Cenas Educacionais

Dossiê Temático
ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS ESTAGIÁRIOS DESDE A FORMAÇÃO INICIAL

e-ISSN: 2595-4881

TECENDO LAÇOS PARA MELHOR ACOMPANHAR: DA DEFINIÇÃO AO ENCERRAMENTO DA RELAÇÃO

WEAVING BONDS FOR BETTER MENTORING: FROM THE DEFINITION TO THE CLOSURE OF THE RELATIONSHIP

TEJIENDO LAZOS PARA UN MEJOR ACOMPAÑAMIENTO: DE LA DEFINICIÓN AL CIERRE DE LA RELACIÓN

Salem Amamou [1]
Anderson Araújo-Oliveira [2]
Andréanne Gagné [3]

Manuscrito submetido em: 21 de outubro de 2025.
Aprovado em: 01 de novembro de 2025.
Publicado em: 07 de novembro de 2025.

Resumo
O artigo discute o papel central da relação de acompanhamento no desenvolvimento profissional de estagiários em contextos de formação inicial e contínua. Esta relação, marcada por confiança, reconhecimento e diálogo, ultrapassa a simples transmissão de saberes, configurando-se como um processo relacional e dinâmico. A análise destaca as fases fundamentais do acompanhamento — definição, manutenção, reajuste e encerramento —, bem como as tensões e obstáculos que podem comprometer sua qualidade, como a assimetria de papéis, a falta de tempo e expectativas implícitas. O estudo conclui que um acompanhamento eficaz deve favorecer a corresponsabilidade, a autonomia e a agentividade da pessoa acompanhada, promovendo uma coaprendizagem que beneficia igualmente o acompanhante e o estagiário, num movimento contínuo de desenvolvimento profissional sustentável.

Palavras-chave: Acompanhamento; Desenvolvimento profissional; Coaprendizagem.

Abstract
The article discusses the central role of the mentoring relationship in the professional development of interns within both initial and continuing training contexts. This relationship, grounded in trust, recognition, and dialogue, goes beyond the simple transmission of knowledge, constituting a relational and dynamic process. The analysis emphasizes the fundamental phases of mentoring — definition, maintenance, adjustment, and closure — as well as the tensions and obstacles that may compromise its quality, such as role asymmetry, lack of time, and implicit expectations. The study concludes that effective mentoring should foster co-responsibility, autonomy, and agency on the part of the mentee, promoting co-learning that equally benefits both the mentor and the intern, within a continuous movement of sustainable professional development.

Keywords: Mentoring; Professional development; Co-learning.

[1] Doutor em Educação pela Universidade de Sherbrooke. Professor na Universidade de Sherbrooke.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6847-0250 Contato: salem.amamou@usherbrooke.ca
[2] Doutor em Educação pela Universidade de Sherbrooke. Professor na Universidade de Québec à Trois-Rivières.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7214-0032 Contact: anderson.araujo-oliveira@uqtr.ca
[3] Doutora em Educação pela Universidade de Québec à Montréal. Professora na Universidade de Sherbrooke.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9415-9869 Contato: andreanne.gagne4@usherbrooke.ca

e-ISSN: 2595-4881

Resumen
El artículo analiza el papel central de la relación de acompañamiento en el desarrollo profesional de los practicantes en contextos de formación inicial y continua. Esta relación, marcada por la confianza, el reconocimiento y el diálogo, trasciende la simple transmisión de saberes, configurándose como un proceso relacional y dinámico. El análisis destaca las fases fundamentales del acompañamiento — definición, mantenimiento, reajuste y cierre—, así como las tensiones y obstáculos que pueden comprometer su calidad, como la asimetría de roles, la falta de tiempo y las expectativas implícitas. El estudio concluye que un acompañamiento eficaz debe favorecer la corresponsabilidad, la autonomía y la agentividad de la persona acompañada, promoviendo un coaprendizaje que beneficie tanto al acompañante como al practicante, en un movimiento continuo de desarrollo profesional sostenible.

Palabras clave: Acompañamiento; Desarrollo profesional; Coaprendizaje.

Introdução

Este artigo constitui a conclusão do dossiê temático "Acompanhar o desenvolvimento profissional dos estagiários desde a formação inicial". Ele retoma e aprofunda uma reflexão inicialmente apresentada sob a forma de ficha temática no site do CRIFPE (Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante), dedicada à importância da relação de acompanhamento nos percursos formativos.

Seja no contexto da formação inicial ou contínua de professores, de um estágio pedagógico ou de uma tutoria para integração profissional, a qualidade da relação entre a pessoa que acompanha e a pessoa acompanhada exerce uma influência significativa no desenvolvimento das competências de ambas as partes no processo de apoio (Araújo-Oliveira; Tremblay-Wragg, 2023; Ferrier-Kerr, 2009). Essa relação não se limita a uma simples transferência de conhecimentos ou a uma orientação pedagógica ou didática. De acordo com Colognesi, Parmentier e Van Nieuwenhoven (2019), ela se baseia numa dinâmica interpessoal fundada na confiança, no reconhecimento, no apoio e na adaptabilidade às necessidades da pessoa acompanhada em contexto de formação.

No entanto, embora a relação seja essencial no contexto do acompanhamento, ela também pode ser marcada por tensões e obstáculos que comprometem seu bom funcionamento. O acompanhamento reúne pessoas com estatutos, expectativas e representações variadas e, por vezes, divergentes, constituindo um terreno fértil para tensões. De acordo com Vandercleyen e Boudreau (2022), uma das fontes de tensão é a relação assimétrica, em que a pessoa que acompanha é vista como perito ou avaliador, enquanto a pessoa acompanhada se encontra numa posição de dependência, incerteza ou

e-ISSN: 2595-4881

vulnerabilidade. Essa dinâmica relacional assimétrica conduz frequentemente a uma postura de conformidade, em detrimento da expressão autêntica das necessidades, o que limita o potencial de desenvolvimento profissional da pessoa acompanhada (Duchesne, 2010). Além disso, a percepção de autonomia pode igualmente originar tensões, quando a pessoa acompanhada se sente desvalorizada ou abandonada à sua sorte, seja pela postura excessivamente diretiva, seja pela distância do acompanhante.

Para além dessas tensões, existem obstáculos estruturais que podem dificultar o desenvolvimento de uma relação de qualidade. Segundo Gagné, Gagnon e Tendon (2024), o primeiro é a falta de tempo, particularmente em contextos de estágio ou de inserção profissional, nos quais os acompanhantes precisam conciliar essa tarefa com as suas próprias obrigações. Tal situação restringe as trocas e o espaço para reflexão partilhada. Outro obstáculo são as expectativas implícitas, não esclarecidas desde o início, que podem gerar mal-entendidos quando os objetivos, os papéis e os termos da relação não são explicitamente definidos (Vandercleyen; Boudreau, 2022).

Considerando as tensões e os obstáculos inerentes à relação de acompanhamento, o seu desenvolvimento requer uma atenção particular às dinâmicas interativas, aos reajustes mútuos e às condições que permitem a sua evolução. Neste sentido, este artigo, concebido como texto conclusivo do dossiê, propõe-se a explicitar e aprofundar os elementos que caracterizam essa relação — como ela se define, se constrói, se mantém e se encerra —, apresentando-os como complementos reflexivos aos artigos precedentes. Mais do que uma síntese, trata-se de um convite à reflexão sobre os desafios e potencialidades da colaboração formativa, que encerram e, ao mesmo tempo, prolongam as discussões suscitadas ao longo deste número temático.

Definir a relação de acompanhamento

- Se preparar para entrar em relação de acompanhamento

Uma relação de acompanhamento de qualidade exige uma preparação cuidadosa por parte da pessoa que acompanha. Trata-se de adotar uma postura de "secundariedade" (Paul, 2009), baseada na escuta, na humildade e na descentralização (Duchesne, 2010). De acordo

e-ISSN: 2595-4881

com Amamou, Desbiens e Vandercleyen (2022), trata-se de estabelecer um quadro relacional centrado nas necessidades, na experiência e nas caraterísticas específicas da pessoa acompanhada, tendo em conta o seu nível de experiência, as suas expectativas e as suas representações. Esses elementos constituem a base de uma co-construção progressiva de sentido em torno de um projeto comum: o desenvolvimento profissional da pessoa acompanhada.

Para orientar essa relação, três pistas de ação podem ser consideradas: refletir sobre a própria postura enquanto acompanhante – estou apoiando ou controlando? Que papel permito que a outra pessoa desempenhe no processo? –; dedicar tempo a recolher informações sobre o percurso, as expectativas e as necessidades da pessoa acompanhada desde o início; e abrir um espaço de diálogo para discutir conjuntamente o acordo de acompanhamento. Essas ações favorecem uma relação mais ética, equilibrada e ajustada às especificidades de cada trajetória formativa.

- Entrar em relação de acompanhamento

De acordo com Colognesi, Parmentier e Van Nieuwenhoven (2019), o início de uma relação se baseia na criação de um clima de confiança e reciprocidade, em que as referências relacionais, organizacionais e profissionais são claramente estabelecidas. É importante definir desde o início os termos da troca (por exemplo, formato, frequência, feedback), esclarecer os respectivos papéis e partilhar os objetivos a serem alcançados. Esse enquadramento inicial ajuda a evitar mal-entendidos e promove uma cooperação "equilibrada" (Vandercleyen; Boudreau, 2022). Essa cooperação se baseia no reconhecimento mútuo dos papéis e das competências, no empenho recíproco e numa "verdadeira" abertura ao diálogo. Nessa perspectiva, é também importante estar atento à "armadilha do conformismo", identificada por Duchesne (2010), segundo a qual a pessoa apoiada, na ânsia de responder a expectativas muitas vezes implícitas, pode adotar uma postura mimética ou meramente conformista.

Para favorecer uma entrada mais consciente e equilibrada nessa relação, três pistas de ação podem ser consideradas: estabelecer desde o primeiro contato uma repartição clara dos papéis e responsabilidades de cada pessoa, explicitando as expectativas recíprocas; definir em conjunto com a pessoa acompanhada as modalidades de acompanhamento – frequência

e-ISSN: 2595-4881

dos encontros, formas de feedback, disponibilidade e canais de comunicação; e reconhecer e apoiar as iniciativas, as emoções e os questionamentos da pessoa acompanhada, de modo a nutrir sua postura reflexiva e fortalecer sua agentividade. Essas ações contribuem para a construção de um vínculo profissional autêntico, no qual confiança, respeito e coaprendizagem se tornam pilares centrais do processo de acompanhamento.

Cultivar e reajustar a relação de acompanhamento

- Desenvolver e manter a relação

De acordo com Colognesi, Parmentier e Van Nieuwenhoven (2019), a relação de acompanhamento se consolida através do diálogo permanente, da partilha clara de objetivos e do reconhecimento mútuo das competências e contribuições das partes envolvidas. Para se manter dinâmica, requer ajustes contínuos, com base na mudança das necessidades da pessoa acompanhada e dos contextos em que a intervenção ocorre. Para Rey e Kahn (2001), ela repousa sobre uma corresponsabilidade, em que a pessoa acompanhada expressa suas necessidades e se envolve ativamente no processo, enquanto a pessoa acompanhante adapta suas práticas para apoiar o desenvolvimento profissional da primeira. Essa corresponsabilidade constitui a base de um acompanhamento profissionalizante, em que cada pessoa é simultaneamente aprendiz e contribuinte.

Para sustentar e enriquecer essa dinâmica relacional, três pistas de ação podem ser consideradas: reajustar regularmente os objetivos almejados em função das mudanças observadas na pessoa acompanhada, das necessidades expressas e dos contextos de intervenção; estabelecer momentos formais dedicados à reflexão sobre a qualidade da própria relação de acompanhamento, indo além das situações meramente pedagógicas ou profissionais; e reconhecer as próprias necessidades de desenvolvimento enquanto acompanhante, apoiando-se, quando pertinente, no intercâmbio com a pessoa acompanhada para enriquecer as práticas numa lógica de coaprendizagem. Essas ações favorecem uma relação viva, equilibrada e formativa, na qual o acompanhamento se torna um espaço de crescimento recíproco.

e-ISSN: 2595-4881

- Redefinir a relação de acompanhamento em caso de dificuldades

Qualquer relação de apoio pode estar repleta de tensões. A falta de reconhecimento, a divergência de expectativas ou a persistência de mal-entendidos podem comprometer a dinâmica da relação. Tal como mencionam Colognesi, Parmentier e Van Nieuwenhoven (2019), a detecção destes sinais e a criação de mecanismos de regulação - como discussões estruturadas, instrumentos de mediação ou reformulação conjunta de objetivos - favorecem os ajustamentos necessários. A atitude de abertura, diálogo e co-construção é essencial para restaurar a cooperação centrada na pessoa apoiada e no desenvolvimento profissional de ambas as partes.

Para enfrentar essas situações de maneira construtiva, três pistas de ação podem ser consideradas: prestar atenção a sinais discretos, como a reclusão, o evitamento ou expressões faciais que revelem tensões subjacentes; planejar um momento de reajuste assim que as dificuldades surgirem, antes que se enraízem; e redefinir, em conjunto, as expectativas e os termos de cooperação quando a relação demonstrar sinais de esgotamento. Essas ações contribuem para preservar a confiança e manter viva a intencionalidade formativa do acompanhamento, mesmo diante de desafios.

Encerramento da relação de acompanhamento

A fase de encerramento do acompanhamento, embora muitas vezes subestimada, é um momento-chave para ambas as partes. Se for bem preparada, permite à pessoa acompanhada dar continuidade às suas aprendizagens, nomeadamente através de um balanço das conquistas e das dificuldades (Duchesne, 2010; Rey; Kahn, 2001). Para o acompanhante, essa fase constitui uma oportunidade para refletir sobre a sua postura, o impacto do seu acompanhamento e possíveis ajustes. Pode também abrir novas vias de apoio, incentivando o recurso a outros recursos como os pares, as redes profissionais ou as comunidades de prática, num processo de enriquecimento e desenvolvimento das práticas. Assim, o término do processo de acompanhamento não representa um ponto final, mas inscreve-se numa dinâmica de desenvolvimento profissional partilhado e permanente.

e-ISSN: 2595-4881

Para que esse encerramento se torne um verdadeiro momento formativo, três pistas de ação podem ser consideradas: introduzir, a partir da metade do processo, discussões sobre o término do acompanhamento, realizando um balanço dos progressos alcançados e preparando a autonomia da pessoa acompanhada; planejar, ao final, um momento de diálogo mútuo destinado a identificar as realizações, os sucessos e as dificuldades enfrentadas, bem como os recursos a mobilizar para o futuro de ambas as partes; e orientar a pessoa apoiada para os recursos humanos, materiais ou de formação disponíveis após o fim do acompanhamento, assegurando a continuidade de um desenvolvimento profissional sustentável e emancipador.

Conclusão

A relação entre pessoas com estatutos, expectativas e representações variadas constitui um componente central de qualquer dispositivo de acompanhamento, mas não é algo que se construa automaticamente. Ela exige um compromisso consciente, uma atenção contínua e uma capacidade de ajustamento por parte das pessoas envolvidas. Para ser verdadeiramente emancipadora, a relação de acompanhamento em contexto educativo deve estar ancorada numa comunicação transparente, num reconhecimento mútuo dos papéis e das competências e numa dinâmica de cooperação ajustada às necessidades formativas da pessoa acompanhada. O objetivo desta abordagem não é prescrever um modelo único, mas sim criar as condições para uma relação dinâmica e significativa, na qual pessoas acompanhantes e acompanhadas avancem juntas, numa lógica de desenvolvimento profissional recíproco, de reflexões enriquecedoras, de fortalecimento da autonomia profissional e de ampliação da agentividade.

Referências

Amamou, S.; Desbiens, J-F.; Vandercleyen, F. Influence des pratiques d'accompagnement des personnes enseignantes associées sur le sentiment d'efficacité personnelle des stagiaires québécois et québécoises à gérer la classe. **Didática**, v.3, n.3, p.139-163, 2022. DOI: https://doi.org/10.37571/2022.0307

Araújo-Oliveira, A.; Tremblay-Wragg, É. **Des pratiques inspirantes au cœur de la formation à l'enseignement**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2022.

e-ISSN: 2595-4881

Colognesi, S., Parmentier, C. e Van Nieuwenhoven, C. Deux portraits pour illustrer un indispensable à tout accompagnement: la relation maître de stage - stagiaire. **Éducation & Formation**, v.e-315, p.13-27, 2019. DOI: http://hdl.handle.net/2078.1/219892

Duchesne, C. L'établissement d'une relation mentorale de qualité: à qui la responsabilité? **McGill Journal of Education**, v.45, n.2, p.239-253, 2010. DOI: https://doi.org/10.7202/045606ar

Ferrier-Kerr, J. L. Establishing professional relationships in practicum setting. **Teaching and Teacher Education**, v.25, n.6, p.790-797, 2009. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.01.001

Gagné, A.; Gagnon, N.; Tendon, E. Accompagner le stage en emploi et ses temporalités: l'expertise de l'enseignement professionnel. **Apprendre et Enseigner Aujourd'hui**, v.13, n.2, p.48-51, 2024. DOI: https://doi.org/10.7202/1111363ar

Paul, M. Accompagnement. **Recherche & Formation**, v.62, p.91-107, 2009. DOI: https://doi.org/10.4000/rechercheformation.435

Rey, B.; Kahn, S. Recherche sur le rôle des maîtres de stage dans la formation initiale des enseignants. **Relatório de investigação**, Université Libre de Bruxelles, 2001. Disponível em: http://www.enseignement.be/download.php?do_id=3115

Vandercleyen, F.; Boudreau, P. Structure, enjeux et évolution de la relation d'accompagnement entre une enseignante associée et un stagiaire. **Formation et profession**, v.30, n.2, p.1-17, 2022. DOI: https://doi.org/10.18162/fp.2022.671