entre os pares, e cada um teve oportunidade de relatar sua realidade, de sua comunidade escolar. Conclui-se que o momento de escuta ativa redobra a atenção e conseguimos memorizar mais e ter um entendimento melhor da abordagem do outro. Ao se atentar a fala do outro, não nos tornamos repetitivos, e isso é importante, pois conseguimos expressar novas opiniões aos questionamentos.

Palavras-chave: Mentoria de Diretores Escolares; Escuta Ativa; Diretores de escola.

ABSTRACT: The objective of this experience report is to present the experience of a group of directors and technicians of the education secretariat of municipal public schools of different Cities and Brazilian states in the practice of Active Listening. During synchronous activities of the Course for the Improvement of School Principals offered by the Federal University of São Carlos (UFSCar) there were times when this small group interacted among peers, and each had the opportunity to report their reality, of their school community. It is concluded that the moment of active listening redoubles the attention and we were able to memorize more and have a better understanding of the approach of the other. By adhering to the other's speech, we do not become repetitive, and this is important, because we are able to express new opinions to the questions.

Keywords: Mentoring of School Principals; Active Listening; School principals.

¹Alessandra Ribeiro Alves, Técnica da Secretaria de Educação do Espírito Santo, Professora de Educação Básica e Especialista em Educação Inclusiva; aleribeiroalves2904@gmail.com

²Valcenir Aparecido Beltrami, Mestrando em Educação e Licenciado em Pedagogia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC); valcenir@estudante.ufscar.br

INTRODUÇÃO

O objetivo deste relato de experiência é apresentar a vivência de um grupo de diretores e técnicos de secretaria da educação das redes públicas municipais de ensino de diferentes cidades e estados brasileiros na prática da Escuta Ativa. Durante atividades síncronas do Curso de Aperfeiçoamento de Diretores Escolares ofertado pela Universidade Federal São Carlos (UFSCar) houveram momentos em que este pequeno grupo interagiu entre os pares, e cada um teve oportunidade de relatar sua realidade, de sua comunidade escolar.

O Curso de Aperfeiçoamento de Diretores Escolares foi oferecido devido a uma parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), e segundo Luiz (*et al*, 2022, p.19), "está baseada na mentoria transformadora, isto é, um paradigma que busca propiciar ações conjuntas entre diretores, com finalidade de inovação educacional".

MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES

Todo diretor escolar, independente da forma como é feito o provimento da função ou cargo, quando inicia sua atuação na escola vive um período de muita inquietação. Um sentimento que é furto da ausência de aporte teórico ou experiência de liderança durante sua formação inicial. Atrelado a essa questão, o diretor, também, enfrenta inúmeras e exaustivas demandas da escola, além de ter um acompanhamento, às vezes, pouco atento da Secretaria de educação. Todos esses aspectos trazem muita insegurança e ansiedade ao diretor escolar, fazendo com que muitos desistam da função logo nos primeiros meses de atuação, uma situação que pode ser amenizada com Mentoria de diretores.

A mentoria possui uma proposta, em que o diretor compartilha com seus pares, com uma interação dinâmica, colaborativa, de troca de experiências, principalmente para discussão das diversas situações que ocorrem na escola.

Faz-se necessário qualificá-lo e habilitá-lo para o percurso profissional nos diferentes tempos da sua carreira profissional e/ou em seus estágios de vida. Para Luiz (*et al*, 2022, p.19) "o apoio a novos diretores escolares é fundamental para a melhoria da escola principalmente pelo papel socializador da própria educação, pois nada se aprende sozinho e, tampouco, o conhecimento deve ser limitado".

Segundo Suárez e Wechsler (2020, p.2), por meio da mentoria são estabelecidos pares e suas estratégias devem ser claras e estruturadas de acordo com os objetivos propostos. Os autores (2020) realizaram estudos e verificaram as possibilidades positivas de utilizar a mentoria. Para os eles, a mentoria

[...] incluir um programa de leitura, provisão de feedback sistemático

sobre o desempenho do mentoreado, o exercício de papéis como o de guia ao mostrar o caminho e os obstáculos do percurso na busca pelos objetivos, o papel de conselheiro ao discorrer sobre comportamentos inapropriados, de amigo oferecendo suporte emocional, além do papel de modelo como exemplo de valores, atitudes e padrões de comportamento (SUÁREZ & WECHSLER, 2020, p.2).

Para Alexandre (2017), os estudos sobre a Mentoria para professores, também, revelam maneiras valiosas de ajuda, principalmente, ao docente em início de carreira, que está começando sua prática.

Vários autores como: Besnoy e McDaniel (2016); Shaughanessy (2005); Zorman, Rachmel e Bashan, (2016), definem a mentoria como “uma modalidade de relação de apoio e suporte por parte de uma pessoa mais experiente que orienta, direciona e transfere conhecimento e experiência normalmente a uma pessoa mais jovem” (SUÁREZ & WECHSLER, 2020, p. 2).

Aponta-se por Suárez e Wechsler (2020, p.3), duas grandes funções que compreendem o conceito de mentoria: a psicossocial que “está relacionada à construção de relacionamentos que transmitem confiança, intimidade e relação interpessoal significativa, a qual tende a melhorar a auto aprendizagem, auto eficiência e auto eficácia dos envolvidos” e a de orientação profissional ou de carreira, que “diz respeito aos aspectos da relação que garante a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume ou assumirá profissionalmente e que prepara o mentorado para o progresso acadêmico e profissional”.

Os autores (2020), definem a mentoria como “a relação formal ou informal formalizada e sistematizada, um a um, grupal, mista, de caráter voluntário, obrigatória, predeterminada ou determinada, ao vivo ou virtual, on-line e peer-mentoring” (p.3). Destaca-se ainda que:

as relações díades, bem pessoais entre um mentor profissional e o aprendiz, e ainda e-mentoring (a distância utilizando a internet), sem relação pessoal, oferecido por pessoas leigas, não treinadas pedagogicamente, mas que permite comunicação entre os participantes em sua conveniência e em diferentes fusos horários. (SUÁREZ & WECHSLER, 2020, p. 3).

Programas de mentorias de professores já existem em outros países, aplicados com efetividade, como por exemplo: Chile, Estados Unidos, Singapura, Portugal, Inglaterra (ALEXANDRE, 2017) e são iniciativas de sucesso, porém, no Brasil ainda são poucos os locais que têm tais programas de forma estruturada, como: Jundiaí, Sobral e Campo Grande.

O Curso de Aperfeiçoamento de Diretores Escolares oferecido pela UFSCar, buscar garantir acesso ao processo de mentoria aos gestores do país. Ao fazermos um levantamento bibliográfico sobre a área de mentoria, é percebido que a maioria possui

foco específico para os professores.

Segundo Luiz (*et al*, 2022), o tema mentoria de diretores é um tema novo no Brasil, apesar de ser já utilizado em vários lugares do mundo, há muito tempo, on-line, e antes da Pandemia do COVID-19:

A mentoria é utilizada, há mais de 30 anos, em diversos países como estratégia para apoiar e promover a aprendizagem de diretores de escolas, especialmente, na fase inicial de suas carreiras. Com base em análises feitas em estudos internacionais, sobre mentoria de diretores escolares, foram propostas algumas ações durante o projeto-piloto, entre elas a seleção e formação dos diretores. Ressalta-se que todo o processo, como já foi dito, foi realizado via e-mentoring, isto é, mentoria via online (LUIZ *et al*, 2022, p. 23).

A Mentoria possui um potencial significativo para fortalecer os relacionamentos interpessoais e sociais, com um diálogo aberto e sincero, expondo as dificuldades, dilemas, dúvidas etc. Portanto, a mentoria proporciona analisar criticamente determinadas situações, com novos olhares para desenvolver e implementar intervenções e avaliá-las, com vistas à construção de novos conhecimentos individuais e coletivos (GALLUCCI, 2003).

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE MENTORIA DE DIRETORES

A formação em Mentoria de Diretores teve uma turma, no primeiro semestre de 2022, que participou do curso de modo híbrido (síncrono e assíncrono), os diretores e técnicos de secretaria municipais da educação provinham de dezessete estados brasileiros e foram selecionados pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), no período de 19 de julho a 30 de novembro de 2022.

Durante o curso, os participantes estiveram aprendendo conteúdos e vivenciando experiências em dez salas de aprendizagens, com textos teóricos, encontros síncronos e atividades assíncronas. Nas atividades síncronas, divididos em grupos pequenos, os participantes realizavam metodologias bem dinâmicas, com destaque para: utilização democrática do tempo de fala; apresentação pessoal com delimitação do tempo; responder questões com aplicação da Escuta Ativa; utilização de charges para a promoção de círculos de ponto de vista; narrativas pessoais; utilizando a técnica “que bom, que pena, e que tal” na construção dos *feedbacks* orais e escritos; reflexão de questões pré-elaboradas; questões para debate; experienciar a técnica de *Harvard* por meio de um estudo de caso; escutar sentimentos e conectar com a escola; realizar nuvem de palavras; refletir sobre diferentes estudos de caso; círculos concêntricos; elaboração de planos; estímulo sensoriais (audição); escuta coletiva; socialização de discussões etc.

Em cada sala de aprendizagem, após a explanação do tema da aula por um professor, os grupos pequenos realizavam as atividades embasados em conceitos

trabalhados durante a aula síncrona, em conjunto, um momento de troca de experiências entre pares. Para organização dos grupos pequenos foi necessário ter um grupo de profissionais da educação, colaboradores denominados de Apoio Teórico Técnico (ATT). Também foi possível utilizar um grupo de um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para *smartphones* que permite as trocas de experiências.

A formação possuía duas turmas, com 11 grupos cada uma, uma às terças-feiras no período noturno (Turma A) e outra às quartas-feiras no período da tarde (Turma B).

O grupo pequeno, do qual descrevemos este relato, funcionou às terças-feiras à noite, Turma "A". De forma democrática, denominou-se de “Esperançar”. No final do curso, estávamos com 11 cursistas, vindos de diferentes municípios dos Estados que compõem o país, como: (Rio de Janeiro, Paraíba, Pará, Sergipe, São Paulo (2), Roraima, Amapá, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo e Goiás). A maioria dos cursistas era diretor escolar com possuía a função por indicação, isto é, eram indicados, sem participar de concurso público, havendo também técnicos das secretarias municipais.

O grupo era formado por pessoas extremamente comprometidas com a qualidade da educação, tendo objetivo de desenvolver o melhor para o seu público. Muitos participantes relataram sofrer com as crescentes demandas educacionais e a falta de pessoal para apoiar as ações. Também, eram educadores que estavam lidando com os impactos do isolamento social (por causa da pandemia de Covid-19) e o prejuízo na aprendizagem dos estudantes e nas relações socioemocionais, uma realidade diferente, representada por cada um dos cursistas.

ESCUA ATIVA: CONSTRUINDO CONCEITOS

Os conceitos de Escuta Ativa e Cultura Colaborativa se fazem presente na Mentoria de Diretores Escolares e são conceitos que interagem entre si, conforme Besnoy e McDaniel (2016), citados por Luiz (*et al*, 2022). O entendimento destes conceitos, se faz necessário, para a formação de diretores mentores e facilitam a interação entre pares, melhorando, portanto, a condução dos processos e procedimentos na escola. “A escuta ativa possibilita abertura para que se possa reconhecer o outro como alguém que possa contribuir em diferentes contextos, mesmo tendo percepções diferenciadas” (LUIZ, *et al*, 2022, p. 31).

Neste relato de experiência abordamos especificamente o processo de aprendizagem na prática, da escuta ativa.

Concordamos que o diretor é um dos elementos considerados fundamentais na gestão democrática, de acordo com Luiz (*et al*, 2022). Ainda segundo a autora (2022, p. 25) complementa e caracteriza-o como “uma figura social que deve motivar e incentivar os educadores e educandos que atuam no cenário educacional”.

Luiz (*et al*, 2022) destaca ainda que o diretor precisa de uma série de conhecimentos relacionais e técnicos, além da motivação e liderança. Além disso, dentre todas as habilidades interpessoais a serem desenvolvidas é essencial: “manter uma escuta ativa,

tendo calma diante dos conflitos e de opiniões contraditórias” (p. 41).

A escuta ativa deve ser realizada durante todo o processo em que o mentor e os mentorados estiverem trabalhando juntos, pois ela não só estabelece uma relação pessoal, como também cria um ambiente positivo que permite uma comunicação aberta. Quando o mentor escuta o que seu mentorado tem a dizer, ele passa a determinar quais são os seus interesses e as necessidades, fazendo com que sua ajuda seja mais eficaz. É importante que o mentor mostre interesse na fala do mentorado e exponha seus pensamentos sobre pontos importantes para mostrar que entendeu (LUIZ, *et al*, 2022, p. 42).

A escuta ativa é um dos princípios descritos por Phillips-Jones, e adaptado por Luiz (*et al*, p.42). Ela é importante para que num processo de orientação, aprendizagens e trocas de experiências entre um diretor mentor e os diretores mentorados sejam exitosas.

EXPERIÊNCIA COM O GRUPO “ESPERANÇAR”

Depois da reunião de preparação com a equipe, a primeira aula do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares ocorreu em 19/07/2022, em meio a muita ansiedade e expectativas. Utilizamos a plataforma digital do *Google Meet* para a realização das aulas síncronas.

Todas as aulas síncronas do Curso de Mentoria possuem uma explanação de um professor sobre o tema planejado e complementam o material exposto no Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA. Após este momento os cursistas são divididos em grupos pequenos, utilizando o recurso de divisão de grupos do *Meet* denominados como: “pequenos grupos” e são mentorados por um ATT, acompanhado, por vezes, também por um estagiário. Para condução da metodologia, o momento dos pequenos grupos é gravado e cronometrado, a ideia é que todos utilizem apenas o tempo determinado para cada um, considerando que ultrapassar o tempo delimitado implica em diminuir a participação de outro colega.

A primeira aula síncrona do curso de mentoria teve como tema: “Mentoria de Diretores: Escuta Ativa e a Cultura Colaborativa”. Os cursistas nesta aula tiveram o primeiro contato com o conceito de escuta ativa que foi também colocado em prática.

Todas as aulas síncronas possuem um objetivo da atividade proposta para o pequeno grupo e na primeira foi: conhecer o seu grupo e o tutor (Apoio Teórico e Técnico - ATT); experienciar a Escuta Ativa (prestar bastante atenção na apresentação dos outros grupos); e, compreender, na prática, a importância da cultura colaborativa (objetivos comuns), otimizando o tempo e acertando os passos.

Na primeira aula síncrona, após a formação do pequeno grupo, fomos orientados a abrir um grupo de *whatsapp* para um contato mais rápido e também conduzir uma atividade de apresentação, em que o cursista podia se apresentar, com utilização de um

roteiro semiestruturado. Mesmo acostumados a liderar escolas, equipes e ações, a primeira atividade foi realizada com timidez que é natural no início de qualquer experiência.

Todas as atividades nos pequenos grupos são planejadas e detalhadas e seguem um mesmo padrão. O detalhamento da atividade está à disposição do ATT e dos cursistas no Ambiente Virtual de Aprendizagem da UFSCar. A seguir, exemplificamos o detalhamento da primeira aula, que contém o início da prática da Escuta Ativa, abordada neste relato de experiências:

Primeiro momento: Todos dizem um “boa noite”; se identificando com o nome e estado que representa (rapidamente). Tempo da atividade deve ser cronometrada pelo ATT. Os participantes devem levantar a mão para participar. Leitura da questão central (uma única questão para cada grupo pequeno):

A) Em tempos atuais, como ocorrem as relações humanas na escola após o surgimento da pandemia da COVID- 19?

Turmas pares: 2; 4; 6; 8 e 10

B) Em tempos atuais, que tipo de reflexão sobre a vacinação para prevenção da COVID- 19 e a efetividade da ciência, a escola pode fazer?

Turmas ímpares: 1; 3; 5; 7; 9 e 11

Segundo momento: Informar que os outros quatro pequenos grupos irão responder a mesma pergunta. O grupo tem que pensar cinco alternativas possíveis para responder à questão central, pois na hora da apresentação da resposta não será permitido ter argumentações iguais.

Terceiro momento: Alguém é nomeado democraticamente para anotar as cinco alternativas. Todos os participantes devem participar, sem exceção (uma média de 4 minutos para cada um, no máximo).

Quarto momento: Sistematização das cinco alternativas possíveis para responder à questão central. Tudo pronto para o representante do pequeno grupo poder apresentar no grupo maior.

Quinto momento: Todos retornam. Cada um dos representantes dos grupos pequenos sorteados apresenta, no grande grupo, uma resposta possível que ainda não tenha sido explicitada. A coordenadora pedagógica sorteia a ordem das apresentações.

(CURSO DE MENTORIA EM DIRETORES ESCOLARES – Atividade do AVA)

Percebemos que a prática da escuta ativa está contida no primeiro momento da atividade, em que o ATT controla o tempo de fala dos cursistas. Foi combinado que no nosso grupo pequeno o controle do tempo seria realizado, na maioria das vezes, pela estagiária.

O controlador do tempo, anunciava ao cursista que faltava apenas um minuto para o término de sua fala.

A primeira experiência com a prática do controle do tempo da fala causa um certo estranhamento. Nós não estamos acostumados com controles, principalmente, da fala. A dificuldade aparece tanto para quem fala demais, quanto para quem é tímido e não

consegue falar em público. O nosso grupo possuía cursistas com essas duas características e que ficaram bem explícitas na atividade proposta.

Para nós, ATT e estagiária, o controle do tempo nos causava um constrangimento, devido ao corte da fala de um cursista que, às vezes, estava explanando algo muito enriquecedor, mas tínhamos que fazê-lo, e assim respeitávamos, democraticamente, o tempo igual para todos sem exceção.

Às vezes, nos sentíamos um pouco chatos e controladores, mas agíamos com respeito e simpatia, para alcançarmos o objetivo das atividades propostas.

Como consequência do controle do tempo, aprendemos a parar e prestar mais atenção na fala do outro. Neste momento de escuta percebemos que a nossa atenção redobra e conseguimos memorizar mais e ter um entendimento melhor da abordagem do outro. Percebemos que ao se atentar a fala do outro, não nos tornamos repetitivos. É importante expressar novas opiniões aos questionamentos.

No início, o nosso grupo “Esperançar” teve dificuldades com o controle do tempo, em parar para prestar mais atenção na fala do outro, em não repetir palavras, expressões e pensamentos.

No decorrer das atividades propostas, nas aulas síncronas, o grupo “Esperançar” adquiriu experiência com a Escuta Ativa e, cada vez menos davam opiniões iguais e conseguiam controlar o seu próprio tempo de fala.

A Escuta Ativa se tornou hábito e os cursistas respeitavam o momento de fala de cada um. No final do curso não havia mais um controle rígido do tempo pela estagiária ou ATT, os cursistas acabavam se organizando entre eles.

Em quase todas as aulas síncronas, escolhia-se um representante do grupo “Esperançar” para apresentar o que foi realizado pelo grupo (resultado das atividades propostas na aula), com a responsabilidade de representar o grupo todo.

Este momento acontecia no final de cada atividade, em que todos os participantes retornavam para a Sala Geral (grande grupo), para socializarem suas ações e debates.

Toda a semana, o grupo “Esperançar” tinha um momento de nomear um cursista para ser o representante do grupo naquela noite. Geralmente, esse representante era nomeado democraticamente. Todos os cursistas deveriam participar, sem exceção, da atividade. Os ATTs eram responsáveis pela dinâmica da escolha.

Geralmente o nosso grupo escolhia rápido o representante ou utilizava uma tabela organizada pelo ATT, com sequência dos nomes dos cursistas e datas dos que já haviam participado.

O momento da fala do representante do grupo “Esperançar” na Sala Geral, também, era controlado pelo professor da aula daquele dia. No início, os representantes do nosso grupo tiveram dificuldades de se expressar dentro do tempo previsto.

No decorrer do curso adquiriram certa experiência e prática. Também conseguiram não repetir itens que já tinham sido descritos por outros grupos. Nos momentos em que todos os cursistas ficavam no grande grupo, também, colocávamos a prática da Escuta Ativa. Eram momentos de grande aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No dia a dia, o diretor nas diversas atividades que desempenha na comunidade escolar como gestor, possui momentos de fala e escuta importantes, como no diálogo com funcionários, estudantes, pais e comunidade em geral, tanto individualmente, em grupos ou nas diversas reuniões.

Durante o curso tivemos muitos relatos dos nossos cursistas do grupo “Esperançar”, que contaram as experiências da prática do controle do tempo e a Escuta Ativa em suas comunidades escolares, cada um possuía características diferentes e diversidade de culturas, mas o objetivo foi alcançado, pois criou-se um ambiente acolhedor que permitiu se obter uma comunicação aberta, início de uma cultura colaborativa e de uma gestão democrática.

Ao escutar o que a comunidade escolar tem a dizer, o diretor passa a determinar quais são as suas necessidades, diferente de pensar somente e alguns interesses, com desenvolvimento de uma gestão mais eficaz.

Nos nossos trabalhos já estamos colocando em prática a Cultura Colaborativa e a Escuta Ativa. A ação de escutar “mais” está permitindo que nossa saúde mental melhore a cada dia. Conseguimos também expressar os nossos sentimentos no momento certo, melhorando assim o diálogo com as pessoas.

Conforme Luiz (*et al*, 2022), as nossas ações atuais, nos permitem ouvir e respeitar mais os outros, compreender as perspectivas e alternativas de cada um, desafiar, questionar e negociar pontos de vista e conseguir, realmente, manter a coesão de sujeitos e grupos como um todo, principalmente, os que convivem conosco, socialmente.

A Escuta Ativa também foi importante para dar *feedbacks* das atividades realizadas pelos cursistas. Do mesmo modo, utilizávamos os aprendizados, como ATTs, para dar *feedbacks* nos relatórios apresentados por autoridades, chefias e colegas de trabalho. Tudo isso permitiu nos aproximar das pessoas e dar opiniões justas, que resultam no diálogo respeitoso, além de propiciar aprendizagem a todos os envolvidos no processo.

Acreditamos que nosso trabalho como ATT e estagiária no Curso de Aperfeiçoamento de Mentoria de Diretores Escolares, principalmente, o de controle do tempo nos encontros do grupo “Esperançar” deixou os momentos de atividades mais organizados e democráticos, por dar a todos a mesma oportunidade de fala.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, R. F. Mentoria de professores (as) iniciantes na educação infantil: uma experiência na formação online. *In: EDUCERE- XIII Congresso Nacional de Educação, 2017*, Curitiba. Anais- EDUCERE- XIII Congresso Nacional de Educação, 2017. p. 11447-11466.

BESNOY, K. D.; MC DANIEL, S. C. Going up in dreams and esteem: Cross-age

mentoring to promote leadership skills in high school-age gifted students. **Gifted Child Today**, v. 39, n. 1, 2016. p. 18-30.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Editora Artmed, 2000

GALLUCCI, C. **Theorizing about responses to reform**: the role of communities of practice in teacher learning. An occasional paper. Washington: Center for the Study of Teaching and Policy: University of Washington, 2003.

KRAM, K. E. Improving the mentoring process. **Training & Development Journal**, v. 39, n. 4, 1985. p. 40–43.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola**: orientações práticas. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.

SHAUGHNESSY, M. F. The dynamic synergy between mentoring, nurturing and counseling the gifted. **Gifted Education International**, v. 19, 2005. p. 253-257.

SUÁREZ, J. T.; WECHSLER, S. M. Mentoria do talento na escola: análise de publicações nacionais e internacionais. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 24, 2020, p. 1-10.

ZORMAN, R.; RACHMEL, S.; BASHAN, Z. The national mentoring program in Israel – Challenges and achievements. **Gifted Education International**, v. 32, n. 2, 2016. p. 173–184