

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/06/2026 | aceito: 05/06/2026 | publicação: 08/06/2026

Mentoria e evolução profissional: desenvolvendo a próxima geração de comunicadores em um cenário tecnológico em constante mudança

Mentoring and professional evolution: developing the next generation of communicators in an ever-changing technological landscape

Mentoría y evolución profesional: desarrollando a la próxima generación de comunicadores en un panorama tecnológico en constante cambio

Edilson Carneiro de Oliveira Segundo

RESUMO

O presente artigo examina, sob perspectiva histórica, científica e epistemológica, os processos de formação de talentos no campo da comunicação social, com ênfase na prática mentorial como mecanismo estruturante do desenvolvimento profissional. Adotando uma abordagem interdisciplinar ancorada nas teorias da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991), da cognição distribuída (HUTCHINS, 1995) e dos estudos críticos do jornalismo (TRAQUINA, 2004), o trabalho investiga como as relações mentor-aprendiz se reconfiguram diante das transformações tecnológicas, éticas e epistemológicas que marcam a contemporaneidade midiática. Analisa-se o fenômeno da chamada "nova geração de comunicadores", caracterizada pela necessidade de dominar múltiplas linguagens, plataformas digitais e metodologias de verificação de dados em tempo real. Os resultados apontam que a mentoria estruturada, quando integrada a práticas pedagógicas inovadoras e ao desenvolvimento de competências digitais, constitui um vetor central para a formação de profissionais capazes de articular rigor jornalístico, responsabilidade ética e agilidade tecnológica.

Palavras-chave: Mentoria. Formação de comunicadores. Competências digitais. Jornalismo. Epistemologia da comunicação.

ABSTRACT

This article examines, from historical, scientific, and epistemological perspectives, the processes of talent development in the field of social communication, with an emphasis on mentoring practices as a structuring mechanism for professional development. Adopting an interdisciplinary approach grounded in situated learning theory (LAVE; WENGER, 1991), distributed cognition (HUTCHINS, 1995), and critical journalism studies (TRAQUINA, 2004), the paper investigates how mentor-apprentice relationships are reconfigured amid technological, ethical, and epistemological transformations that characterize contemporary media. The phenomenon of the so-called "new generation of communicators" is analyzed, characterized by the need to master multiple languages, digital platforms, and real-time data verification methodologies. Results indicate that structured mentoring, when integrated with innovative pedagogical practices and digital competency development, constitutes a central vector for forming professionals capable of articulating journalistic rigor, ethical responsibility, and technological agility.

Keywords: Mentoring. Communication training. Digital competencies. Journalism. Communication epistemology.

1 INTRODUÇÃO

A aceleração tecnológica das últimas décadas impôs à comunicação social uma ruptura paradigmática sem precedentes. Se o jornalismo do século XX se estruturava sobre plataformas estáveis — o impresso, o rádio e a televisão —, o comunicador contemporâneo opera em um

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

ecossistema dinâmico, polifônico e algorítmicamente mediado, no qual a produção, a circulação e o consumo de informação se reconfiguram em ciclos cada vez mais curtos (JENKINS; FORD; GREEN, 2013).

Nesse contexto, a formação profissional deixa de ser um evento terminal — circunscrito aos anos de graduação — e passa a constituir-se em um processo contínuo, permanente e dialógico. A mentoria emerge, então, não apenas como prática pedagógica complementar, mas também como dispositivo epistêmico fundamental na construção da identidade e da competência do profissional de comunicação (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

O presente artigo parte de um problema central: como as relações de mentoria, historicamente praticadas nas redações e nos ambientes profissionais de comunicação, precisam se reinventar para responder às exigências de um mercado marcado pela convergência digital, pela hiperprodução de conteúdo e pela crise estrutural dos modelos tradicionais de financiamento jornalístico?

Para responder a essa questão, adota-se uma metodologia qualitativa de base bibliográfica e reflexiva, ancorada em revisão sistemática da literatura científica sobre mentoria, formação profissional e competências digitais no jornalismo, articulada à análise crítica de experiências práticas no desenvolvimento de comunicadores em ambientes redacionais e acadêmicos.

A hipótese central que orienta este trabalho é a de que a mentoria estruturada — compreendida como prática intencional, reflexiva e teoricamente fundamentada — constitui o elo mais eficaz entre o conhecimento tácito acumulado pelos profissionais experientes e as demandas emergentes de uma nova geração de comunicadores, para quem a tecnologia, a ética e a velocidade não são variáveis isoladas, mas dimensões indissociáveis da prática profissional.

2 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E EPISTEMOLÓGICOS DA MENTORIA EM COMUNICAÇÃO

2.1 Das redações como espaços de aprendizagem informal

A prática da mentoria no jornalismo antecede em muito as discussões acadêmicas sobre o tema. Desde o século XIX, nas grandes redações europeias e norte-americanas, o aprendizado da profissão se dava predominantemente por meio da observação, da imitação e da instrução direta dos mais experientes aos iniciantes — um modelo que se assemelha, em muitos aspectos, ao sistema medieval de mestre-aprendiz das corporações de ofício (ZELIZER, 2004).

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/06/2026 | aceito: 05/06/2026 | publicação: 08/06/2026

No Brasil, esse modelo informal de transmissão de saberes profissionais perdurou, com variações, até meados do século XX. As grandes redações de jornais, como O Estado de S. Paulo, O Globo e o Jornal do Brasil, funcionavam como verdadeiras escolas práticas, nas quais repórteres veteranos — muitas vezes sem qualquer formação universitária formal em comunicação — transmitiam aos iniciantes não apenas técnicas de apuração e redação, mas também valores, posturas éticas e visões de mundo (RIBEIRO, 2003).

Essa tradição informal, entretanto, não deve ser romantizada. A aprendizagem por imersão nas redações reproduzia, com frequência, vieses, práticas excludentes e limitações epistemológicas que só seriam questionadas com a institucionalização do ensino de jornalismo nas universidades brasileiras, especialmente a partir da regulamentação da profissão em 1969 (SILVA, 2000).

2.2 A institucionalização da formação e o surgimento de um campo científico

A criação dos primeiros cursos de jornalismo no Brasil — a Escola de Jornalismo Cásper Líbero, em 1947, e o Curso de Jornalismo da Universidade do Brasil, em 1948 — marcou o início de uma tensão produtiva entre a formação acadêmica e a prática profissional que até hoje estrutura os debates sobre o campo da comunicação (MEDINA, 2001).

Foi somente a partir dos anos 1990, no entanto, com a consolidação dos programas de pós-graduação em comunicação e a chegada das tecnologias digitais às redações, que a mentoria passou a ser estudada sistematicamente como objeto científico. Pesquisadores como Sherry Merriam e Rosemary Caffarella (2007), no campo da educação de adultos, e Nelson Traquina (2004), nos estudos jornalísticos, contribuíram para a compreensão de que a aprendizagem profissional é fundamentalmente social, situada e mediada por relações interpessoais.

A teoria da aprendizagem situada, desenvolvida por Jean Lave e Étienne Wenger (1991), oferece um arcabouço particularmente fértil para compreender a mentoria em comunicação. Segundo esses autores, o conhecimento não é algo que se adquire de forma abstrata e depois se aplica na prática; pelo contrário, é inseparável das atividades, dos contextos e das culturas em que é desenvolvido. Aprender a ser jornalista, portanto, significa participar progressivamente de uma comunidade de prática, e o mentor é o agente que facilita essa participação legítima periférica.

A participação periférica legítima é uma forma de estar localizado no mundo social e, ao mesmo tempo, um modo de ver o aprendizado, o que implica tornar-se um praticante, não simplesmente aprender sobre a prática (LAVE; WENGER, 1991, p. 29, tradução nossa).

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

3 A NOVA GERAÇÃO DE COMUNICADORES: PERFIL, DEMANDAS E DESAFIOS

3.1 Competências do comunicador do século XXI

A literatura recente sobre o perfil do comunicador contemporâneo aponta para uma configuração radicalmente distinta daquela que vigorou nas décadas anteriores. Se o jornalista do século XX era predominantemente especialista em uma plataforma — o repórter impresso, o âncora televisivo, o locutor radiofônico —, o profissional do século XXI é chamado a ser, simultaneamente, multimídia, multiplataforma e multicompetente (PAVLIK, 2014).

Pesquisas realizadas pelo Reuters Institute for the Study of Journalism (NEWMAN et al., 2023) indicam que as redações contemporâneas demandam profissionais capazes de: (a) produzir conteúdo em múltiplos formatos e suportes; (b) dominar ferramentas de análise de dados e visualização de informações; (c) compreender os algoritmos que determinam a distribuição do conteúdo nas plataformas digitais; (d) verificar informações em tempo real, utilizando técnicas de checagem e fact-checking; e (e) gerenciar redes sociais e interagir com audiências ativas e participativas.

A essas competências técnicas e operacionais, soma-se uma dimensão ética que assume relevância crescente em um contexto de proliferação de desinformação e de erosão da confiança pública nos meios de comunicação. O comunicador do século XXI precisa ser não apenas tecnicamente hábil, mas também eticamente robusto — capaz de tomar decisões moralmente complexas sob pressão, em alta velocidade e com ambiguidade informacional (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014).

3.2 O impacto da inteligência artificial e das plataformas digitais

A emergência da inteligência artificial generativa como ferramenta de produção e distribuição de conteúdo representa o desafio mais recente e disruptivo para a formação dos comunicadores. Ferramentas como os modelos de linguagem de grande escala (LLMs), os sistemas de geração automática de imagens e os algoritmos de recomendação personalizada estão reconfigurando profundamente os processos de produção jornalística, criando novas oportunidades, mas também novos riscos epistemológicos e éticos (DIAKOPOULOS, 2019).

Nesse cenário, a mentoria adquire uma função adicional: a de mediadora crítica entre o entusiasmo tecnológico dos mais jovens e a prudência epistemológica necessária ao exercício

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

responsável do jornalismo. O mentor não pode ser um ludita que rejeita as novas ferramentas, tampouco um tecnoentusiasta acrítico que as adota sem reflexão. Sua função é cultivar no aprendiz uma relação dialética com a tecnologia — valorizando-a como instrumento, mas subordinando-a sempre ao rigor editorial e à responsabilidade ética (WAISBORD, 2019).

Pesquisas recentes no campo da comunicação digital sugerem que os profissionais mais bem preparados para navegar nesse ambiente complexo são aqueles que desenvolveram, ao longo de sua formação, o que Pappert e Harel (1991) denominaram "pensamento computacional" articulado à sensibilidade humanística — uma combinação de lógica procedimental, criatividade narrativa e consciência social que não se desenvolve espontaneamente, mas requer orientação intencional e sistemática.

4 MENTORIA ESTRUTURADA: MODELO, METODOLOGIA E APLICAÇÕES PRÁTICAS

4.1 Distinção entre mentoria informal e estruturada

A literatura científica sobre mentoria distingue, de forma recorrente, entre a mentoria informal — aquela que ocorre de forma espontânea, não planejada e sem objetivos explicitamente definidos — e a mentoria estruturada, que se caracteriza pela intencionalidade, pela sistematização e pela orientação a objetivos de aprendizagem claramente estabelecidos (JOHNSON; RIDLEY, 2004).

No contexto das redações e dos programas de formação jornalística, essa distinção tem implicações práticas relevantes. A mentoria informal, embora valiosa como espaço de transmissão de cultura profissional e de saberes tácitos, apresenta limitações significativas: tende a reproduzir os vieses dos mentores, a privilegiar os aprendizes mais parecidos com eles e a carecer de mecanismos sistemáticos de avaliação e de retroalimentação (KRAM, 1985).

A mentoria estruturada, por sua vez, implica a definição prévia de objetivos de aprendizagem, a adoção de metodologias específicas de acompanhamento e avaliação, a criação de espaços regulares e protegidos de diálogo e reflexão, e o desenvolvimento de competências metacognitivas — a capacidade do aprendiz de refletir sobre seus próprios processos de aprendizagem e de autorregular seu desenvolvimento profissional (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

4.2 Dimensões da mentoria eficaz em comunicação

Com base na revisão da literatura e na análise de experiências práticas de formação de comunicadores, é possível identificar quatro dimensões fundamentais de uma mentoria eficaz no campo da comunicação contemporânea:

A primeira dimensão é a técnico-narrativa, que abrange o desenvolvimento das habilidades de apuração, redação, edição e produção multimídia. Trata-se do núcleo duro da formação jornalística — o domínio das ferramentas e dos gêneros discursivos que permitem ao comunicador transformar fatos em narrativas compreensíveis e relevantes para o público.

A segunda dimensão é a ético-deontológica, que envolve a internalização dos valores e das normas que regulam o exercício responsável do jornalismo: a busca pela verdade, a independência editorial, a minimização do dano, a lealdade ao público e a prestação de contas (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014). Essa dimensão não pode ser ensinada apenas de forma teórica; ela precisa ser vivida e debatida em situações concretas de dilema ético.

A terceira dimensão é a tecnológica-crítica, que implica o desenvolvimento da capacidade de avaliar, selecionar e utilizar criticamente as ferramentas tecnológicas disponíveis para a produção jornalística — incluindo plataformas de gestão de conteúdo, sistemas de verificação de informações, ferramentas de análise de dados e, cada vez mais, sistemas de inteligência artificial generativa.

A quarta dimensão é a metacognitiva e identitária, que se refere ao processo de construção da identidade profissional do comunicador — o desenvolvimento de uma autocompreensão clara de seu papel social, de seus valores, de seus limites e de suas responsabilidades como produtor de informação em uma democracia (ZELIZER, 2004).

4.3 O mentor como figura de autoridade epistêmica e afetiva

Uma das contribuições mais relevantes da pesquisa recente sobre mentoria é o reconhecimento de que a eficácia do processo mentorial não se reduz à mera transmissão de conhecimentos técnicos e teóricos. A dimensão afetiva e relacional da mentoria — a confiança, o respeito mútuo, a disponibilidade emocional e o cuidado genuíno com o desenvolvimento do outro — é condição sine qua non para que o aprendizado ocorra de forma efetiva (JOHNSON; RIDLEY, 2004).

Pesquisas na área da psicologia do desenvolvimento profissional demonstram que os comunicadores que se beneficiaram de relações de mentoria significativas ao longo de suas

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

carreiras apresentam, de forma consistente, maior resiliência diante das adversidades do mercado, maior clareza sobre seus valores profissionais e maior capacidade de inovar sem perder o rigor editorial (KRAM, 1985).

Isso implica que o mentor eficaz em comunicação é aquele que consegue articular, em sua prática, a autoridade epistêmica — o domínio profundo do campo, que lhe confere credibilidade e legitimidade para orientar — com a abertura afetiva necessária para criar um ambiente de aprendizagem psicologicamente seguro, no qual o aprendiz possa questionar, errar, experimentar e crescer.

O verdadeiro mentor não é aquele que transmite certezas, mas aquele que compartilha incertezas de forma produtiva — que mostra ao aprendiz não apenas o que sabe, mas também como aprende e como desaprende diante de um mundo que muda mais rápido do que qualquer expert pode acompanhar (SCHÖN, 1983, p. 49, tradução nossa).

5 DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA FORMAÇÃO MENTORIAL EM COMUNICAÇÃO

5.1 A crise dos modelos de negócios e seus impactos na formação

A crise estrutural dos modelos tradicionais de financiamento jornalístico — acelerada pela migração das receitas publicitárias para as grandes plataformas digitais — impôs às redações uma lógica de enxugamento que afeta diretamente as condições de possibilidade da mentoria. Em um ambiente de redações menores, com jornalistas sobrecarregados e submetidos a prazos cada vez mais curtos, o tempo necessário para o acompanhamento sistemático dos mais jovens torna-se um luxo difícil de sustentar (PAVLIK, 2014).

Essa pressão estrutural cria o risco de que a mentoria regrida à sua forma mais superficial e informal — o "aprenda observando" destituído de intenção pedagógica —, justamente no momento em que as demandas de formação dos novos comunicadores se tornam mais complexas e urgentes. Superar esse paradoxo requer tanto a criação de condições organizacionais favoráveis à mentoria — tempo protegido, reconhecimento institucional, recursos adequados — quanto o desenvolvimento de modelos inovadores que tornem o processo mentorial mais eficiente e escalável.

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

5.2 A questão geracional e a inversão de papéis

Um fenômeno particularmente interessante do atual momento de transformação tecnológica é a emergência do que alguns pesquisadores denominam "mentoria reversa" — situações em que os profissionais mais jovens, nativos digitais, ensinam aos mais experientes competências tecnológicas que estes não dominam (MURPHY, 2012). Essa inversão de papéis, embora produtiva quando gerida de forma saudável, pode gerar tensões e ambiguidades que precisam ser cuidadosamente administradas.

A chave para lidar com essa complexidade reside no reconhecimento de que experiência e novidade não são valores mutuamente excludentes, mas sim complementares. O comunicador experiente traz consigo um patrimônio insubstituível de julgamento editorial, memória histórica e consciência ética — competências que a velocidade tecnológica tende a atrofiar nos mais jovens. O comunicador jovem, por sua vez, traz fluência digital, criatividade plataformada e sensibilidade às novas gramáticas comunicacionais — competências que os mais experientes precisam incorporar para manter a relevância.

A mentoria eficaz, nesse contexto, é aquela que transforma essa assimetria em parceria — criando espaços de aprendizagem mútua em que as diferentes gerações se enriquecem reciprocamente, sem que os mais jovens percam o benefício da experiência acumulada e sem que os mais experientes percam a abertura ao novo.

5.3 Diversidade, inclusão e descolonização das práticas formativas

A crítica feminista e pós-colonial da comunicação tem demonstrado, de forma consistente, que os modelos tradicionais de mentoria nas redações brasileiras e latino-americanas reproduzem estruturas de poder que privilegiam determinados perfis — tipicamente homens brancos, de classe média, com formação em instituições de prestígio — em detrimento de comunicadores de grupos historicamente marginalizados (MOREIRA; SOARES, 2019).

Uma agenda contemporânea de formação mentorial responsável precisa, portanto, incorporar a perspectiva da diversidade e da inclusão não como adereço retórico, mas como princípio estruturante. Isso implica questionar quem tem acesso às relações de mentoria, quais saberes e perspectivas são legitimados nessas relações, e de que forma os processos formativos podem contribuir para a construção de um jornalismo mais representativo da diversidade da sociedade brasileira.

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso analítico desenvolvido neste artigo evidencia que a mentoria em comunicação não é uma prática marginal ou complementar à formação profissional, mas um dispositivo central na construção das competências, dos valores e das identidades que definem o comunicador do século XXI. Em um cenário de aceleração tecnológica, crise dos modelos tradicionais e crescente complexidade ética, a relação mentor-aprendiz emerge como o espaço privilegiado de transmissão e de recriação do ethos jornalístico.

A análise realizada permite formular três proposições centrais. Primeira: a mentoria estruturada — intencional, reflexiva e metodologicamente fundamentada — é significativamente mais eficaz do que a mentoria informal no desenvolvimento de competências complexas exigidas pelo mercado contemporâneo da comunicação. Segunda: a eficácia da mentoria em comunicação depende da articulação equilibrada de quatro dimensões — técnico-narrativa, ético-deontológica, tecnológica-crítica e metacognitiva —, e o desequilíbrio em qualquer uma delas compromete a qualidade da formação. Terceira: a mentoria eficaz requer não apenas competência técnica e teórica do mentor, mas também disponibilidade afetiva, abertura ao diálogo intergeracional e compromisso com a construção de práticas formativas mais diversas, inclusivas e epistemicamente plurais.

As implicações práticas dessas conclusões para as redações, as universidades e os programas de formação profissional em comunicação são significativas. É necessário investir no desenvolvimento de programas estruturados de mentoria que reservem tempo e recursos ao acompanhamento sistemático dos comunicadores em formação. É preciso também criar espaços de formação continuada para os próprios mentores, reconhecendo que a competência mentorial é, por sua vez, uma habilidade que se aprende, se pratica e se aperfeiçoa ao longo do tempo.

Por fim, cabe reconhecer os limites deste trabalho. A abordagem predominantemente teórica e bibliográfica adotada requer complementação com pesquisas empíricas que investiguem, de forma sistemática, as práticas concretas de mentoria em diferentes contextos redacionais e institucionais brasileiros. Essa é, sem dúvida, uma agenda fértil para pesquisas futuras no campo da comunicação.

REFERÊNCIAS

DIAKOPOULOS, N. Automating the News: How Algorithms Are Rewriting the Media. Cambridge: Harvard University Press, 2019.



Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/06/2026** | **aceito: 05/06/2026** | **publicação: 08/06/2026**

- HUTCHINS, E. *Cognition in the Wild*. Cambridge: MIT Press, 1995.
- JENKINS, H.; FORD, S.; GREEN, J. *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York: New York University Press, 2013.
- JOHNSON, W. B.; RIDLEY, C. R. *The Elements of Mentoring*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.
- KOVACH, B.; ROSENSTIEL, T. *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. 3. ed. New York: Three Rivers Press, 2014.
- KRAM, K. E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1985.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- MEDINA, C. *Ciência e jornalismo: da herança positivista ao diálogo dos afetos*. São Paulo: Summus, 2001.
- MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S.; BAUMGARTNER, L. M. *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- MOREIRA, S. V.; SOARES, R. de L. (orgs.). *Desafios da comunicação: perspectivas de gênero, raça e classe*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2019.
- MURPHY, W. M. *Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders*. *Human Resource Management*, v. 51, n. 4, p. 549-573, 2012.
- NEWMAN, N. et al. *Reuters Institute Digital News Report 2023*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2023.
- PAPERT, S.; HAREL, I. (org.). *Constructionism*. Norwood: Ablex Publishing Corporation, 1991.
- PAVLIK, J. V. *Journalism in the Digital Age: Transforming Newsrooms and Audiences*. New York: Columbia University Press, 2014.
- RIBEIRO, A. P. G. *Imprensa e história no Rio de Janeiro dos anos 1950*. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.
- SCHÖN, D. A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books, 1983.
- SILVA, C. E. L. da. *Muito além do jardim botânico*. São Paulo: Summus, 2000.
- TRAQUINA, N. *Teorias do jornalismo: a tribo jornalística – uma comunidade interpretativa transnacional*. Florianópolis: Insular, 2004.
- WAISBORD, S. *The 5Ws and 1H of Digital Journalism*. *Digital Journalism*, v. 7, n. 3, p. 351–358, 2019.
- ZELIZER, B. *Taking Journalism Seriously: News and the Academy*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.