

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Tatiana Alves Lara Volpe

O coordenador pedagógico e as relações afetivas promotoras de desenvolvimento

Mestrado Profissional em Educação:
Formação de formadores

São Paulo
2019

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Tatiana Alves Lara Volpe

O coordenador pedagógico e as relações afetivas promotoras de desenvolvimento

Mestrado Profissional em Educação:
Formação de formadores

Trabalho final apresentado à banca examinadora de defesa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação: Formação de Formadores, sob a orientação da Profa. Dra. Laurinda Ramalho de Almeida.

São Paulo
2019

Catálogo da Publicação
Sistema de Bibliotecas e Informação
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

VOLPE, Tatiana Alves Lara. O coordenador pedagógico e as relações afetivas promotoras de desenvolvimento. 125 f., 2019.

Dissertação de Mestrado: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Área de concentração: Formação de Formadores - FORMEP

Orientadora: Profa. Dra. Laurinda Ramalho de Almeida

Palavras-Chave: Coordenador Pedagógico, Vínculos, Afetividade, Equipe docente e Relações Interpessoais.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Laurinda Ramalho de Almeida (Orientadora)

Profa. Dra. Emilia Cipriano Sanches

Prof. Dr. Rodnei Pereira

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Assinatura:

Data: ___/02/2019

Email: tatilarav@gmail.com

Dedico esta pesquisa a todos que, de alguma maneira, fizeram a diferença em minha vida, que foram gentis, que me trouxeram as palavras certas e os abraços calorosos e verdadeiros nos momentos em que mais precisava. A todos que mesmo sem perceber e de maneira gratuita me ajudaram a ser melhor. A todos que, assim como eu, acreditam que as boas relações, relações positivas, relações produtivas, afetam as pessoas e as conduzem ao conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Gratidão

[...] Diariamente eu chego a simples conclusão de que a vida é tão maravilhosa porque também é feita de colos, de feridas que cicatrizam, de amigos que celebram ou choram junto, de café coado com coador de pano, de gente que pega ônibus ou faz caminhada pela manhã, de quem planta o que se pode comer, de vizinhos que alimentam seus gatos com comida de gente. Que a vida é feita de algumas pessoas que direcionam todo o seu potencial criativo para melhorar a qualidade de vida de gente que eles nem conhecem. Que é feita de e-mails que chegam recheados de saudade e de cartas extraviadas solitárias numa gaveta de um correio qualquer. De muros e pontes e cais. De aviões que suprimem distâncias e de barcos que chegam. De bicicletas que atravessam cidades. De redes que balançam gente. De rostos que recebem beijos. De bocas que beijam. De mãos que se dão. Que existem pessoas altamente gostáveis, altamente rabugentas, altamente generosas, pessoas distraídas que perdem as coisas, mal-educadas que buzina sem necessidade, pessoas conectadas que se preocupam com o lixo, pessoas sedutoras e seduzíveis, possíveis e impossíveis, pessoas que se entregam, pessoas que se privam, pessoas que machucam, pessoas que chegam pra curar, desencadeadores de poemas, de sorrisos, de lições de vida que ficarão guardadas para sempre... A vida é tão maravilhosa porque ela nos compensa com ela mesma (Marla de Queiroz).

Me dei conta há alguns anos do quanto é bonito ser grato, que gratidão é um dos sentimentos mais puros e positivos que podemos ter. Ser grato é reconhecer e valorizar com o coração, não só com as palavras, tudo o que recebemos e vivemos diariamente.

Sou grata a Deus pela vida e por permitir a realização deste desejo, concedendo-me força, saúde e todas as condições necessárias para realizar esta pesquisa, apesar de todas as dificuldades e conflitos pelos quais passei neste percurso.

Sou grata por todas as pessoas que tive o prazer de conhecer e conviver durante este tempo e pelo apoio que recebi de cada uma delas. São tão especiais e ficarão guardadas para sempre em meu coração.

Ao Fredy, por segurar as pontas em casa e torcer para que desse tudo certo, pela parceria, apoio e amor que sempre dedicou a mim, inclusive durante todas as minhas ausências e crises.

A Lorena e Lavínia, minhas joias, por compreenderem minha ausência e me motivarem todos os dias com tanto amor, filhas amadas que enchem meus dias de luz, esperança, amor e motivação. Sem vocês, nada disso faria sentido.

À minha mãe, por me trazer à vida e cuidar de mim com tanto amor, por ter me ensinado a buscar aquilo que almejo desde sempre, por ter sido tão guerreira e

companheira, por estar ao meu lado me ajudando neste momento em que tanto precisei de colo e apoio e nos cuidados com as meninas.

Aos meus sogros, que sempre cuidaram dos meus tesouros com tanto amor nos dias de aula e sempre que precisei.

À minha amiga mais que especial Vivi, que me apoiou desde o início, que vibrou comigo, que sofreu comigo e que me fortaleceu do início ao fim.

Aos amigos da creche Angela Masiero, creche Milena e Irmã Rosina, que sempre torceram por mim, compreendendo minhas ausências e sempre fazendo o melhor pela educação.

A todos os amigos que de alguma forma me incentivaram e me ajudaram neste percurso, ouvindo meus desabafos, me apoiando, me fortalecendo e indicando caminhos.

A Agda nem tenho palavras... gratidão por ser tão especial, me dar forças e sentar comigo quando mais precisei.

Às coordenadoras que participaram desta pesquisa, que prontamente se dispuseram a me auxiliar. Sem vocês, este trabalho não seria possível.

À prefeitura do Município de Santo André, pelo apoio e dispensa no primeiro ano de curso. Foi essencial.

Aos afetantes. Que incrível foi conhecê-los, sou grata pela força, risadas, apoio e por tudo que aprendi com vocês: Fernanda, Priscila, Thiago, Maria, Sandra, Mari e Tais. Vocês foram essenciais! Maria, você é luz na minha vida, gratidão por toda ajuda e carinho.

À minha orientadora, profa. dra. Laurinda Ramalho de Almeida, pelo seu acolhimento desde o primeiro dia, pela doçura, pelas preciosas sugestões e contribuições.

À profa. dra. Emília Cipriano Sanches e prof. dr. Rodnei Pereira, pela delicadeza e carinho na minha qualificação. Grata por todas as dicas, sugestões e apontamentos que me ajudaram a prosseguir com esta pesquisa. Rodnei, sem palavras para dizer o quanto você foi especial e essencial.

A Regina Prandini, gratidão por todas as contribuições.

A todos os professores do FORMEP, que contribuíram muito com meu crescimento e aprendizado, e ao querido Humberto pela disponibilidade e simpatia de sempre, sempre pronto a nos ajudar.

“De tudo ficaram três coisas...
A certeza de que estamos começando...
A certeza de que é preciso continuar...
A certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro!”

Fernando Sabino

RESUMO

VOLPE, Tatiana Alves Lara. **O coordenador pedagógico e as relações afetivas promotoras de desenvolvimento**. 2019. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação: formação de formadores) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

O presente trabalho teve como objetivo analisar quais conhecimentos profissionais o coordenador pedagógico (CP) mobiliza, com foco na formação continuada para a gestão das relações interpessoais, a fim de contribuir para o bom funcionamento da escola. Os objetivos estabelecidos foram: identificar características das relações interpessoais entre CP e professores que são facilitadoras para o desempenho de suas funções; identificar quais saberes o coordenador utiliza quando se trata das questões relacionadas a relações interpessoais no ambiente escolar e refletir acerca da importância da boa relação interpessoal entre CP e professores como condição para a formação continuada centrada na escola. A pesquisa de abordagem qualitativa, pautada no estudo das situações, práticas e relações que constituem as experiências, envolveu três coordenadoras pedagógicas de um município da grande São Paulo. As informações foram produzidas por meio de questionário e entrevista. A fundamentação teórica da pesquisa está pautada principalmente nos estudos de Placco, Almeida, Rogers e Wallon, além de outros autores que abordam questões referentes ao papel do coordenador pedagógico e as relações interpessoais na escola. A análise evidenciou que o trabalho do CP não implica somente na gestão de tarefas, mas, em especial, na gestão de relações. A fala das entrevistadas revela que é na possibilidade de convivência, vivenciando as relações interpessoais e buscando alternativas para solucionar situações de conflito, que os profissionais têm a possibilidade de se voltar para si e mudar. A análise também apontou que a formação e a experiência são fundamentais para a boa atuação do coordenador pedagógico, pois é ele quem articula os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, mantendo as relações interpessoais saudáveis, valorizando a formação do professor e a sua, criando estratégias para lidar com as diferenças, tendo como objetivo principal colaborar efetivamente na construção de uma educação de qualidade. Por fim, este profissional deve ter habilidade relacional, ser sensível às necessidades do outro e acreditar em seu grupo, observando e escutando atentamente o que o grupo tem a dizer, inclusive sobre suas expectativas com relação ao trabalho do CP.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Vínculos. Afetividade. Equipe Docente. Relações Interpessoais.

ABSTRACT

VOLPE, Tatiana Alves Lara. **The pedagogical coordinator and affective relations that promote development.** 2019. 129 p. Dissertation (Masters in Education) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

The present work had as objective to analyze what professional knowledge the pedagogical coordinator (PC) mobilizes with focus in the continuous formation for the management of interpersonal relations in order to contribute to the good functioning of the school. The specific objectives were: to identify characteristics of the interpersonal relations between PC and teachers that are facilitators for the performance of their functions; to identify what knowledge the coordinator uses when it comes to issues related to interpersonal relationships in the school and to reflect on the importance of good interpersonal relationship between PC and teachers as a condition for a school-centered formation. The research, of a qualitative approach, based on the study of the situations, practices and relations that constitute the experiences, involved three pedagogical coordinators of a municipality of the great São Paulo. The information was produced through questionnaire and interview. The theoretical basis of the research is based mainly on the studies of Placco, Almeida, Rogers and Wallon, and others that have been working with the role of pedagogical coordinator and interpersonal relationships in school. The analysis showed that the work of the PC does not only imply the management of tasks, but especially in the management of relations. The interviewees' speech reveals that it is in the possibility of living together, by experiencing interpersonal relationships and seeking alternatives to solve situations of conflict, that professionals have the possibility to turn to themselves and change. The analysis also pointed out that training and experience are fundamental to the good performance of the pedagogical coordinator, since it is he who articulates those involved in the teaching-learning process, being able to maintain interpersonal relations in a healthy way, valuing the teacher's formation and his and creating strategies to deal with differences, with the main objective of collaborating effectively in the construction of a quality education. Finally, having a relational ability, being sensitive to the needs of the other, believing in your group, watching and listening carefully to what the group has to say, including their expectations regarding the work of the PC.

Keywords: Pedagogical Coordinator. Bonds. Affectivity. Teaching Team. Interpersonal Relationships.

LISTA DE SIGLAS

AP – Assistente pedagógico

BDTD – Banco Digital de Teses e Dissertações

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CP – Coordenador Pedagógico

FORMEP – Formação de Formadores

IBICIT – Instituto Brasileiro de Informações, Ciências e Tecnologia

PUC – Pontifícia Universidade Católica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 MEMÓRIAS QUE DEFINEM MINHAS ESCOLHAS: TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL.....	15
1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	22
1.3 OBJETIVO GERAL	25
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.5 ESTUDOS CORRELATOS	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: CLAREANDO AS QUESTÕES	30
2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS	32
2.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O GRUPO	34
2.3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 MODALIDADE DE PESQUISA	40
3.2 LOCAL DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	40
3.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA	41
3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	42
3.4.1 Entrevista	42
3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	43
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ACHADOS DA PESQUISA.....	44
4.1 TRAJETÓRIA DO PROFESSOR E DO CP INICIANTE: RELAÇÕES INTERPESSOAIS SIGNIFICATIVAS NA ESCOLA.....	45
4.2 DE PROFESSOR A CP: MOTIVAÇÕES, EXPECTATIVAS, DESAFIOS, APRENDIZAGENS E PARCERIAS PRODUTIVAS FACILITADORAS DAS BOAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.	49
4.3. A DIFÍCIL CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS FAVORECEDORAS DO BOM FUNCIONAMENTO DA ESCOLA: EXPERIÊNCIAS QUE NOS AJUDAM A PENSAR EM AÇÕES QUE FAVORECEM A CONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.	54
4.4. DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA FORMAÇÃO CONTINUADA NA ESCOLA COM FOCO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	62
4.5. OS SABERES E O TEMPO COMO FATORES IMPORTANTES NA CONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICES	78
ANEXOS	122

1 INTRODUÇÃO

Eu não existo sem você

Quem és tu que estás tão próximo de mim mas que de repente te torna tão distante, estranho e até indesejável?

Há momentos em que não consigo distinguir onde estás, porque pareces estar exatamente onde eu estou, e nos tornamos parte um do outro, numa mesma névoa difusa; não sei onde começas tu e onde termina eu. Mas eis que, de repente, sinto forte a minha diferença, e quero me afastar de ti ou que te afastes de mim, para que não me obragues a ser algo que não sou, que não pertence a mim e ao meu desejo. Quero que percebas o quanto eu sou eu na minha marcante diferença, que não te inclui. Eu sou mais eu e é assim que eu quero que seja.

Mas, para minha surpresa, quando te afastas, ainda te sinto presente, cá dentro de mim, dialogando, discutindo, me repartindo. E cá estamos nós novamente juntos, ora como um só na mesma névoa difusa, ora bifurcados num interessante confronto.

É quando eu me surpreendo falando, discutindo, retrucando, respondendo... sozinha. Sozinha? Só eu sei que não estou só, que na minha distração e ingenuidade entraste no meu íntimo ser, onde eu achei que eu era mais eu, num espaço só meu. E eis que me dou conta de que já fazes parte de mim, e que és como meu complemento – tão companheiro indispensável e igualmente tão estranho e desconfortável.

Tu és aquele que está comigo sempre presente, embora muitas vezes eu lute por ser só e outras vezes, apesar de sua presença, me vejo só, mesmo sem querer (M. Lúcia Carr Ribeiro Gulassa, in: A constituição da pessoa na proposta de Henri Wallon, 2010).

O objetivo desta pesquisa é analisar quais conhecimentos profissionais o coordenador pedagógico (CP) mobiliza, com foco na formação continuada para estabelecer a gestão das relações interpessoais, a fim de contribuir para o bom funcionamento da escola, buscando desenvolver e aprofundar as discussões sobre o quanto as relações interpessoais podem interferir no processo de formação na escola e, conseqüentemente, nas práticas docentes, portanto, é importante discorrer sobre algumas experiências.

Resgatar minhas experiências e relatá-las me faz dar a elas novo sentido a partir do lugar em que me situo hoje, a partir de minhas aprendizagens e a partir das relações de contradição e de complementaridade que venho identificando e reconstruindo em meu caminho, nos macro e nos micro níveis, nas esferas social e pessoal, nas dimensões cognitiva, política, relacional, afetiva e intelectual (BRUNO, 2006, p. 57).

Ingressei no mestrado profissional motivada pelos frutos que colhi nos quatro anos em que atuei como assistente pedagógica (AP)¹ e como formadora de

¹ Assistente pedagógico (AP) é a nomenclatura utilizada para designar o coordenador pedagógico na rede municipal de Santo André.

professores em uma empresa privada. Quanto mais eu estudava ou ganhava *feedbacks* dos professores da escola em que atuava como CP (creche de zero a três anos), ou dos cursistas, mais motivada eu ficava a estudar. O mestrado profissional da PUC não poderia ter acontecido em melhor hora, veio para realizar um sonho, para somar, para me desafiar.

Nas empresas e escolas pelas quais passei, construí boas relações com grande parte das pessoas com quem convivi, e isso ficava claro a partir das interações, das relações de respeito e reciprocidade entre os pares. As pessoas ao meu redor sempre demonstravam motivação, reciprocidade, empatia, respeito e prazer em realizar o que era proposto; mas constantemente observava outras equipes gestoras com muitas queixas no que se referia à relação com seus grupos e entre elas próprias, expondo questões como desmotivação, diversas licenças médicas, excessivo número de faltas, pouco comprometimento por parte do grupo e falta de respeito e colaboração, entre outros, ou até mesmo cursistas queixando-se de formadores que não conseguiam estabelecer boas relações com os grupos, prejudicando assim a qualidade da formação. No próprio mestrado, observei colegas que atuavam como coordenadoras, muito competentes, relatando diferentes desafios ou dificuldades relacionadas às relações interpessoais nas escolas em que atuavam, e era sofrido perceber como isso as afetava emocional e profissionalmente. A maioria acabava removendo-se da escola em que trabalhava na primeira oportunidade e é também isso o que acontece com muitos professores, que muitas vezes removem-se por não se sentirem confortáveis com as relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Observando e analisando tudo isso, ficava angustiada pensando em como seria com meu próximo grupo, como seria essa construção. Se tivéssemos respostas, caminhos, não seria necessária essa angústia ou tentativas e erros, tratando-se da construção com o grupo.

Essas questões sempre me trouxeram algumas dúvidas: será que eu tivera sorte com os grupos em que atuei? Por que algumas pessoas têm sucesso com alguns grupos e com outros não? É necessário que o coordenador tenha competência técnica e relacional? Existem fatores determinantes para que o CP seja capaz de estabelecer e articular as relações dentro da escola e o mestrado profissional tem me permitido muitas reflexões sobre minha prática, sobre a profissional que fui e que sou e sobre a pessoa que vive dentro dessa profissional. Porém, apesar do conhecimento adquirido até então, os questionamentos iniciais foram apenas parcialmente

respondidos e é certo que quando encontramos respostas para apenas algumas questões a motivação para buscar novas respostas aumenta: quanto mais descobrimos, mais queremos aprender, o conhecimento nos transforma e amplia o desejo pela busca.

O caminho da busca não é fácil. Interpretar o que o outro diz baseados em nossas crenças e saberes também não. Escrever ou argumentar sobre a escrita ou pensamento do outro, colocar no papel aquilo que nos aconteceu ou nos acontece, nada disso é fácil, mas, por sorte, contamos com o apoio dos colegas que a cada aula dividem conosco diferentes saberes e sentimentos, dos tutores que já trilharam esse caminho e nos guiam com paciência e carinho e, por fim, dos professores, que são sensacionais e nos apresentam novas formas de fazer o nosso melhor.

No início do texto cito o poema de Gulassa pois me tocou ao pensar sobre o lugar que o outro ocupa em nossas vidas, sobre o quanto somos afetados ou sobre o quanto afetamos e de que maneira afetamos o outro, assim como sobre a existência e o papel de cada um em nossa vida e sobre como esta pesquisa não seria possível sem o “outro” e todos os conflitos e alegrias que vivemos na convivência com diferentes indivíduos.

O eu e o outro fazem uma parceria constante de complementaridade e, ao mesmo tempo, mantêm uma luta de oposição e diferenciação. E este parece se constituir um dos marcos da teoria walloniana, assim como a primeira e maior contradição humana. O eu necessita do outro para as próprias sobrevivência e evolução, mas só se constitui verdadeiramente e se constrói na sua identidade pela oposição e pela libertação desse outro (GULASSA, 2010, p. 97).

O problema, ou desafio, das relações interpessoais na escola aparece na fala da maioria dos coordenadores com os quais tenho contato. Sentimentos como angústia, insatisfação e impotência, dentre outros, são comuns nos relatos desses profissionais.

Diariamente o CP interage com vários segmentos na escola, mas os professores constituem o grupo com o qual esse profissional trabalha de uma forma mais direta. Nesse sentido, como líder, cabe ao coordenador administrar a sua própria relação com todos os professores e também favorecer um bom relacionamento entre os docentes. A grande questão é essa: como estabelecer boas relações interpessoais com esses professores, mantendo um bom relacionamento com todos no grupo? É certo que não existe uma receita, mas um caminho, pois a boa relação se constrói ao

longo do tempo, isto é, a partir do momento em que o CP vai tendo legitimidade frente à equipe de docentes que coordena. Essa legitimidade se conquista quando o CP demonstra ser um bom comunicador, é autêntico no seu discurso e na sua prática, demonstra que quando não sabe, pode procurar saber, ouve os professores e tem senso de humor. Tudo isso sempre me aproximou das pessoas com quem trabalhei, em especial na escola.

Sinto-me instigada a investigar como o CP pode atuar de maneira a estabelecer boas relações com seus professores e como essa relação afeta as demais relações na escola.

1.1 Memórias que definem minhas escolhas: trajetória pessoal e profissional.

[...] quem somos nós, quem é cada um de nós se não uma combinatória de experiências, de informações, de leituras, de imaginações? Cada vida é uma enciclopédia, uma biblioteca, um inventário de objetos, uma amostragem de estilos, onde tudo pode ser continuamente remexido e reordenado de todas as maneiras possíveis (CALVINO, 1990, p. 138).

Não poderia deixar de citar Calvino ao falar de minhas memórias, das memórias que trazem à tona as experiências vividas, sentidas, ouvidas e até esquecidas. Ao resgatar essa história, minha história, muitos sentimentos e sensações vieram à tona, como: o cheiro do meu primeiro giz de cera, a sensação de pisar com os pés descalços na grama da escola, o frio na barriga ao brincar no gira-gira, o vento no meu rosto e a sensação de voar ao ser balançada mais e mais alto, a gratidão e o carinho por algumas pessoas, a tristeza por outras, as dúvidas, as alegrias e a certeza de que tudo o que vivi motiva meus propósitos de hoje.

A memória não só expõe os aromas, os tons, as sonoridades marcantes de uma maneira de ser, mas também de um determinado período do tempo histórico, conservando arranjos culturais. Revisitar e refazer o acervo de nossas memórias pode resultar em abordagens distintas, novos pontos de vista, encorajamento e ousadias [...] (PLACCO; SOUZA, 2015, p. 31).

Escrevi e reescrevi muitas versões da minha história e agradeço imensamente aos tutores² que leram cada versão com carinho, motivando, a cada conversa, minha busca, meus motivos.

² Estudantes de pós-graduação mais experientes que orientam os alunos ingressantes do Mestrado Profissional.

Uma certeza que sempre tive, desde o momento em que passei a gostar da escola, era a de que um dia eu seria professora, pois na minha cabeça, ainda de criança, eu seria como aqueles que eu considerava os melhores. Mas, antes de relatar minha trajetória profissional, contarei um pouco da minha infância e do tempo de escola, afinal, partes dessas histórias colaboraram para a construção da minha identidade profissional, para o que eu queria ser, mas também para o que eu não queria e não poderia ser e, claro, para quem me tornei.

São poucas, mas importantes, as memórias do tempo de escola. Me lembro que aos quatro anos vivi minha primeira experiência como aluna e as lembranças desses dias não são tão felizes, são de muito choro, carregadas de uma sensação de estar com muitas pessoas, mas, ainda assim, estar só. Não queria estar ali, queria ficar em casa, com minha mãe, brincando com meus irmãos e amigos. A rua era nosso quintal, era tudo tão grande, tão espaçoso, tão feliz, mas eu estava lá na escola, sentada, na maior parte do tempo pintando desenhos e cobrindo tracinhos, enquanto as outras crianças estavam brincando lá fora.

Depois de alguns meses sofrendo, minha mãe decidiu me tirar da escola, dizia que eu não havia me adaptado. Hoje tenho clareza de que não existiu um acolhimento por parte da professora. Em momento algum me senti afeta ou querida naquele espaço, era tudo muito frio e distante, diferente do que esperava.

No ano seguinte, na nova escola, foi diferente. Meu irmão mais velho estudava lá, fiz alguns amigos, a professora era acolhedora e afetuosa com as crianças, nos recebia todos os dias com um lindo sorriso acompanhado de um bom dia. Me sentia querida naquele espaço, a sensação era completamente diferente, a energia do lugar era mais leve, tinha cara de infância. Na área externa tinha um parque imenso, podíamos brincar com liberdade, até gostava de fazer lição, pois tudo o que fazíamos era elogiado, quando ela nos corrigia, era com carinho. Ela era especial. Nessa escola fui acolhida. Nessa escola fui feliz!

Ao chegar ao primeiro ano, já conhecia algumas letras, conseguia ler e escrever meu nome e algumas palavras, mas não me sentia ou me considerava parte dos melhores da sala, pois os melhores eram aqueles que já liam com fluência ou escreviam algumas frases. A diferença que a professora fazia entre os alunos que já estavam mais avançados e os outros era nítida. Eu tinha a sensação de que os melhores sorrisos e elogios eram destinados somente a eles, e isso sempre me incomodou e, de certa forma, me motivou a aprender. No fundo, queria aquela atenção

também, queria os melhores sorrisos e os melhores elogios, mas não era o que acontecia.

Foi só no quarto ano que descobri meu potencial e passei a amar a escola, e devo isso ao professor de Matemática, João Carlos. Ele mudou meu modo de encarar a escola, me fez crer que eu era capaz de muito mais e que, caso eu desejasse, poderia ser uma aluna nota "A". E foi o que aconteceu. Ele não era o professor dos bons alunos apenas, era o professor de todos os alunos e valorizava cada avanço, dedicando-se e nos apoiando sempre que precisávamos dele. Tinha cara de bravo, mas um enorme coração, sempre muito afetuoso e sensível às nossas necessidades.

João Carlos era firme, mas também encantador e encorajador. Ficava depois do seu horário dando orientação aos pais de como ajudar nas lições de casa e aos alunos com dúvidas. Repetia todos os dias que éramos capazes de tudo, bastava dedicação e vontade. Ele, sem dúvida, tinha paixão pelo que fazia, e isso fez toda a diferença na minha vida. A relação que ele criou com cada um nos marcou para sempre e foi essa relação de dedicação, cuidado e carinho que despertou em mim o desejo de ser professora. Mas não qualquer professora, queria fazer um dia por meus alunos o que ele fez por mim e por meus colegas.

O professor tem uma grande responsabilidade em suas mãos, ele pode motivar seus alunos, ou, ao contrário, fazê-los perder o interesse na escola. Tive as duas experiências, mas, por sorte, tive a oportunidade de ter em minha trajetória mais professores bons, que marcaram minha formação.

Passei minha infância em Santo André. Morava em um bairro simples, tínhamos o necessário para sobreviver. Cresci cercada de muita natureza e pessoas maravilhosas. Tenho lindas lembranças desse tempo em que brincávamos livres e despreocupados na rua, apesar de toda dificuldade financeira e familiar pelas quais passávamos. Na adolescência, minha família mudou-se para a cidade de Londrina, no Estado do Paraná, e lá morei dos treze aos dezoito anos. Lá também cursei o magistério, frequentando sempre a escola pública. Comecei a trabalhar muito cedo, desde os quatorze anos, então trabalhava durante o dia e estudava à noite. No magistério, adorava as aulas, principalmente os estágios, pois podia colocar em prática tudo o que aprendia, além de observar diferentes práticas. Foi uma época feliz. Fiz muitos amigos e alguns deles já atuavam como professores na rede particular. Quanto mais eu os ouvia e quanto mais estudava, mais me identificava com a profissão e tinha a certeza de que estava no caminho certo. No último ano do curso,

tive minha primeira turma na Educação Infantil, em uma escola particular, e na minha primeira semana de atuação me senti sem preparo algum para ser professora daquelas crianças. Eu pensava que elas precisavam de alguém com mais experiência e maturidade do que eu para lidar com as situações que uma sala de aula exige. Percebi naquele momento que a teoria é excelente, mas colocar em prática tudo o que ouvi, observei e realizei ao longo do curso não fora suficiente para me dar a segurança que eu precisava para atuar, faltava um apoio, alguém mais experiente que me orientasse. Apesar de gostar muito das crianças e da possibilidade de poder ensiná-las e aprender com elas, me sentia em falta com o que acreditava. Assim que terminou o ano, pedi as contas, pois aquela experiência, aquele lugar, acabou com toda aquela imagem linda que eu havia construído por anos sobre ser professora. Eu precisava estudar mais, precisava de mais orientação, não podia fazer aquilo que tanto desejei em um lugar que não apresentava apoio ao professor, ou até mesmo estrutura física para oferecer um ensino de qualidade aos pequenos.

Naquele local me sentia completamente desamparada, contando apenas com o apoio das amigas mais experientes e da teoria.

Fiquei por um tempo só estudando, mas logo apareceu uma oportunidade de trabalho em consultório odontológico e como o salário era melhor aceitei. Lá fiquei por três anos. Nesse período comecei a namorar com a pessoa que se tornaria meu marido, mas ele morava em São Bernardo do Campo (SBC), então meu destino era mesmo viver em São Paulo. Me mudei para SBC e consegui um emprego na área administrativa de uma empresa de automação industrial e, no mesmo ano, passei no vestibular e comecei a cursar Pedagogia na Fundação Santo André. Esse período na empresa foi importante, pois aprendi muitas coisas que me ajudaram no meu trabalho como CP, tanto no que se refere às relações interpessoais quanto à questão de planejamento, gestão do tempo, prazos, organização e construção de documentos, recursos tecnológicos etc.

No último ano do curso de Pedagogia, prestei o concurso para professor nas prefeituras de São Bernardo do Campo e Santo André, sendo aprovada em ambos. Iniciei como professora no Município de São Bernardo do Campo em 2003, onde permaneci até 2012, atuando com turmas da Educação Infantil (quatro e cinco anos) e do Ensino Fundamental I. Também em 2003, em meados de julho, ingressei na prefeitura de Santo André, na qual permaneço até hoje. Em Santo André, sempre atuei na creche (zero a três anos), até 2012 como professora e a partir de 2013 como AP.

Trabalhava no período da manhã em Santo André e no período da tarde no Município de São Bernardo do Campo, vivendo realidades muito diferentes nas escolas e municípios. Até 2005, na prefeitura de Santo André, não existia uma AP por unidade, então raramente víamos a pessoa que supostamente coordenava. No Município de São Bernardo do Campo, sempre existiu um CP por unidade, o que fazia toda a diferença.

Quando iniciei na prefeitura de São Bernardo do Campo, esperava ter apoio ou orientação de alguém mais experiente que eu, diferentemente da experiência que tive na escola particular. E foi exatamente assim: tudo fluía muito bem com minhas turmas do Ensino Fundamental e Educação Infantil. Era muito organizado, reuniões com pautas formativas, plano de trabalho, metas, modalidades organizativas (projetos, atividades sequenciadas etc.), planejamento, acompanhamento e devolutiva do meu trabalho, parceria, estímulo, formação, valorização etc. Toda essa organização e acompanhamento me motivavam.

Em Santo André acontecia o oposto, pois não tínhamos um CP por unidade, mas um para cada cinco unidades, então trabalhávamos de acordo com aquilo que acreditávamos ser o melhor e o mais correto, sem muito direcionamento, mas com muita vontade. A diretora era quem nos apoiava e orientava quando necessário.

A partir de 2005, as escolas do Município de Santo André passaram a ter um CP por unidade, como função gratificada. Até hoje não existe concurso para esse cargo no município, apenas a seleção para a função. Para participar da seleção é exigido do professor uma Licenciatura Plena e, no mínimo, três anos de experiência docente na rede municipal, conforme art.10 da Lei nº 6833, de 15 de outubro de 1991. O Estatuto do Magistério do Município tem definido como campo de atuação, no art.5º/ inciso VI de atividades: “tarefas relacionadas com o planejamento, assessoramento e acompanhamento das atividades educacionais, em todo o ensino mantido pelo Município”.

No segundo semestre de 2012, assumi como professor respondendo à coordenação pedagógica (PRCP) na escola em que atuava como professora em SBC. Nesse período, pude fazer um curso de formação para coordenadores, oferecido pela Universidade de São Paulo (USP), e foi uma experiência fantástica. Encantei-me pela formação, pelas possibilidades e aprendizagens que essa função oferecia, e em 2016 veio a oportunidade de participar da seleção para AP no Município de Santo André.

Exonerei-me do cargo de professora em SBC e assumi a função de AP em Santo André.

Realizar um trabalho com competência e buscar aperfeiçoamento constante são as principais características de um bom professor, e o que sempre prezei, não seria diferente então para atuar como AP. Minha experiência como professora na creche por tantos anos, aliada à minha experiência com bons modelos de coordenadoras em SBC, fez toda a diferença na constituição da minha identidade como AP em Santo André, mas, para além dos bons modelos, o que acredito ter sido determinante foi a maneira com que me entreguei a esta função. Permito-me dizer que o sentimento verdadeiro foi envolvimento, compromisso e empatia, não apenas simpatia por todos que fizeram parte desse meu início, e também ação. Sempre que sentimos algo verdadeiro, uma vontade de fazer a diferença, isso imediatamente atinge quem está à nossa volta.

Na creche local em que atuei como AP, estávamos em constante construção e adaptação, pois todo ano recebíamos novos professores que não simpatizavam ou se identificavam com o trabalho com crianças tão pequenas ou com a dinâmica desta modalidade. A rotatividade de pessoas é um desafio que a CP vivencia sempre: formar os que já estão na escola desde sempre e os que chegam todos os anos, muitas vezes apenas de passagem para compor o grupo. Nesse percurso, e diante de tantos desafios, minhas experiências pessoais e profissionais, meus diferentes saberes, o apoio do coletivo, os professores, a gestão e a comunidade sempre foram essenciais para o sucesso do trabalho, tendo em vista que o CP não deve se sentir o único responsável pelo sucesso do processo ensino-aprendizagem, ele é um dos responsáveis, necessitando, portanto, do envolvimento e participação de todos que compõem a escola.

Mesmo sabendo que o trabalho que realizava como coordenadora crescia a cada dia, era constante a sensação de que poderia fazer mais pelas professoras e por todos que atuavam diretamente com as crianças. Dentre todas as inquietações, tornar a formação dialógica, fazendo essa relação entre a teoria e a prática, sempre foi o maior desafio. Afetar cada uma, levá-las ao desejo da busca e transformação, era um desafio, assim como mediar as situações e conflitos.

É nesse contexto de intenso dinamismo, em que são vivenciadas emoções, sentimentos e paixões, que o coordenador pedagógico realiza sua principal função: a formação docente (SILVA; RABELLO; ALMEIDA, 2017, p. 96).

Acredito que para todas as questões e desafios que fazem parte da rotina do CP, a formação e atualização profissional e pessoal devem ser constantes e de qualidade, para que se consiga dialogar com a teoria e a prática, subsidiar-se e apoiar-se o professor, conforme aponta Placco:

Assim como o professor é responsável, na sala de aula, pela mediação aluno/conhecimento, a parceria entre coordenador pedagógico [...] e professor concretiza as mediações necessárias para o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico na escola (PLACCO, 2002, p. 95).

Tendo em vista que o papel do CP é muito importante, no que tange a formação continuada do professor, a partir do momento em que iniciei na função de AP em Santo André, passei a realizar leituras que viessem ao encontro das minhas necessidades de atuação frente ao meu grupo.

Todas as formações de que participei trouxeram grandes contribuições à minha prática e, conseqüentemente, à prática das professoras que trabalhavam comigo. Quanto mais provocações fazia ao grupo, mais vontade de crescer elas demonstravam.

Para oferecer as melhores experiências às crianças, é necessário ter-se conhecimento sobre o desenvolvimento infantil, assim como vontade de fazer a diferença. Além disso, é preciso gostar do que se faz, olhar de uma maneira diferenciada para cada necessidade e situação, ouvir as crianças e os adultos parceiros, pensar em diferentes possibilidades de atuação, criar, recriar, registrar, experimentar o novo ou reinventar o antigo e ter disposição, alegria e o desejo de fazer sempre melhor, e esse sempre foi meu desejo enquanto AP.

Em 2015 passei a atuar também como formadora em uma empresa privada. Num primeiro momento, tive um frio na barriga, mas depois um contentamento e uma vontade de saber mais sobre este papel tão importante. Para ser uma boa formadora, é necessário muito estudo e dedicação. Não adianta só dominar o conteúdo, é preciso muito mais para conquistar a confiança do grupo. É muito diferente dar formação para o grupo em que você atua como coordenadora e dar formação para um grupo em que você é a pessoa externa.

Em 2017, com a mudança de gestão no Município de Santo André e a necessidade de dedicação aos estudos do mestrado, retornei à sala de aula na creche

e isso foi um presente. Atuar com uma turma de três anos e colocar em prática tudo o que sugeria às minhas professoras enquanto AP foi sensacional. O vínculo que estabeleci com os pequenos e a forma como o trabalho fluiu de maneira tão leve e prazerosa foram essenciais para muitas reflexões sobre o papel do professor e do gestor.

Estar novamente na sala de aula, depois de alguns anos afastada, e vivenciar algumas situações do cotidiano me fizeram pensar sobre as relações entre gestão e equipe docente e sobre a construção de vínculos entre os pares. Minha trajetória como estudante, e depois como profissional, seja na educação ou fora dela, me leva a acreditar que tudo fica mais fácil quando existe empatia. Quando as relações interpessoais são de tonalidade agradável, as aprendizagens acontecem de maneira mais prazerosa.

Em abril de 2018, nova mudança: fui convidada a assumir a direção de uma creche e uma nova fase teve início em minha vida profissional, novos saberes, novas relações, novos vínculos, novos desafios.

Esse percurso me trouxe até aqui, me fazendo pensar sobre a responsabilidade e os desafios do CP relacionados principalmente à maneira como ele administra as relações, já que as relações afetam a vida de quem faz parte da escola, seja professor, demais funcionários, famílias ou crianças. Ao pensar na escola, espaço privilegiado para a construção do conhecimento, a meu ver, é impossível não pensar nas relações interpessoais que ali acontecem. É inegável que minha trajetória como pessoa, aluna e depois como profissional foi sempre marcada pelas relações que estabeleci ao longo da vida, as relações interpessoais sempre estiveram em foco. Com erros e acertos, venho descobrindo e me redescobrendo nas relações que estabeleço comigo e com o outro, e venho entendendo que a relação interpessoal é a habilidade de relacionar-se com as pessoas que fazem parte do nosso cotidiano, mas que, mais importante que relacionar-se com o outro, é importante que essa relação seja boa.

1.2. Justificativa da pesquisa

Considero que estabelecer boas relações no ambiente de trabalho é um dos caminhos para se alcançar os objetivos que se tem em mente. Segundo Silva (2002), o trabalho coletivo presente em todas as atividades da escola é “que desenvolve os sentimentos de pertença, de compromisso nos professores e alunos, sentimentos

resultantes das relações interpessoais fundamentais para o trabalho significativo” (p. 80).

O aprendizado das relações requer, como indica Rogers: abertura, aceitação e reflexão. As possibilidades de interações interpessoais na escola, seja entre o CP e o corpo docente ou entre o CP e a equipe gestora, são inúmeras e desafiadoras.

Assim que inicia o trabalho em uma escola, o coordenador tem pela frente vários desafios, dentre eles talvez o mais importante de todos: conhecer as pessoas, estabelecer uma boa relação com elas e construir vínculos com o grupo. Segundo Wallon (1986:

Quer sejam temporários ou duradouros, todos os grupos têm objetivos determinados e sua composição depende desses mesmos objetivos [...] a autoridade exercida por si própria e sem consideração pelos objetivos a atingir é uma causa de conflitos e de ruptura no interior do grupo.

O papel do coordenador no grupo, como mediador frente às relações interpessoais e aos conflitos, é de extrema importância, pois é também sua tarefa apontar os caminhos que os profissionais que compõem o grupo deverão seguir para que o trabalho no coletivo aconteça em prol de objetivos em comum. É necessário que a atuação do CP esteja voltada a ações que proporcionem um ambiente de trabalho com um clima agradável, favorecendo a resolução de conflitos, melhorando assim as relações interpessoais.

Wallon considera o grupo o espaço das relações, um espaço privilegiado onde efetivamente acontece a construção do individual e do coletivo, onde se constroem as identidades, onde se desenvolve as personalidades, onde cada um descobre qual é o seu lugar no conjunto e onde se vivencia e recria a cultura, os ritos, os mitos, as tradições etc. O grupo é o espaço das relações interpessoais (GULASSA, 2010, p.101).

É nesse espaço das relações interpessoais na escola, em que diferentes segmentos atuam, convivem e dividem espaços e responsabilidades, que surgem as possibilidades de aprendizagem e de autoconhecimento, conviver com o outro. Ouvir e respeitar opiniões diferentes não é algo simples, é nesse conviver, nessa aproximação e interação, que surgem os conflitos, o que valida e reforça a importância do CP mediando essas relações interpessoais.

De acordo com Rogers, um dos principais fatores para que as boas relações aconteçam é a motivação. A motivação é a força que impulsiona na direção da

autorrealização, envolvendo a complexa interação das capacidades de uma pessoa. A aprendizagem significativa, proporcionada pela motivação, favorece a conscientização de variadas experiências e conhecimentos, muito mais resistentes ao tempo. Como é para este coordenador que passa a fazer parte de um grupo já constituído conquistar seu espaço? Quais saberes ele tem a respeito das relações que vão se estabelecer nesse meio? Rogers evidencia a relação interpessoal como facilitadora de tal processo. Essa relação exige formas próprias de ser conduzida, é necessário estar consciente de seus sentimentos para não se falsear atitudes e realizar-se comportamentos de fachada, para tanto, ser franco consigo mesmo e com o outro é essencial, considerando-o único e não julgando o que quer que venha dele. Por último, é necessária uma enorme vontade de compreender o outro, o que é chamado de empatia, ou seja, a capacidade de ver e sentir como se fosse o outro.

No movimento de conviver com o outro, o coordenador pedagógico realiza um verdadeiro malabarismo para poder dar conta dos diferentes grupos que atende: pais, alunos, funcionários da escola etc. Mas o grupo com quem trabalha de forma mais direta são os professores; nesse grupo, as relações cotidianas estão permeadas de acordos, confrontos, entendimentos e desentendimentos (SILVA; RABELLO; ALMEIDA, 2017, p. 96).

As relações pedagógicas e as relações interpessoais se implicam mutuamente, portanto não podem ser entendidas de maneira separada. A arte de conviver nos desafia todos os dias, e o conviver sugere harmonia, mas também conflitos:

[...] Habilidades de relacionamento interpessoal e social são, como tantas outras, aprendidas e desenvolvidas no viver junto – e dessa aprendizagem ninguém sai igual: mudanças são engendradas no nível da consciência, das atitudes, das habilidades e dos valores da pessoa, assim como no grau e na amplitude de seu conhecimento e no trato com esse conhecimento e com a cultura – constroem-se assim processos identitários. Mecanismos como a comunicação e a linguagem estão na base dessa construção e podem ser seus facilitadores ou obstáculos a ela (PLACCO, 2002, p. 11).

O relacionamento interpessoal é de extrema importância e, quando positivo, contribui para que o ambiente na escola seja leve, produtivo e colaborativo, além de qualificar a prática docente. Essa relação de “qualidade” só é possível quando as pessoas conhecem a si mesmas, são capazes de se colocar no lugar do outro e quando expressam as suas opiniões de forma clara e objetiva. É essa relação entre os pares que vai permitir ao coordenador desenvolver suas atribuições na escola a fim de contribuir com a formação docente.

1.3 Objetivo Geral

- Analisar quais conhecimentos profissionais o CP mobiliza, com foco na formação continuada para a gestão das relações interpessoais, a fim de contribuir para o bom funcionamento da escola.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar características das relações interpessoais entre CP e professores que são facilitadoras para o desempenho de suas funções;
- Identificar de quais saberes o coordenador lança mão quando se trata das questões relacionadas a relações interpessoais no ambiente escolar;
- Refletir acerca da importância da boa relação interpessoal entre CP e professores como condição para a formação continuada centrada na escola.

1.5 Estudos Correlatos

O levantamento dos estudos correlatos se deu através da busca em base de dados como: Instituto Brasileiro de Informações em Ciências e Tecnologia (IBICT) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Apesar de realizar pesquisas em outras bases, as citadas foram as que me proporcionaram referências que mais se aproximaram de minha necessidade de busca.

Inicialmente foram utilizadas as palavras-chave: relações interpessoais, vínculo e coordenador pedagógico, e, em alguns casos, houve o acréscimo da palavra professor. Percebendo a necessidade de ampliar os resultados da pesquisa, na busca avançada foi utilizada a expressão “construção de vínculos” juntamente com as palavras coordenador pedagógico e relações interpessoais. Os achados, em especial dois, possibilitaram a reflexão a partir de contextos de investigação que perpassam estudos já realizados, que contribuíram de forma significativa para o andamento de minha pesquisa.

Segundo Almeida (2010):

[...] aprender, para nós e para os alunos, não significa simplesmente acumular informações, mas selecioná-las, organizá-las e interpretá-las em função de um sentido que lhe atribuímos, decorrente de nossa biografia afetivo-cognitiva (p. 119).

Isso caracteriza, dessa forma, nossas constituições a partir da reorganização, retomada e articulação dos conhecimentos adquiridos, de forma significativa. Assim, frente aos contextos referidos às relações e vínculos que se estabelecem no espaço escolar, assim como os saberes dos diferentes sujeitos envolvidos, em especial o CP e o professor, selecionei dez trabalhos para o quadro das correlatas, mas aponto as pesquisas de Cesca (2003) e Bruno (2006) como as mais significativas, por revelarem dados importantes em se tratando dos saberes relacionais, evidenciando que boas relações interpessoais entre os elementos que constituem a equipe escolar é fator que contribui para o desenvolvimento profissional dos professores e dos próprios CP, ainda que a formação oferecida a estes coordenadores, em grande parte, não visa prepará-los para o trabalho com relações no espaço escolar.

Para essa análise e descrição, selecionei o trabalho de Eliane Bambini Gorgueira Bruno (2006), que em sua tese de doutorado, intitulada “Os saberes das relações interpessoais e a formação inicial do Coordenador Pedagógico”, evidencia que mesmo contando com as reformas educacionais mais recentes (ou por conta delas) a maioria das instituições não conta com disciplinas ou áreas que visam preparar especificamente o coordenador, mas eventualmente incluem esse preparo na área de gestão, que se volta para a formação do supervisor ou diretor e, portanto, está longe de incorporar a formação específica do CP.

O objetivo do trabalho foi desenvolver e aprofundar a discussão sobre as intenções e formas com que as relações interpessoais são tratadas nos programas de formação inicial do CP, sobre as quais Bruno discorre de forma cuidadosa e gentil, trazendo relatos de suas experiências relacionadas às relações interpessoais que enriqueceram sua narrativa.

Participaram da pesquisa alunos, professores e coordenadores de cursos de Pedagogia, bem como coordenadores pedagógicos do Ensino Básico das redes pública e particular. A pesquisa contou com a pesquisa da realidade a partir de questionários respondidos por alunos e professores desse curso, e também a partir da análise de dois encontros. Essa análise focalizou o tratamento dos saberes das

relações interpessoais, entendidas como base para a comunicação entre coordenadores e professores.

A autora apresenta como questões centrais do estudo a formação inicial do CP, questionando se a mesma está comprometida com os saberes das relações interpessoais, a possibilidade de aprender-se/analisar-se/viver-se na escola de formação inicial as questões relativas às relações interpessoais e, também, como se apresentam os processos de formação de coordenadores pedagógicos tendo em vista o preparo para a construção de interações dialógicas e facilitadoras de crescimento ético, afetivo e intelectual.

As questões acima trouxeram a Bruno reflexões que orientaram e delimitaram seu problema de pesquisa, intitulada: “Qual é a importância atribuída às relações interpessoais no processo de formação inicial do coordenador pedagógico?”, tendo os autores Carl Rogers e Paulo Freire como fundamentação teórica.

A perspectiva a partir da qual a autora se posiciona é aquela em que necessariamente reconhece nas relações interpessoais as implicações mútuas entre homem e sociedade, num momento que dinamiza as consecutivas recriações e transformações de um e de outro. O desenvolvimento da pesquisa ancora-se nos pressupostos de que o ensinar e o aprender são especificidades humanas – mediadas pelo outro – e ainda que esse processo se dá nas relações. Por isso as relações pedagógicas não podem ser entendidas separadamente das relações interpessoais, já que estas se imbricam e se implicam mutuamente.

Essa afirmação de Bruno, referindo-se às relações interpessoais e às relações pedagógicas como indissociáveis, faz-nos refletir o quão importante é este estudo, visto que em momento algum enquanto professores ou coordenadores nos é oferecida uma formação que trate de questões relacionadas à importância das habilidades relacionais na escola, ou até mesmo como o coordenador pode gerir essas relações. Não nos é ensinado a reconhecer ou a reagir às emoções e aos sentimentos dos outros, muitas vezes mal conseguimos identificar alguns sentimentos, tampouco orientar o outro para a resolução de algumas situações com as quais nos deparamos na escola.

Com um olhar cuidadoso, Bruno nos permite refletir acerca dessas relações, trazendo dados sobre as relações interpessoais e suas implicações na formação de educadores na perspectiva de Rogers. Segundo Rogers (1997), a ação do educador passa pelas relações interpessoais, que é o que permeia todos os conteúdos. Fazer,

sentir e pensar devem ser sempre articulados na ação prática da formação. Aprender a pensar não significa desaprender a sentir e esta percepção é de grande delicadeza. É o que determina nosso fazer.

Rogers aponta as atitudes facilitadoras das relações interpessoais:

- Autenticidade: estar consciente dos próprios sentimentos, ser autêntico consigo mesmo e nas relações, tendo em vista que este é um processo recíproco.
- Consideração positiva: aceitação do outro tal como ele é, em sua totalidade. É apreço genuíno pelo outro e por sua capacidade de se desenvolver.
- Empatia: atitude de estar na situação do outro (como se...), tentando perceber o sentimento e a ideia; colocando-se em seu lugar.

As contribuições desse capítulo são trazidas tanto pelo relato das experiências da autora, que nos faz pensar sobre nossas próprias experiências, assim como pelas citações de Freire e Rogers. Os relatos pessoais apresentados por Bruno me afetaram de maneira singular.

A declaração acerca dos autores e das possibilidades de se construir referenciais teóricos para a análise do processo de CP é apresentada no segundo capítulo.

A pesquisa caracteriza-se por abordar o objeto de estudo por meio do discurso escrito de alunos e professores de cursos de Pedagogia e, também, por meio do registro de dois encontros (grupos focais) que contaram com a participação de professores e coordenadores pedagógicos.

A autora aponta duas questões centrais e importantes para a pesquisa:

- Em que medida os processos de formação do coordenador pedagógico estão voltados para favorecer a reflexão acerca das dificuldades que supostamente este educador irá enfrentar no cotidiano de sua profissão?
- Em que medida os formadores dos coordenadores pedagógicos incluem a tematização teórica, a problematização e a análise das relações interpessoais como conteúdo/objetivos explícitos neste processo de formação?

Em suas considerações finais, Bruno traz a intenção de que as contribuições trazidas pelo estudo estimulem o leitor a novas reflexões e aos avanços desejados no sentido de que novas pesquisas abarquem os cursos de formação inicial de

educadores, estudos que favoreçam e deem alternativas de encaminhamento para a melhoria dos programas que formam esse profissional. A autora ainda aponta para o fato de que se por um lado espera-se que os educadores construam competências relacionadas às relações interpessoais, por outro consta-se que embora o cotidiano profissional dos educadores exija tais competências, em geral os cursos de formação inicial não assumem explicitamente em suas ementas o desenvolvimento das mesmas.

Os resultados da pesquisa nos fazem pensar o quão urgente se faz uma adequação nos currículos dos cursos de formação inicial ou mesmo de formação continuada, o quanto precisamos falar sobre as questões relacionais na escola, tendo-se em vista que a respeito da escola, feita de pessoas, não é possível falar de pessoas convivendo juntas sem falar-se em relações interpessoais, logo, saber-se construir e gerir essas relações é essencial para o bom funcionamento da mesma.

A pesquisa de Bruno foi a única que tratou do assunto de maneira excelente e minuciosa, focando na formação inicial do CP e nas exigências de competências que são necessárias a ele para cumprir sua função, assim como questões referentes aos desafios enfrentados pelo CP ao gerir as relações interpessoais com os diferentes segmentos que compõem a escola. A leitura dessa pesquisa foi essencial para nutrir-me e orientar-me com relação a uma boa escrita, assim como refletir sobre os caminhos a serem percorridos em busca de uma formação que abarque as necessidades formativas do CP relacionadas às relações interpessoais. Tal estudo vem ao encontro do meu problema de pesquisa, já que acreditamos que as relações interpessoais podem e devem estar comprometidas com a qualidade da educação. Fica aqui minha eterna gratidão a Bruno pelas contribuições, aprendizagens e reflexões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: CLAREANDO AS QUESTÕES

Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade (FREIRE, 1998, p. 32).

Segundo Almeida (2003), quando se trata das relações, "é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades", sabendo reconhecer e conhecer essas necessidades, propiciando subsídios necessários à atuação. Assim, a relação entre professor e coordenador, à medida que se estreita e ambos crescem em sentido prático e teórico (práxis), concebe a confiança, o respeito entre a equipe e favorece a constituição como pessoas. Segundo a autora, as relações de reciprocidade são essenciais na escola.

A boa atuação do CP é fundamental no espaço escolar, pois é ele quem consegue integrar os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, mantendo as relações interpessoais saudáveis, valorizando a formação do professor e a sua e desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças, com o objetivo de ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade.

Não há dúvida sobre a importância desse profissional, que, quando bem orientado e focado em sua função, é capaz de facilitar as relações internas no espaço escolar. O CP é um professor com atribuições diferentes das que tinha em sala de aula, e no momento em que assume essa nova função precisa ter uma ótima capacidade de comunicação, ser sensível às necessidades do outro, saber ouvir, acreditar na educação e em seu grupo, dentre outras qualidades que discutiremos aqui. As relações entre o CP e os professores são um tema pouco investigado, portanto entender as dificuldades dessas relações, ou os facilitadores, é de extrema importância para esta pesquisa e para a educação.

É possível considerar que o coordenador pedagógico é uma figura influente na comunidade escolar e, nessa perspectiva, faz-se necessário que ele goze de ampla possibilidade de audiência entre seus pares. Gestores, professores e alunos e também aja como elemento integrador entre escola e família (FURLANETTO; SELANNI, 2017, p. 50).

Precisamos acreditar que é na possibilidade de conviver, de vivenciar as relações interpessoais e buscar alternativas para se solucionar situações de conflito é

que as pessoas têm a possibilidade de se enxergar, acreditar e buscar meios para mudar.

Quanto mais aberto estou às realidades em mim e nos outros, menos me vejo procurando, a todo custo remediar as coisas. Quanto mais tento ouvir-me e estar atento ao que experimento no meu íntimo, quanto mais procuro ampliar essa mesma atitude de escuta para os outros, maior respeito sinto pelos complexos processos da vida. É esta a razão por que me sinto cada vez menos inclinado a remediar as coisas a todo o custo, a estabelecer objetivos, modelar as pessoas, manipulá-las e impedi-las no caminho que eu gostaria que seguissem [...]. Para que serve a vida se não procuramos agir sobre os outros? Para que serve a vida se não os levamos a agir e a sentir como nós agimos e sentimos? Como pode conceber um ponto de vista assim tão inativo como o que estou propondo? (ROGERS, 1999, p. 28).

Os autores cujas teorias são tomadas como referência central deste estudo são Rogers, Wallon, Almeida e Placco, conforme já evidenciado anteriormente.

Pode parecer contraditório embasar esta pesquisa em dois autores com diferentes fundamentos teóricos: um se fundamenta na Psicologia Humanista, outro no Materialismo Dialético, porém ambos trazem contribuição importante para a questão de pesquisa. Rogers tem uma teoria sobre relações interpessoais e Wallon trata, em todas as suas obras, da relação eu-outro. Josso (2004), estudiosa da área de formação de professores, cita em seu trabalho a importância de Rogers, juntou a outros teóricos com os quais a pesquisadora tem afinidade. Para ela, a “mestiçagem intelectual” é um ganho (JOSSO, 2004, p. 24).

Carl Rogers, em sua proposta, revela a forma de tratar as pessoas com respeito e consideração, tentando compreendê-las, além da importância que atribui a sermos verdadeiros, isto é, mostrar que somos e pensamos. Rogers elaborou uma teoria de relações interpessoais, preocupando-se com a comprovação empírica dos conceitos que formulou.

Wallon oferece subsídios para se abordar a escola como meio em que se constituem os grupos e o papel da afetividade na constituição da pessoa e nas relações interpessoais.

Almeida e Placco, além de contribuírem efetivamente com suas obras relacionadas aos saberes, experiências e práticas do CP, foco desta pesquisa, contribuíram com as questões sobre as vivências grupais, a importância do trabalho coletivo, das relações interpessoais na escola e habilidades de relacionamentos interpessoais, e, em especial, sobre o sentimento de pertença ao grupo:

[...] o conviver, o pertencer ao grupo, o partilhar implica aprendizagem nas relações interpessoais. Tal aprendizagem não é simples, pois envolve sempre provocar mudanças nas identidades pessoais e profissionais. É esse movimento que mobiliza o grupo, tornando-o algumas vezes mais permeável e mais dinâmico em sua trajetória e nas relações e inter-relações pessoais, outras vezes mais lento e mais refratário às mudanças e às aprendizagens nas relações interpessoais (SILVA, 2002, pag. 81).

Não existe uma fórmula mágica para se estabelecer boas relações dentro da escola, pois cada escola, cada grupo, vive uma realidade diferente. Porém, existem caminhos, atitudes e posturas que segundo a literatura, e nossa experiência, podem facilitar esse processo. Além disso, a intenção desta pesquisa é analisar o percurso de coordenadores pedagógicos com foco no estabelecimento e gestão de relações interpessoais que contribuam para o bom funcionamento da escola, e, para isso, não poderíamos deixar de falar sobre os conceitos de meio, grupo e relações interpessoais.

2.1 Relações Interpessoais

O indivíduo, se ele se apreende como tal, é essencialmente social. Ele o é não em virtude de contingências externas, mas devido a uma necessidade íntima. Ele o é geneticamente (WALLON, 1986, p. 164).

As relações humanas se constituem a partir dos interesses que as unem. Relações interpessoais pressupõem laços, afetividade e maneiras de relacionar-se com os demais, com as situações.

As primeiras relações se estabelecem desde a gestação e nascimento, sendo que o organismo humano necessita dessas relações, do meio humano, social, onde elas se desenvolvem para se constituírem como um ser humano típico da espécie, um ser único, uma pessoa.

As relações interpessoais podem ser determinantes em nossa vida. Dificilmente esquecemos pessoas que marcaram nossa história de maneira positiva ou não, assim como meu professor de Matemática, que marcou minha trajetória escolar de maneira tão especial e positiva. O primeiro amor, os amigos de infância, o chefe, o coordenador, o diretor, enfim, pessoas que foram importantes de alguma maneira, pessoas que nos afetaram, pessoas com as quais criamos laços de alguma maneira, e essas relações são constitutivas de nossas pessoas, da maneira como somos, que se expressam em nossas atitudes.

O sujeito se constitui na relação com o outro, em um movimento permanente e constante, em que o outro vai revelando o que somos, via interação. O coordenador deve fazer a mediação dessa relação, oferecendo oportunidade de expressão aos sujeitos singulares que constituem o coletivo [...] (PLACCO; SOUZA, 2012, p. 31).

Podem estabelecerem-se inúmeros tipos de relações, aqui citaremos as mais comuns que acontecem na escola, como, por exemplo, de autoridade, que tem como característica o fato de alguém estar comandando e outro obedecendo, por exemplo. Quem manda e quem cumpre o que é mandado? Trata-se esta de uma relação de poder? Como identificamos? Como se constituem essas interações?

[...] não é o reconhecimento de sua competência como gestor que constitui sua autoridade, mas o medo do outro – de ser punido, de perder privilégios, o que faz sua relação com os docentes pautar-se pelo mando-medo-obediência (SOUZA; PLACCO, 2017, p. 21).

Esse tipo de vínculo ou de relação é ideal dentro da escola?

Existe também a relação de fraternidade. Neste tipo de vínculo, os integrantes estão em igualdade de condições na execução de uma proposta, cujos objetivos são os mesmos, o que deveria ser comum dentro da escola, visto que os objetivos são os mesmos. Dentro da escola, esse tipo de relação é essencial para que o grupo se fortaleça e que seja possível construir um projeto que favoreça o trabalho de todos, não apenas de alguns, pois quando o grupo se une, fortalece-se, todos saem ganhando.

Podemos falar ainda da relação de amor: os integrantes buscam aproximar-se e as aproximações são acompanhadas de bons sentimentos como: alegria, amor, prazer em realizar algo juntos e assim por diante, mas nessa relação também existem conflitos e os afastamentos acarretam sentimentos como: medo, ansiedade e tristeza.

O eu e o outro fazem uma parceria constante de complementariedade e, ao mesmo tempo, mantêm uma luta de oposição e diferenciação. E esse parece se constituir um dos marcos da teoria walloniana, assim como a primeira e maior condição humana. O eu necessita do outro para a própria sobrevivência e evolução, mas só se constitui verdadeiramente e se constrói na sua identidade pela oposição e pela libertação desse outro (GULASSA, 2010, p. 97)

Ao pensarmos na constituição dos grupos dentro da escola e nas relações que existem neste espaço, podemos observar que as relações se constroem através de

vínculos. Essas relações podem ser tidas neste conceito como questão fundamental de conexão com a aprendizagem e desenvolvimento de um relacionamento com o conhecimento estabelecido com significância. As relações que se estabelecem nesse espaço são fundamentais para fortalecer o grupo.

Por exemplo, professoras que estão na sala de reuniões na escola, dividem o mesmo espaço durante o mesmo tempo, com o mesmo objetivo, mas não se constituem em um grupo, pois para isso há a necessidade de interagirem na busca de um objetivo comum, por isso, os princípios organizadores do grupo são as relações e a tarefa. No grupo, as pessoas desempenham papéis e executam tarefas complementares.

Segundo Placco e Souza (2012):

Contemplar o individual no coletivo e fazer com que o coletivo reflita o conjunto dos pontos de vista individuais é o que confere ao trabalho coletivo seu caráter de coletividade, visto que só assim há uma participação efetiva – não no sentido de tomar parte em, mas de adesão de cada um, com sentimentos e pensamento, valores e princípios. Logo, o trabalho coletivo é construído por cada educador e promovido pelo coordenador, responsável pela mediação nesse processo de construção. Como cada sujeito é único, sejam professores, sejam gestores, sejam alunos, não há modelo de trabalho coletivo a ser adotado pelas escolas, pois cada processo deverá ser construído com base em seus atores, que deverão tomar parte efetiva dele, para que a adesão ao coletivo seja possível (p. 28).

E é tarefa do CP promover essa relação entre o individual e o coletivo, a fim de promover uma articulação e parceria entre os sujeitos, de modo que o grupo possa se fortalecer para operar de maneira significativa; a cooperação é o modo pelo qual o trabalho ganha qualidade.

2.2 O Coordenador Pedagógico e o Grupo

No fundo, nem somos o que herdamos nem apenas o que adquirimos, mas a relação dinâmica, processual do que herdamos e do que adquirimos (Paulo Freire).

Para Souza (2012), a existência de um grupo é a condição primeira para a atividade do coordenador, uma vez que ele vai trabalhar na liderança de pessoas que desenvolvem um trabalho comum, no caso professores. Lidar com grupos implica lidar

com diferenças, o que equivale a enfrentar conflitos e buscar caminhos para superá-los.

Os professores na escola formam um grupo e mesmo considerando a individualidade de cada um, o grupo interfere na atividade do professor, que se norteia de acordo com as relações estabelecidas nesse espaço de interação. Entretanto, não basta uma somatória de pessoas para existir um grupo e, tendo em vista que os professores devem ser liderados pelo coordenador pedagógico, necessário se faz pensar em como possibilitar a construção do grupo, para desenvolver um trabalho coletivo rumo à superação das fragmentações hoje comuns nas escolas (SOUZA, 2012, p. 27).

Segundo Gulassa (2010, p. 101):

Wallon considera o grupo o espaço das relações, um espaço privilegiado onde efetivamente acontece a construção do individual e do coletivo, onde se constroem as identidades, onde se desenvolvem as personalidades, onde cada um descobre qual é o seu lugar no conjunto e onde se vivencia e se recria a cultura, os ritos, os mitos, as tradições etc.

É no grupo que o indivíduo descobre suas preferências, afinidades e motivações. Na convivência com o outro fortalece suas crenças ou muda de opinião, tem a possibilidade de aprender e ensinar, de mudar, de reinventar sua prática.

Ao longo de nossas vidas, participamos de diferentes grupos, escolhidos ou não por nós, cabendo-nos a compreensão dos processos e interações que acontecem nesses grupos, assim como a mediação dessas relações. Segundo Placco e Souza (2012), trabalhando em parceria, os gestores escolares se tornam mais capazes de articular o grupo de professores, para que esse grupo e cada um dos professores se mobilizem e se comprometam com a melhoria do trabalho pedagógico da escola.

Sendo assim, é importante que o CP pense em estratégias para apontar as necessidades de mudança percebidas no grupo, levando-os a reflexões sobre a prática de maneira respeitosa, sem desmerecer o trabalho realizado até sua chegada. São esses tipos de ações que fortalecem as relações e dão credibilidade ao coordenador.

O grupo passa por constantes transformações, ou seja, qualquer mudança que ocorra em um dos participantes vai interferir no estado do grupo como um todo, a chegada de um novo CP, por exemplo, causa efeitos e sentimentos diferentes comparados à chegada de um novo professor. São expectativas diferentes e essas variam de pessoa para pessoa. Alguns sentirão esperança, alegria etc., mas é

possível que outros se sintam ameaçados e apreensivos, e esses sentimentos que são individuais provocam mudanças no coletivo.

[...] a busca do interesse individual e a busca do interesse coletivo são momentos complementares de um mesmo processo. O grupo vai se equilibrando com esse processo em movimento como uma balança com oscilações para os dois lados: o individual e o coletivo. Um desequilíbrio grande nesse movimento pode provocar ou a saída do indivíduo no grupo ou a dissolução do grupo (GULASSA, 2010, p. 103).

É essencial que o CP incentive parcerias, priorizando a solidariedade e a participação efetiva de todos. Assim, o grupo é fortalecido para enfrentar conflitos, desafios e pressões que se estabelecem no dia a dia, ao mesmo tempo em que as relações interpessoais e o clima de trabalho podem se tornar mais agradáveis e construtivos.

Segundo Placco (2012, p. 55), o olhar do CP “[...] precisa aprender a identificar as tendências de tempo e movimento do outro, as necessidades de confronto e interlocução, num movimento da prática que se dá num continuum”. Para esse coordenador, que passa a fazer parte desse grupo, o passo inicial para se inserir nesse coletivo é observar e escutar atentamente o que ele tem a dizer, inclusive sobre as expectativas que tem em relação ao seu trabalho como CP. Ganhar a confiança e simpatia do grupo é essencial para essa relação que se constituirá.

2.3 O Coordenador Pedagógico e as Relações Interpessoais

O Senhor... Mire veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam. Verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso me alegra, montão (João Guimarães Rosa).

As relações interpessoais têm importância significativa para os seres humanos, podendo ser facilitadoras de crescimento. Ou seja, uma pessoa pode influenciar atitudes e comportamentos de outras. O ser humano vive diversas relações durante sua vida: familiar, afetiva, profissional, de amizade etc., e dessas relações sempre aprende algo. Porém, muitas vezes, ele mal se dá conta do quão importantes são essas relações e das coisas que com ela aprendeu. São vários os tipos de relação que podem existir entre um indivíduo e os demais integrantes da sociedade. A amplitude do significado reflete não somente nas relações mais sólidas, como na

amizade ou amor no contexto familiar e afetivo, mas também na convivência no ambiente entre colegas de trabalho, escolar, da comunidade etc.

Ter habilidade interpessoal significa poder entender as pessoas que nos rodeiam através de inúmeros sentimentos, principalmente a empatia, a compreensão e o acompanhamento. Um indivíduo com alta capacidade interpessoal é aquele que pode interagir com o outro e, assim, estabelecer e manter boas relações. Isto faz com que ele conheça o estado de ânimo, de angústia, os problemas e sentimentos de uma pessoa a partir de um conhecimento sincero e verdadeiro, e isso exige um certo grau de envolvimento, de preocupação com o outro.

Ao falar-se em boas relações, não se pode pensar nas pessoas como peças que movimentam um sistema, mas sim respeitar suas particularidades e observá-las como seres pensantes, seres que sentem, que têm histórias, que são únicos. É importante saber lidar com as pessoas, com seus sentimentos e expectativas, para se manter um ambiente favorável a todos que fazem parte dele. Ter a consciência de que todos têm importância no processo, manter o respeito, ter uma escuta sensível, ativa e colaborar sempre que possível são atitudes que favorecem bastante as relações interpessoais.

Segundo Placco (2002), as habilidades de relacionamento interpessoal e social são aprendidas no ato de viver junto e essa aprendizagem transforma as pessoas: mudanças são engendradas, no nível da consciência, das atitudes, das habilidades e dos valores da pessoa.

O CP precisa ter ciência de que é por meio das relações interpessoais, do ouvir, do se aproximar, observar, dialogar e conhecer o outro que poderá desenvolver sua capacidade de compreendê-lo e lidar com as diferentes situações, para, assim, construir vínculos e parcerias com esse grupo, assim, como nos fala Almeida (2012) sobre as habilidades de relacionamento interpessoal: “o olhar atento, o ouvir ativo e o falar autêntico”.

Mediar as relações interpessoais no contexto escolar, no sentido de favorecer o seu fortalecimento, facilitando discussões e tomadas de decisão quando da ocorrência dos conflitos que se estabelecem no cotidiano escolar, é tarefa do CP. Para tanto, sua atuação precisa se voltar para ações que favoreçam um clima prazeroso de trabalho, estimulem a resolução de conflitos e melhorem as relações interpessoais.

[...] as habilidades de relacionamento interpessoal podem ser desenvolvidas tanto pela via da reflexão sobre o que vem a ser um relacionamento que leve ao desenvolvimento, como pela via experiencial, isto é, vivendo, na situação de formação, momentos nos quais os formadores são ouvidos, considerados, compreendidos, momentos nos quais as relações interpessoais favorecem o acesso ao conhecimento (ALMEIDA; BRUNO, 2012, p. 99).

As relações vão se construindo, quando são transparentes e apoiadas nas habilidades de relacionamento interpessoal, conforme aponta Almeida e levam, acima de tudo, em consideração as necessidades formativas e de parceria do grupo, assim como a prática e reflexão sobre a ação.

Sula (2016, p. 167) traz grandes contribuições em sua dissertação de mestrado quando trata dos saberes referentes às habilidades de relacionamento interpessoal ao citar Almeida (2012, p. 70), quando diz que “[...] o coordenador pedagógico precisa desenvolver nele mesmo, e nos professores, determinadas habilidades, atitudes, sentimentos, que são o sustentáculo da atuação relacional: olhar, ouvir, falar e prezar”.

A autora destaca a importância da empatia, da consideração positiva e da autenticidade, três condições da teoria das relações interpessoais de Rogers. Prestar atenção nos saberes, dificuldades e angústias do outro é essencial tratando-se da relação entre o professor e o Coordenado Pedagógico (SULA, 2017, p. 167).

São as ações do cotidiano do CP que indicarão que tipo de relação se estabelecerá entre ele e seu grupo de professores. Estar sempre junto ao grupo, apoiando e sugerindo, oferece possibilidades de aprendizagem e de autoconhecimento para ambos. No entanto, toda aproximação e interação acabam por resultar em alguns conflitos, o que é natural quando se trata de relações; e o papel do coordenador é justamente mediar essas diferenças.

Almeida (2016, p. 2), em diversas publicações, salienta que a temática das relações interpessoais não está ultrapassada e demanda um investimento contínuo dos gestores, pois a qualidade das relações estabelecidas é vital para a instalação de um trabalho verdadeiramente colaborativo na escola, além de que as habilidades de relacionamento interpessoal se mostram imprescindíveis ao desenvolvimento das ações de articulação, formação e transformação.

O trabalho do coordenador não implica somente na gestão de tarefas, mas na gestão de relações. Cabe a ele, para isso, reconhecer as condições de existência e trabalho de seus professores, suas motivações e seus afetos. As palavras de Prandini

(2004), referindo-se à relação dos professores com os alunos, aplicam-se também à relação do coordenador com seu grupo de professores:

Cabe também ao professor perceber as relações que se estabelecem entre os alunos no grupo e entre o grupo e ele, professor. Segundo Wallon, as pessoas devem ser vistas sempre no grupo de que são parte, pois a estrutura do grupo desencadeia as relações individuais e vice-versa. O indivíduo assume um determinado papel e um tipo de comportamento em cada grupo de que participa, suas relações são complementares ao meio, e suas atitudes mudam de acordo com as variadas situações (p. 43).

Essa compreensão deve levar o coordenador a avaliar a conduta de seus professores como membros de um grupo no qual estão em jogo as várias relações, e o seu papel, como líder do grupo, é o articular de suas ações. Portanto, é importante que o coordenador esteja sempre atento ao seu grupo, valorizando os profissionais com os quais atua e acompanhando os resultados. Essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades, assim como o medo e a insegurança, também fazem parte dessa trajetória. Cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino e aprendizagem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

[...] não sei se fui claro, não foste, mas não tem importância, claridade e obscuridade são a mesma sombra e a mesma luz, o escuro é claro, o claro é escuro, e quanto a alguém ser capaz de dizer de facto e exactamente o que se sente ou pensa, imploro-te que não acredites, não é porque não se queira, é porque não se pode (José Saramago, 1988, p.125).

Este capítulo apresenta a justificativa para a escolha da abordagem metodológica de realização da pesquisa, assim como o caminho percorrido para a produção, organização e análise das informações.

3.1 Modalidade de pesquisa

O presente trabalho se apresenta como uma pesquisa de abordagem qualitativa, pautada no estudo das situações, práticas e relações que constituem as experiências. A pesquisa teve como objetivo analisar quais conhecimentos profissionais o CP mobiliza, com foco na formação continuada para a gestão das relações interpessoais, a fim de contribuir para o bom funcionamento da escola.

Segundo Lüdke e André (1986) “[...] a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada [...] pelo estudo das situações, práticas e relações que constituem a experiência escolar diária” (p.11).

3.2 Local de estudo e sujeitos da pesquisa

O estudo foi realizado em três creches de um município da Grande São Paulo. Configuram-se como sujeitos desta pesquisa três CP, sendo que o critério para escolha dos sujeitos foi o percurso profissional de cada um.

É importante apontar que esses profissionais acessaram o cargo de CP por meio de uma seleção e que atuam como função gratificada (FG)³.

Conforme explica Aveledo (2018):

³ “Na rede de ensino de Santo André, função gratificada (FG) é um termo que se refere aos profissionais que desempenham um papel para o qual não há provimento por via de concurso público” (SULA, 2016, p. 15)

O acesso ao cargo de CP, há anos, tem sido realizado por processo seletivo interno, por meio de inscrição voluntária do profissional interessado. O processo ocorre em duas fases: a primeira é eliminatória e conta com prova escrita; se aprovado, o candidato realiza a entrevista, que definirá se irá compor ou não a equipe. Dependendo da Gestão, há restrições se o profissional trabalhou em gestões de outros partidos. Se tiver qualquer envolvimento político, é excluído, independentemente de seu desempenho na seleção, sua profissionalidade e sua experiência no cargo (p. 45).

Um dos requisitos para acessar a função gratificada de CP nessa rede é a experiência de, no mínimo, três anos na rede municipal. As três coordenadoras entrevistadas possuem de cinco a onze anos de docência nessa rede e, em média, onze anos de experiência na docência entre prefeitura e rede particular. Todas atuaram como professoras na Educação Infantil, experiências essas que contribuíram, segundo a fala das entrevistadas, para a atuação como CP nas creches.

Para preservar o sigilo das entrevistadas, os nomes das mesmas foram trocados. À primeira CP entrevistada foi atribuído o nome de Rosana. Rosana possui quarenta anos e atua há dez anos na docência, com percurso profissional anterior desvinculado da área educacional. cursou Pedagogia e atuou como professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental, sempre na rede municipal. Iniciou como coordenadora de creche em Santo André em 2017.

À segunda CP entrevistada foi atribuído o nome de Valéria. Valéria possui 43 anos e atua há treze anos na carreira do magistério, na rede privada e também na rede municipal. Em 2014 iniciou como coordenadora de creche em Santo André. Possui como formação Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Deficiência Mental e Artes Visuais.

À terceira CP entrevistada foi atribuído o nome de Carolina. Carolina possui 38 anos e atua há onze anos na carreira do magistério. Iniciou como coordenadora de creche em Santo André em 2013. Possui como formação Licenciatura Plena em Pedagogia com Administração Escolar.

3.3 Procedimento para coleta de dados: questionário e entrevista

Após o preenchimento do termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo B) da pesquisa, os participantes preencheram um questionário (Apêndice A) que teve por objetivo identificá-los, sem, contudo, quebrar o anonimato, compromisso básico da pesquisa.

Após o preenchimento do questionário, realizamos uma entrevista semiestruturada, que se reportou a um roteiro norteador (Apêndice B) para a condução da mesma.

3.4 Procedimentos para análise e discussão de dados

3.4.1 Entrevista

A entrevista foi o instrumento de coleta escolhido em função de ser uma forma direta de se obter dados e informações e, ao mesmo tempo, permitir a proximidade e interação com o entrevistado. Dessa forma, pode-se considerar não só o que é comunicado oralmente, como também gestos, expressões e silêncios, compondo assim o quadro de informações para análises.

Ao considerarmos o caráter de interação social da entrevista, passamos a vê-la submetida às condições comuns de toda interação face a face, na qual a natureza das relações entre entrevistador/entrevistado influencia tanto seu curso como o tipo de informação que aparece (SZYMANSKI; ALMEIDA; PRANDINI, 2002, p. 11).

A entrevista é uma técnica que está atrelada à condução do entrevistador, uma vez que envolve uma interação no mínimo marcada pela curiosidade de cada um, entrevistador e entrevistado, a espera pelo que o outro vai dizer, quem entrevista busca respostas e informações e quem é entrevistado organiza seus pensamentos e respostas para as perguntas que lhe são dirigidas.

A intencionalidade do pesquisador vai além da mera busca de informações; pretende criar uma situação de confiabilidade para que o entrevistado se abra (SZYMANSKI; ALMEIDA; PRANDINI, 2002, p. 12).

Ainda segundo Szymanski, é importante que o entrevistador passe credibilidade ao entrevistado para que assim o entrevistado sinta-se à vontade em abrir-se e trazer para a entrevista dados que sejam relevantes e significativos para seu trabalho.

Assim como Sula (2016):

[...] para uma condução mais assertiva do diálogo organizei um roteiro que serviu como referência ao longo das conversas. As questões formuladas buscaram nortear o diálogo, apontando um caminho a ser percorrido, porém,

em alguns momentos, houve necessidade de adaptação das perguntas, de modo a favorecer uma melhor compreensão dos sujeitos (p.84).

As entrevistas foram previamente agendadas e no dia e horário combinados, antes de iniciar a entrevista, tentei deixá-las à vontade para que a conversa fluísse de maneira agradável. As entrevistas foram gravadas e tiveram duração de uma hora em média.

3.5 Análise e discussão das informações coletadas

As entrevistas foram gravadas após o consentimento prévio das participantes e, após coletar os dados, foram transcritas pela pesquisadora. A organização das informações toma como base a sistematização de Almeida (2012, p. 23-24), que “procura apreender o indivíduo por inteiro, e, para tanto, busca não fragmentar o texto decorrente da transcrição de entrevistas [...]. Tenta apreender a subjetividade do participante da pesquisa”.

A partir do depoimento das coordenadoras, foram suprimidas as informações que não tinham nenhuma relação com o objetivo da pesquisa. Foi então elaborado um quadro (Apêndice C) com as seguintes colunas: depoimento; explicitação dos significados (a interpretação da pesquisadora frente aos fatos narrados) e temas/categorias (temas de maior abrangência e categoria, itens dentro do tema). Esse quadro foi o subsídio para a decisão da pauta de discussão de cada coordenadora.

As transcrições foram lidas muitas vezes para que os dados fossem organizados a fim de analisá-los à luz dos referenciais citados.

A análise apresentada a seguir visa responder ao objetivo geral da pesquisa, que se propõe a analisar o percurso de CP com foco na gestão das relações interpessoais que contribuam para o bom funcionamento da escola. Na análise dos dados também foram contemplados os objetivos específicos: identificar características das relações entre CP e professores que são facilitadores para o desempenho de suas funções; identificar de quais saberes o coordenador lança mão quando se trata das questões relacionadas a relações interpessoais no ambiente escolar e refletir acerca da importância da boa relação interpessoal entre CP e professores como condição para a formação continuada centrada na escola.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ACHADOS DA PESQUISA.

Este capítulo traz dados sobre os conhecimentos profissionais que as entrevistadas acionaram quando se tornaram CP, as experiências e aprendizagens como docente nas relações com seus alunos, parceiros (professores) e equipe gestora, assim como as experiências e aprendizagens atuando como CP, desafios da gestão das relações e a possibilidade da formação continuada com foco nas relações. Traremos as motivações para acessar o cargo de coordenadora e o confronto das expectativas/realidade e as estratégias na busca da gestão das relações interpessoais na escola.

Atuar como professora na educação infantil, me nutriu de conhecimentos e experiências para atuar como CP neste mesmo segmento[...] (Carolina).

Essa afirmação vem ao encontro do que diz Placco, Almeida e Souza (2011) quando indicam que o tempo de experiência docente tem influência sobre a constituição identitária dos coordenadores, pois “são as características decorrentes desta função [docência] que estruturam e sustentam a coordenação pedagógica, no momento de seu ingresso na função” (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 115).

De modo geral, os coordenadores afirmam que se sentem mais seguros ao falar daquilo que vivenciaram na prática com seus alunos enquanto docentes, conseguem fazer intervenções e dar exemplos de situações reais, sejam elas de sucesso ou não, além de passarem maior credibilidade ao professor.

As falas das coordenadoras foram agrupadas em cinco temas, sendo eles:

- 1º – Trajetória do professor e do CP iniciante: relações interpessoais afetivas significativas na escola.
- 2º – De professor a CP: motivações, expectativas, desafios, aprendizagens e parcerias produtivas facilitadoras das boas relações interpessoais.
- 3º – A difícil construção da gestão de relações interpessoais favorecedoras do bom funcionamento da escola: experiências que nos auxiliam a pensar nas ações que ajudam o CP a construir e gerenciar as relações interpessoais.
- 4º – Desafios e possibilidades da formação continuada na escola com foco nas relações interpessoais.

- 5º – Os saberes e o tempo como fatores importantes na construção das relações interpessoais.

Para a construção dos temas busquei trazer as informações e falas que mais se relacionavam aos objetivos da pesquisa. Nos próximos parágrafos, compartilho os saberes que nesse percurso foram aqui evidenciados.

4.1 Trajetória do professor e do CP iniciante: relações interpessoais significativas na escola

A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece (LARROSA, 2002, p. 21).

Trazer a memória das experiências mais significativas das entrevistadas foi uma forma de tentar compreender quais fatos influenciaram na constituição deste ser “coordenador”.

As experiências narradas são singulares, assim como as expectativas. É possível observar o encantamento e brilho nos olhos de quem narra os fatos que colaboraram para a construção desses sujeitos.

Ao narrar as situações mais significativas como docentes, as entrevistadas trouxeram junto as lembranças e algumas concepções que se referem principalmente às relações com as crianças e adultos que fizeram parte desse momento, e este dado não poderia ser diferente, visto que é inevitável falar do trabalho realizado na escola sem falar das relações ou da maneira de se relacionar e da compreensão que se tem da relação e de sua importância para o bom andamento da escola.

Fica claro nas narrativas que existia uma qualidade na relação das entrevistadas com seus alunos e a importância que elas atribuíam à proximidade e ao afeto nessas relações, tratando como algo fundamental para aprendizagem e avanço de seus alunos.

[...] eu percebia a evolução dos alunos quando nós criávamos um ambiente com uma boa relação. Eu tenho a questão afetiva como algo fundamental. Como eu vou afetar o aluno sem ter afetividade? De que forma ele vai aprender se ele não criar essa relação e essa admiração na qual eu acredito? (Valéria).

Valéria traz em sua fala a preocupação e o cuidado com as relações e afetividade no trato com seus alunos, afirmando que eles avançavam e aprendiam de maneira mais significativa quando estabeleciam com ela uma relação mais próxima, de confiança e afetividade.

Na sala de aula, a especificidade da relação professor-aluno precisa ser mais bem compreendida enquanto aspecto do desenvolvimento dos atores da prática social da educação. Essas relações, ao mesmo tempo pessoais/interpessoais e sociais, têm, em sua origem, a preocupação pedagógica educativa (PLACCO, p. 62, 2012).

Rosana afirma que sempre buscou relações de proximidade baseadas no respeito, considerando o aluno como pessoa:

[...] sempre olho para as crianças no caso os alunos, pensando que ele é um ser humano, não só meu aluno, então as trato com respeito, procurei sempre me aproximar, as relações que busquei sempre foram muito próximas, acho essencial conhecer a criança, saber como ela pensa, saber de seus sentimentos e necessidades, isso tudo é essencial para seu desenvolvimento (Rosana).

É também através de relações baseadas no respeito, afeto e consideração, como sugere Rosana em seu depoimento, que os sujeitos tendem a tornarem-se mais afetivos e receptivos, mas para que essa “aprendizagem” ocorra é preciso que haja referências positivas para que aprendam com essa relação.

Carolina, assim como as demais entrevistadas, concorda que as boas relações são determinantes para o sucesso do trabalho, mas traz com frequência em sua narrativa a questão da parceria na escola, assim como a boa referência dos parceiros mais experientes e o apoio da equipe gestora para a realização do trabalho. Salienta ainda que caso a relação da equipe gestora com os professores não seja de proximidade, confiança, empatia e troca, as relações em sala ficam indiretamente prejudicadas.

A diretora era muito rígida muito exigente [...] existia uma cobrança e uma preocupação com que a gente realizava, então questionamentos como: “que trabalho é esse? Qual sua proposta? Qual a finalidade? Porque está fazendo essa roda? Qual é o tema, qual o objetivo?” Sempre existia um cuidado, um questionamento e não era só um questionamento pelo questionamento, mas para acompanhar o nosso trabalho, para qualificar nossa prática [...] (Carolina).

Carolina traz em seu relato a relação com a equipe gestora como algo essencial na construção de sua identidade como CP, referindo-se a essa relação que vivenciou em determinada escola no município de SBC como positiva e inspiradora. Aponta que a equipe era presente, próxima, organizada, com saberes sobre a prática, objetivos em comum e propriedade sobre o que falavam, ou seja, Carolina aponta características que impulsionaram seu crescimento pessoal e profissional.

De acordo com o relato de Carolina, a equipe em questão era rígida, mas ao mesmo tempo afetiva e presente, cobravam resultados, mas apoiavam e davam todo suporte para que o trabalho fosse realizado com qualidade.

[...] era uma equipe que respeitava a professor e era respeitada por eles (Carolina).

Em seus relatos, Carolina deixa claro o quanto as intervenções realizadas pela equipe gestora foram essenciais e significativas para sua constituição identitária, mas que só foram possíveis pois existia um vínculo, uma relação de admiração e respeito de ambas as partes. Existia uma relação de respeito e cuidado que era mútuo.

As relações que acontecem diariamente na escola, entre pares, são ricas em informações e conhecimentos. A proximidade, afinidade e confiança, segundo os dados aqui recolhidos, são determinantes para as aprendizagens. Rosana, assim como Carolina, traz lembranças significativas sobre sua relação com a equipe gestora e em dado momento aponta que, em alguns casos, a falta de proximidade entre CP e professores trazia uma sensação de vazio, de falta, ou seja, a não relação trazia uma impressão de que as professoras estavam abandonadas, a CP estava lá, mas se relacionava de maneira tão superficial e distante que era como se não estivesse.

Tinha uma sensação de “raiva” pela pessoa não estar fazendo o que ela deveria fazer, sentimento de falta, de abandono, porque é legal quando a gente tem com quem compartilhar, se tivesse alguém trazendo novidade elementos novos, um incentivo ou até uma crítica construtivas das coisas que eu fazia, iria crescer mais e aprender mais (Rosana).

É na relação com o outro que passamos a conhecê-lo melhor, reconhecemos suas necessidades, tornando possível compreender determinados comportamentos, assim como ajudá-lo ou orientá-lo. Ao nos relacionarmos, buscamos dar e receber, compreender e ser compreendido, e é assim que as relações interpessoais colaboram para a aprendizagem dos indivíduos. A relação entre Rosana e sua CP era tão

superficial que, segundo Rosana, sua CP não foi capaz de observá-la a ponto de ler esses sentimentos trazidos por ela.

Rosana traz também lembranças de relações positivas, de relações que a inspiraram na constituição de sua identidade profissional, que colaboraram com sua prática:

[...] as relações que essa pessoa [diretora] estabelecia com o grupo, mostrando-se presente tipo: “eu estou aqui, a gente tá junto, mesmo com as dificuldades, eu sei da sua sala”. Ela procurava saber dos alunos, nos perguntava, nos ouvia, então, acho que trazia bem-estar, um lugar bom de estar, um ambiente confortável, amigável (Rosana).

Esse relato de Rosana nos faz refletir o quanto a presença é essencial, traz conforto, segurança e proximidade, permite conhecer o outro e demonstrar interesse pelo que está acontecendo na escola, evitando assim muitos conflitos.

Resgatar essas lembranças para Rosana em especial foi muito significativo, pois a fez refletir sobre seu papel de CP, a ponto de ao final da entrevista questionar-se:

Nossa, eu acho que eu não estou indo bem como coordenadora, pensando em tudo isso que eu disse, ainda não consigo realizar muitas das coisas que disse achar importante (Rosana).

Ao estimulá-la a voltar-se para si, a fim de narrar sua trajetória, a entrevistadora levou-a a uma reflexão crítica sobre seu trabalho.

As vivências na escola com alunos, professores ou gestores é essencial para esse tipo de reflexão como de Rosana, da profissional que ela é e o que ela almeja ser. Esse questionamento trazido por Rosana, sobre a qualidade de sua atuação, faz-nos pensar que, assim como o professor precisa ter suas ações valorizadas e validadas pelo CP, o CP também precisa de alguém que o acompanhe, oriente, que o ajude a refletir sobre sua prática na escola, qualificando suas ações, ou seja, a interação entre pares e a troca de conhecimentos contribuem para a qualificação e formação dos sujeitos.

Eu sinto falta de um apoio, de algo que me ensine, me ajude com a organização da minha rotina, como planejar melhor o meu trabalho por exemplo, pois sinto que isso reflete no dia a dia, na prática com os professores, me sinto um pouco perdida as vezes na gestão do tempo das coisas que eu tenho que fazer (Rosana).

Nesse sentido, Pereira (2017) nos traz a seguinte contribuição:

[...] ninguém sabe tudo, mas que, juntas, as pessoas precisam ter disposição para se encontrar com o espanto e com o inesperado, além de disposição para enfrentar o que é impreciso, incompleto, errado ou doloroso, relacionando tudo isso com o prazer da descoberta. Diante disso, cabe lembrar que a aprendizagem em contextos de trabalho não pode ser reduzida a uma preparação tecnicista destinada, unicamente, a uma melhora da performance profissional, sem considerar o sujeito coordenador, seus valores, seus princípios e os compromissos que ele pode assumir consigo mesmo e com a sociedade, com maior ou menor grau de consciência. Isso reforça a importância de que as redes de ensino garantam espaços legítimos de reflexão e estudo sobre as experiências vividas pelos profissionais da coordenação. Essa é uma condição essencial para a atividade desses trabalhadores (p. 225).

4.2 De professor a CP: motivações, expectativas, desafios, aprendizagens e parcerias produtivas facilitadoras das boas relações interpessoais.

Segundo Groppo e Almeida (2015, p. 97), o momento de passagem do papel de professor para o papel de coordenador pedagógico é cercado por sentimentos conflitantes e de inquietação, e o que lhe traz certo conforto e segurança são as experiências por ele vivenciadas como docente. As motivações para acessar a função foram a influência e incentivo do corpo docente da escola em que trabalhavam, colegas e família.

As motivações para acessar o cargo de CP, para as entrevistadas desta pesquisa, vão desde o momento de vida em que a pessoa está passando até a busca por novos desafios na carreira. Isadora desejava o cargo de diretora, pois acreditava que nessa função as relações interpessoais não seriam tão próximas quanto o cargo de CP, porém foi selecionada para o cargo de CP e acabou aceitando o desafio:

[...] quando eu fui fazer a prova, foi pensando em ser diretora e eu pensei: “ eu prefiro ser diretora porque as relações são menores”, eu achava que sendo assistente pedagógica (CP) eu estaria realmente muito próxima das pessoas e como diretora não, e quando eu fiz a prova para ser diretora eu achava que não estava pronta para relacionamentos, para relações tão próximas (Rosana).

Ao assumir o cargo de CP, os professores já sabem que deverão desempenhar novas funções e ao se depararem com a realidade, num primeiro momento, os sentimentos como angústia e até mesmo insatisfação surgem com força total, seja

pela falta de preparo para enfrentar a nova situação e relações ou por se deparar com uma realidade completamente diferente das expectativas outrora criadas.

Ao iniciar suas atividades, o recém-chegado professor coordenador depara-se com os vários elementos que abrangem a função e ocasionam, em grande parte, sentimentos de tonalidades desagradáveis [...] (GROPPO; ALMEIDA, 2015, p. 115).

No ano em que foi convidada a exercer a função de CP, Valéria acreditava que assumir esta função lhe traria um pouco mais de tranquilidade profissional, visto que havia assumido outras responsabilidades profissionais naquele período. Naquele ano havia sido atribuída para uma sala de berçário, o que lhe trouxe um certo desconforto, pois sabia que não tinha condições físicas para realizar um trabalho de qualidade com um grupo que exigiria tanto de seu físico. Ao assumir a função, num primeiro momento descobriu-se enganada quanto à questão “tranquilidade” e diante de um grande desafio.

Minha primeira experiência como CP foi traumática, quando me vi na situação eu pensei: “é isso que eu quero para minha vida”, mas isso foi só num primeiro momento, não foi fácil. Caí numa escola muito complexa nessa questão de relações, as pessoas eram muito resistentes a mudanças (Valéria).

Pensando sobre a fala das entrevistadas, estudos, inclusive dos teóricos aqui apresentados, evidenciam que assumir o papel de CP, ao contrário do que muitos pensam, não é tarefa fácil e simples, é processual, o que significa, entre outras coisas, investimento pessoal, dedicação, estudo, muito estudo, tempo, disposição, além de disponibilidade para rever-se. É preciso saber trabalhar com seus pares, ouvi-los, saber quando falar e quando calar, partilhar ideias e conhecimentos e ter atitudes e práticas que transformem a prática do professor.

Segundo Groppo e Almeida (2015, p. 105):

Os sentimentos de confiança e segurança manifestados nos que antecedem a função são “quebrados” logo nos primeiros meses de designação, o que nos dá indícios da falta de uma formação adequada antes do ingresso do professor como coordenador ou no início do exercício. Isso não é responsabilidade dele, mas de políticas públicas. A formação, inicial ou continuada, seria de grande valor para o entendimento do complexo trabalho da coordenação.

Para Valéria:

A vida do professor que dá aula em diferentes lugares que era meu caso, era bem mais tranquila comparado a ser CP (Valéria).

Rosana, assim como Valéria, descobriu que os desafios da função eram maiores do que ela de fato imaginava que seriam, sentindo-se constantemente angustiada por não conseguir concretizar o que planejava, mesmo tendo cuidado de todos os detalhes. Rosana se percebia “engolida” pela árdua rotina de trabalho do CP, e seu medo inicial, o das relações interpessoais, tornou-se real:

O medo que tenho com relação as relações é a forma de se relacionar, porque eu fico num dilema, o quanto que a gente tem que ser pessoal e o quanto que a gente tem que ser profissional, saber se entregar(...) uma preocupação de o quanto que eu ia conseguir dar da minha pessoa e ao mesmo tempo o pensamento de será que eu tenho que dar mesmo? Entende? Eu sempre tive esse medo de liberar, sempre pensando... “será que isso é necessário”, será que eu posso ser só profissional?”, porque se fosse para ser só profissional para mim seria super fácil [...] (Rosana).

Ao ouvir e perceber as expectativas do grupo, Rosana tinha o sentimento de que não estava “capacitada” para exercer a função de CP, mas, ao mesmo tempo, a consciência de que ser CP é uma construção, que ninguém começa pronto, faz-nos pensar sobre o texto de Larrosa (2002) nesse “saber da experiência” enquanto processo de aprendizado constante, de construção investigativa singular, mas que requer uma perspectiva do outro para embate, reflexão e criação.

Carolina decidiu fazer a prova para função de CP pois sempre quis ter a experiência de atuar como gestora, mas achava que, para isso, precisava da experiência na sala de aula. Quando sentiu-se nutrida, preparada, encarou o desafio da função.

Em sua primeira experiência, apesar de ser bem acolhida pelo grupo e conseguir estabelecer boas relações pessoais e de trabalho, não conseguiu estabelecer uma relação produtiva com a diretora. Carolina não concordava com a maneira autoritária com que a diretora conduzia as relações e tampouco se sentia ouvida ou valorizada por ela. Essa fragilidade na relação entre CP e diretora acabou por afetar o grupo, que ficava dividido:

Além de me afetar, afetava as outras pessoas, eu não concordava com a postura dela, tanto que me incomodava aquela situação que eu pedi para sair de lá, eu me sentia esgotada, não conseguia falar com ela, não tinha vínculo,

não tinha proximidade ou liberdade para dizer que o que ela estava fazendo ou a maneira que estava agindo não era correta” (Carolina).

Nesse sentido, Silva, Rabello e Almeida (2017) afirmam que:

No movimento de viver com o outro, o coordenador pedagógico realiza um verdadeiro malabarismo para poder dar conta dos diferentes grupos que atende: pais, alunos, funcionários da escola, etc. Mas o grupo com quem trabalha de forma mais direta são os professores; nesse grupo as relações cotidianas estão permeadas por acordos, confrontos, entendimentos e desentendimentos (p.96).

Para que o CP consiga dar conta das relações com os diferentes grupos, fica claro na fala de Carolina que a relação entre a equipe gestora é essencial, assim como o apoio do diretor é fundamental, pois é ele quem valida diferentes ações na escola, como as ações do CP, e quando essa parceria não flui compromete todo o trabalho que poderia ser realizado na escola.

[...] o coordenador não tem forças para algumas mudanças sozinho, ele precisa sentir-se apoiado pelo diretor e o grupo precisa enxergar isso e eu sozinha na linha de frente era muito difícil (Valéria).

Valéria vivenciou boas relações de parceria com algumas diretoras e outras nem tanto, constatando que teve mais sucesso em sua atuação quando essa relação era próxima, de troca, empática e produtiva. E aponta que quando não teve parceria com a diretora o trabalho caminhava de maneira descontextualizada, sem mudanças significativas, tanto nas práticas quanto nas posturas equivocadas dos profissionais:

[...] ela não intervia no pedagógico então ela não criava de certa forma inimizade com o grupo, não se indispunha, eu estava mais na linha de frente apesar de ela perceber todas as fragilidades, de se incomodar, mas ela não batia de frente com o grupo, não gostava do pedagógico, então ela mantinha distância. [...] na verdade foi difícil para mim, eu tive que me virar sozinha, pois ela era 100% administrativa, talvez se ela se envolvesse um pouco mais no pedagógico, teria sido mais fácil caminhar com o grupo ou conseguir mudanças mais significativas (Valéria).

Essa experiência trouxe a Valéria o entendimento de que quando existe proximidade e afinidade na relação com o outro, quando a pessoa se sente percebida e contemplada em suas necessidades, relação essa que demonstra empatia e cuidado ao perceber o outro, as relações se qualificam e, por consequência, a prática também se qualifica. Pensando em tudo isso, ela teria que analisar o comportamento

das pessoas nas quais percebia uma certa indisposição para estabelecer relações, olhá-las, ouvi-las, interpretá-las para conseguir afetá-las:

Já no segundo grupo eu percebi que eu precisei estudar um pouco o comportamento da minha diretora para saber como acessá-la, como trazê-la para meu lado, como criar um vínculo com ela. O vínculo, uma relação mais próxima é possível sim de você criar com qualquer pessoa, se você quiser, se estiver disposto a isso, mas é necessário você conhecer a pessoa fazer, um estudo da pessoa [...] (Valéria).

Ao aceitar que é possível desenvolver habilidades de relacionamento ou comunicação, é essencial pensar nas estratégias que serão utilizadas para que essa relação aconteça e é isso que Valéria nos traz com seu depoimento.

Carolina acredita que, para que exista uma boa relação entre as pessoas, é necessário que ambas estejam abertas a ouvir, aproximar-se do outro e conhecê-lo. O outro precisa querer que essa relação funcione, mas o mais importante é que exista uma boa relação entre CP e diretor, pois quando não existe essa parceria todas as relações na escola ficam comprometidas. Valéria aponta a necessidade da parceria do diretor nas ações pedagógicas:

O diretor precisa se envolver com o pedagógico, precisa ser parceira do coordenador, as pessoas tem que sentir que não é só a coordenadora que acha algo, tem que sentir que a diretora também acredita naquilo que a coordenadora tá dizendo, enfim, o coordenador não tem forças para algumas mudanças sozinho, ele precisa sentir-se apoiado pelo diretor e o grupo precisa enxergar isso [...] (Valéria).

Diante de suas vivências, Valéria acredita que quando a relação entre o CP e diretor é frágil, superficial, o grupo procura se apoiar na pessoa mais “forte”, que tem mais “autoridade”, que no caso, no seu ponto de vista, é a diretora, e se a diretora não toma partido das situações para não se indispor com o grupo, o trabalho como um todo fica comprometido.

A diretora tem uma relação diferente com o grupo e ela não intervia no pedagógico então ela não criava de certa forma inimizade com o grupo, não se indispunha, eu estava mais na linha de frente, apesar de ela perceber todas as fragilidades e de se incomodar (Valéria).

Quando existe a parceria e alinhamento da equipe gestora, as demais relações na escola se fortalecem, a parceria com a equipe gestora é fundamental para a

tomada de boas decisões administrativas e pedagógicas. Rosana aponta que quando a equipe gestora não sabe lidar com as relações na escola, gasta-se muito tempo tentando resolver conflitos:

Se tem conflito na cozinha, preciso ajudar a resolver, isso influencia em tudo. O que faz para sanar esses problemas? Porque aí eu perco muito tempo tentando resolver esses problemas e fico distante das pessoas na sala e eu penso que se eu tivesse mais próxima das pessoas na sala a gente poderia evitar alguns problemas (Rosana).

Pereira (2017) traz uma importante contribuição a este capítulo sobre as aprendizagens da coordenação pedagógica quando afirma que:

[...] os desafios que se colocam na inserção da coordenação pedagógica na escola trazem mudanças no decurso do desenvolvimento profissional dos coordenadores. Da mesma forma, os diferentes modos de enfrentar esses desafios podem ser decisivos para a construção das suas práticas profissionais que por sua vez, afetam as relações de ensino-aprendizagem que acontecem nas escolas (PEREIRA, 2017, p. 73).

Em sua pesquisa, Pereira (2017, p. 228) identifica que “as relações mais conflituosas foram estabelecidas entre CPs iniciantes e professores experientes, que costumam ser vistas como resistentes [...]”. Não diferente dos dados da pesquisa de Pereira, esta pesquisa revela de modo implícito na fala das CP entrevistadas a mesma constatação: que o maior desafio das relações, em especial no que se refere à formação continuada, são as pessoas que estão a mais tempo na escola, essas pessoas geralmente são mais resistentes, críticas e indiferentes às sugestões do CP, mas, de maneira explícita, as relações mais conflituosas ou desafiadoras para os CP iniciantes foram as relações com as diretoras, que nesta pesquisa eram mais experientes que as CP.

Dados como esses nos fazem pensar que não apenas o CP deve ser contemplado com uma formação que abarque as necessidades referentes à gestão de pessoas, mas também o diretor.

4.3. A difícil construção da gestão de relações interpessoais favorecedoras do bom funcionamento da escola: experiências que nos ajudam a pensar em ações que favorecem a construção das relações interpessoais.

Cada ser é único, portanto, tem suas especificidades, particularidades e complexidade, formando assim sua personalidade que se constrói ao longo de sua vida, a partir de suas vivências, interações e relações.

No ambiente escolar existem muitas particularidades que exigem um trabalho de articulação e integração para que ações individuais contribuam na realização dos objetivos coletivos. Conforme afirma Almeida (2017-p 31), “professores e alunos são pessoas com trajetórias de vida e de formação diferenciadas. Quando chegam à escola trazem conhecimentos, sentimentos, valores, sonhos para serem partilhados e confrontados [...]”.

As diferenças, desejos e concepções de cada indivíduo trazem à tona, no dia a dia, diferentes conflitos e, nesse sentido, o papel do CP como mediador é muito importante, pois um grupo de pessoas se transforma em uma equipe quando o CP consegue criar um ambiente harmônico e as diferenças pessoais se transformam em força na busca de objetivos comuns.

A escola é o resultado das pessoas que a compõem, logo, quanto melhor o relacionamento entre seus habitantes, melhor será o resultado do trabalho. Quando existe harmonia, o trabalho flui com maior sintonia, de maneira mais leve e confortável, as pessoas se comunicam, respeitam-se e compartilham ideias, sentimentos etc.

As ações individuais passam a ser coletivas, as pessoas que se afinam têm o prazer de compartilhar as ações no coletivo. O CP é o profissional que articula e incentiva esse trabalho coletivo na escola, portanto é o responsável pelo sucesso das relações interpessoais.

O grupo é sempre composto por pessoas com personalidades e saberes diferentes, daí a necessidade do olhar atento às necessidades não só do coletivo, o CP precisa saber ouvir e observar cada indivíduo para que possa fazer uma leitura dessas necessidades.

O CP tem que conseguir manter uma relação bacana com o grupo, uma relação estável, saber conviver com as pessoas, estar a par da prática, presente na construção do conhecimento, trazer coisas novas, ajudar nas dificuldades e tentar solucionar os problemas junto (Rosana).

Por outro lado, quando as pessoas não se relacionam, ou têm relacionamentos conflituosos, o ambiente fica tenso e hostil, a cooperação é quase inexistente, assim

como a comunicação. É quase que “cada um por si” e a escola acaba perdendo muito com isso.

*[...] no ambiente de trabalho precisamos ter um vínculo com as pessoas para afetá-las de alguma maneira, mesmo que seja um vínculo superficial, precisamos criá-lo. Tem pessoas que sabemos que não querem criar vínculos de jeito nenhum e se ela não quiser, fica difícil, as opiniões divergem muito, não se identificam umas com as outras algumas pessoas não se vinculam as outras, apenas se relacionam de maneira distante, superficial. (Valéria)
Eu tenho a consciência de que não vou agradar todo mundo e com essas pessoas que eu percebo maior dificuldade de aproximação eu mudo de estratégia, eu tento ser mais próxima valorizar o trabalho que elas realizam dar sempre feedback mostrar que eu me importo que eu admiro, mostrar a importância dela para o grupo para quebrar esse gelo[...]* (Valéria).

Ter afinidade e empatia pelo outro é um facilitador das boas relações, pois quando não se tem nem um nem outro a boa vontade relacional deve ser maior. Se o CP tiver pouca afinidade com o professor, deverá focar a relação num ponto comum, em algo que o aproxima do outro. Quando consegue essa aproximação, e em paralelo desenvolve a confiabilidade, fica mais fácil ampliar a relação para pontos que não se tem afinidades, assim como apontaram os dados trazidos pelas entrevistadas. Rosana (CP) diz perceber que as relações estão fortalecidas, que construiu vínculos com as pessoas, quando percebe que elas passam a compartilhar com ela coisas pessoais, acontecimentos e ideias, pois entende que compartilhar é uma relação de confiança.

Quando se tem afinidade com o outro, é mais fácil estabelecer uma relação positiva, de confiança, com mais naturalidade e rapidez. As pessoas podem e vão pensar diferente, assim como discordar em muitas coisas, mas dificilmente vão discutir de maneira desrespeitosa ou que venha a afetar as relações, pois essa relação empática trará mais liberdade para falarem sobre o que discordam sem melindres ou climas ruins. É importante ter a percepção da afinidade e manter a intensidade do convívio de acordo com o grau de afinidade que se percebe ter com o outro:

[...] elas aceitam as minhas ideias, minhas colocações, elas dizem que confiam em mim, no meu trabalho. Encontro com elas o tempo todo estamos sempre juntas, sempre conversando e isso já foi favorecendo essa proximidade (Carolina).

Não é possível relacionar-se do mesmo jeito com todos os parceiros de trabalho, isso soaria falso e artificial, respeitar o grau de afinidade e medir o convívio,

perceber se está um pouco demais para o tamanho do grau de afinidade que identifica ter construído com o outro, é essencial para se manter uma boa relação com o outro.

Valéria aponta que, apesar de ser cansativo e por vezes esgotante dar conta do pedagógico e de todos os outros problemas que aparecem na escola, e ainda buscar essa relação de qualidade com quem prefere manter distância, é uma ação extremamente necessária, e com a maturidade e experiência na função de CP passou a buscar estratégias de aproximação com algumas pessoas. Aponta como necessário que ambas as partes (professores e CP) estejam disponíveis para que a boa relação aconteça, mas o mais importante é a maneira como o CP aborda o grupo para conquistar essa confiança inicial. A maturidade do CP no que se refere às relações interpessoais é essencial:

Você pode ser muito competente, mas bastou fechar a porta da sala que elas vão deixar tudo isso de lado, se a pessoa não interioriza, não aprende de fato, não sente o que é a necessidade, ela só faz, quando você está perto. Se você não tocar a pessoa, não afetá-la, se ela não sentir aquilo de forma emocional não vai. Digo emocional na questão de sentir, de perceber a necessidade daquilo, se percebem isso, surge a vontade de fazer diferente de se apaixonar por aquilo que está fazendo.

Quando você afeta o outro ele realiza aquilo com a mesma paixão e a mesma intensidade que você tá passando para ele, é diferente eu simplesmente falar: “faça isso porque isso é correto”, e eu afetá-lo de maneira a se apaixonar por aquilo que ele precisa fazer [...] (Valéria).

Valéria acredita que os grupos que trazem esse desafio das relações interpessoais acabam fortalecendo e ajudando o CP a criar diferentes estratégias relacionais. Pensando-se assim, é preciso que o CP seja o ponto de equilíbrio do grupo, que não se deixe afetar pelos diferentes comentários ou conflitos, deve ser focado e, acima de tudo, profissional, saber ouvir e filtrar o que ouve, agindo com a razão sempre que possível e necessário.

[...] era minha primeira experiência como coordenadora e me deparei com esse grupo tão resistente. Mas acho que isso foi um pontapé para que eu me fortalecesse, foi naquele espaço que eu comecei a criar estratégias de relacionamento de entendimento e eu percebi que eu ia levar muito tempo para conseguir quebrar essa resistência, me aproximar das pessoas a ponto de perceber mudanças [...] (Valéria).

Carolina coloca por diversas vezes a questão da escuta quando se trata do grupo com quem trabalha, que para ter sucesso em sua atuação no que se refere às relações interpessoais é necessário que o CP tenha “jogo de cintura”, que saiba driblar

os conflitos com paciência, valorizar os saberes e estar em constante formação, além de oferecer uma formação de qualidade ao grupo, demonstrando competência, sabedoria e segurança em suas ações.

[...] eu sempre tentei olhar para o lado positivo das coisas, puxar as coisas, criar essa relação próxima, exaltando primeiro os saberes das pessoas e eu acho que quando a professora admira a gente nossa postura nosso jeito de agir, de falar, percebe que você sabe do que você tá falando, isso também faz a diferença (Carolina).

Carolina acolhe e sempre valida o que as professoras têm a oferecer e acredita que isso as aproxima e fortalece a relação professor/CP.

*[...] nascemos e nos tornamos cada vez mais humanos quanto mais nos enriquecemos com o outro que passa a fazer parte de nós (*socius*). Como? A partir do acolhimento, do cuidado sесе outro. A relação de cuidar envolve, necessariamente, a relação eu-ou, da qual trata Wallon". Como seres humanos, necessitamos ser cuidados e cuidar [...]* (ALMEIDA, 2012, p. 42).

O papel do CP não teria sentido algum sem o outro (o professor), portanto faz-se necessário esse cuidado, essa percepção da necessidade de nutrir o outro, de intervir quando necessário, de apoiar, de acolher.

As entrevistadas evidenciaram que a falta de experiência e formação com foco nas relações interpessoais é um dificultador para o CP iniciante. Na maioria das vezes, as necessidades formativas do CP encontram-se, também para eles, ocultas. Então, como eles podem identificar um problema de que não têm consciência ainda? Na maioria dos casos, vivenciando o problema:

a gente não é formada pra isso, para lidar com essas questões de relações, de sentimentos, por aí não tem uma formação específica para isso, a gente aprende com o dia a dia como trabalhar essa questão das emoções. Sinto falta de uma troca aqui na rede, de formação, acho que muita dos problemas que acontecem na creche é por falta da gente ouvir o outro se colocar no lugar do outro".

"no começo eu queria falar, mas a gente tem que aprender qual é a hora de falar e qual a hora de escutar então isso eu aprendi na prática é um saber que eu trago o que foi construído no dia a dia, ouvi-las às vezes mais do que falar" (Carolina).

"Preciso vencer é o receio de falar as coisas de fazer intervenções por mais que eu saiba que eu tenho que falar que tenho que fazer, quando eu tenho que conversar com aquela pessoa que não tenho tanta proximidade eu ainda não tenho, eu ainda sinto que eu preciso trazer elementos para que fortaleça aquilo que eu vou falar, acho que isso é uma coisa que eu tenho buscado que eu ainda consigo fazer eu identifico algumas coisas eu gostaria de propor

para algumas pessoas só que ainda não me sinto segura para isso, eu quero buscar mais ferramenta para subsidiar aquilo que eu quero dizer” (Rosana).

Valéria relata que, ao chegar na escola e se deparar com uma prática completamente diferente do que acreditava como uma prática de qualidade, quis propor mudanças, trabalhar as fragilidades que observava, mas a falta de experiência acabou por dificultar suas ações:

[...] eu tinha uma expectativa daquilo que eu tinha vivido quanto boa referência de educação e aí eu me deparo com algo completamente diferente e eu queria de qualquer maneira mostrar que aquilo não era o adequado. Eu acho que eu fui com muita sede ao pote, talvez eu deveria ter “fingido” no começo que estava tudo bem e aos poucos sugerindo as mudanças (Valéria).

E se pudessem voltar atrás com os grupos:

Mudaria a abordagem, que no meu ponto de vista foi o que dificultou mais as relações, eu entrava muito na sala e para mim isso era normal e eu achava que para elas também, mas não, pelo contrário, elas não estavam acostumadas com isso, então se sentiam vigiadas, então eu mudaria algumas abordagens como essa por exemplo (Valéria).

“não sei, eu não consigo avaliar ainda se o que fazendo aqui está dando certo, não...acho que está dando certo, está sim. No eu acho que não estava muito aberta à questão das relações, então eu admito que hoje eu lido melhor com as relações, então acho que o meu jeito de me relacionar com as pessoas é uma coisa que hoje eu considero positivo, então não sei dizer como, mas isso seria uma coisa que eu manteria caso fosse para outro lugar. A maneira de me relacionar com as pessoas para uma próxima experiência. Acho que eu preciso valorizar o que é bom procura não esquecer disso, valorizar o que é bom, estar junto” (Rosana).

Valéria reforça que hoje, depois de todas as dificuldades que passou e com tudo que aprendeu na prática, tem uma postura diferente quando se depara com um novo grupo, e essa mudança de comportamento tem lhe trazido sucesso em sua atuação como CP:

[...] eu passei a buscar informações sobre as pessoas que me disseram que eram mais difícil de lidar e aí eu passei a estudá-las, para saber como construir essa relação de proximidade, de como criar um vínculo com elas. Acredito muito nessa questão da observação, passei a observar como algumas pessoas agiam, como se relacionavam, estudando cada uma. Para estabelecer uma relação de proximidade, de vínculo é importante você enxergar o potencial de cada pessoa ver o lado positivo dela, é você enxergar o que você pode potencializar ali, porque todo mundo tem um lado bom e um lado ruim, tem defeitos e qualidades. Pensar o que eu posso potencializar naquela qualidade e o que eu posso minimizar nos defeitos e aí você trabalha a pessoa, exalta o que tem de bom e transforma o que tem de ruim.

Quando você conhece a pessoa e percebe por exemplo que ela é uma pessoa muito negativa, que se abala facilmente com qualquer coisa, percebe que ela tem essa oscilação de humor você pensa sobre o que você tem que trabalhar naquela pessoa para tentar equilibrá-la. O coordenador precisa descobrir o que motiva as pessoas, o que afeta o que não afeta, qual a qualidade que ela tem e criar um estímulo para ela naquilo que ela tem de melhor (Valéria).

Bruno (2006) traz a seguinte contribuição com relação à formação do professor:

[...] desde sua formação inicial, os educandos – futuros educadores - sejam contemplados em sua dimensão relacional, não apenas a partir da observação da postura dos educadores, pela realização de estágios supervisionados ou ainda pela análise das ementas dos cursos, mas também e sobretudo pela oportunidade de vivenciar, partilhar e refletir sobre situações que possibilitem o autoconhecimento - através do resgate e reelaboração de suas histórias pessoais e coletivas – e o conhecimento do outro através do desenvolvimento de habilidades como o ouvir, o colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo tal como ele é e, a partir desse lugar, desafiá-lo para o salto; para o avanço (BRUNO, 2006, p. 11).

A qualidade das interações que o CP estabelece com os professores possibilitará uma aproximação das pessoas, assim como um desenvolvimento das ações com maior qualidade. Aprender com os erros, agir mesmo que na incerteza, além da vontade de fazer a diferença, levou Valéria a um caminho de sucesso com seu grupo. Ter empatia é fundamental, favorece a relação interpessoal e a aprendizagem, pois quando o CP consegue compreender os comportamentos e reações dos professores a probabilidade de aprendizagem é maior.

Acho que eu preciso valorizar o que é bom, procurar não esquecer disso, valorizar o que é bom e estar junto (Rosana).

Ter um tempo com elas para que se sintem ouvidas, se sentir especial, isso qualifica a prática delas. Se a gente não tem contato, a gente não estabelece vínculo, se eu responder só por devolutiva, responder por responder, aquela coisa mais profissional aí fica uma distância, a gente tem que ter tempo para sentar com as pessoas, quando a gente faz por exemplo as avaliações é um tempo bacana, um tempo só nosso (Carolina).

Rosana traz que a proximidade com o grupo é essencial para a qualidade das relações interpessoais, mas acredita não conseguir avançar neste sentido com seu grupo por não estar tão próxima das pessoas como acha que deveria, primeiro por ficar num impasse do quanto precisa se entregar a essa relação com o outro, questionando-se sobre o quanto deve ser profissional e o quanto deve ser pessoa. Para além dessas dúvidas, aponta as demandas da unidade, da rotina em si, como

um dificultador dessa proximidade, dificultando o gerenciamento das questões relacionais com as questões burocráticas:

[...] fico num dilema, o quanto que a gente tem que ser pessoal e o quanto que a gente tem que ser profissional, saber se entregar, essa coisa assim porque eu acho que sou uma pessoa mais reservada e eu fico com medo desse meu lado de ser mais reservado de não me liberar para outras coisas sabe, medo de ser uma pessoa que não dá abertura, ser distante, de não falar o que precisa falar (Rosana).

A partir das falas das entrevistadas foi possível elencar algumas ações importantes para o sucesso das relações na escola e a qualificação da prática docente: saber se relacionar com as pessoas, mediar conflitos, ouvir e apoiar, acompanhando de perto o trabalho pedagógico, ser colaborativo, adicionar conhecimento ao que as pessoas já têm, saber o momento de ouvir e o momento de falar e o como falar, cuidar de sua formação no sentido de qualificar suas prática e intervenções, planejar as ações com antecedência, conhecer e valorizar o trabalho do professor, ter compromisso com o trabalho e mostrar para o profissional que ele é um agente de mudanças.

Os dados apresentados neste capítulo sugerem ainda que quando existe uma relação positiva entre o CP e os professores o grupo se fortalece, demonstrando maior motivação em apresentar aquilo que realizam e buscam realizar com excelência, da melhor maneira possível. Nota-se também uma qualificação na prática como reflexo da formação que acontece com mais qualidade. As pessoas demonstram mais abertura e se sentem mais à vontade em falar o que pensam, ou o que querem, o que esperam do CP, e o ambiente fica mais harmonioso e produtivo.

Já algumas práticas e ações dificultam o estabelecimento e a gestão das relações interpessoais na escola, e mesmo que muitos CP tenham conhecimento sobre as ações e caminhos essenciais para a construção das boas relações muitos não conseguem estabelecer boas relações com seu grupo. Por quais razões?

A pesquisa aponta que ser muito exigente sem antes ter construído uma relação de confiança e proximidade com o grupo é um fator que afeta as relações, e também aponta outros fatores como: não ser humilde, achar que sabe tudo, estar muito presente de forma invasiva e impositiva, não se mostrar, relacionar-se de maneira fria, distante, superficial, buscar o respeito do grupo pela autoridade do medo, não estabelecer uma relação de confiança, não ter identificação ou conhecimento

sobre a faixa etária, não gostar de relacionar-se, ou não estar disposto a se relacionar, não ter um propósito, não saber se comunicar com o grupo, não saber ouvir e não refletir sobre o que ouve, achar-se o dono da verdade e superior ao grupo, ser “fraco” no que se refere ao conhecimento e formação, não dar o exemplo, não conseguir expressar ao grupo suas intenções, comunicar-se de forma exaltada e agressiva, não identificar as necessidades formativas do grupo e não ter encantamento de modo a afetar os sujeitos.

Comecei a trabalhar a confiança e fiquei mais próxima do trabalho para poder dar um feedback mais rápido, mediar as situações fazendo com que elas acreditassem novamente que esse espaço poderia funcionar e hoje teve algumas pessoas que foram mais resistentes no início e que agora temos uma outra relação (Valéria).

Todas as ações citadas, colhidas ao longo das entrevistas, além de desmotivarem os professores, afastarem o grupo, geram um clima de insatisfação de ambas as partes, de quem espera e de quem executa.

4.4. Desafios e possibilidades da formação continuada na escola com foco nas relações interpessoais.

Fica claro na fala das entrevistadas que quando se tem uma boa relação com o grupo o crescimento é favorável, promovendo uma formação com qualidade tanto da parte do CP, que é instigado a apresentar sempre o melhor a seu grupo, quanto por parte dos professores, que respeitam essa formação e aplicam os conhecimentos adquiridos em sua prática a fim de qualificá-la. Bruno (2006) nos traz mais contribuições acerca das implicações das relações interpessoais na formação dos docentes:

Sinto-me segura em testemunhar o que Rogers (1997) já dizia a respeito das relações interpessoais e suas implicações na formação de educadores. Diz o autor que a ação do educador passa pelas relações interpessoais que é o que permeia todos os conteúdos. Fazer, sentir, pensar devem ser sempre articulados na ação prática da formação. Aprender a pensar não significa desaprender a sentir e esta percepção é de grande delicadeza. É o que determina o nosso fazer. É ainda este autor que aponta as atitudes facilitadoras das relações interpessoais:

- Autenticidade: estar consciente dos próprios sentimentos, ser autêntico consigo mesmo e nas relações (nas quais o outro também poderá ser veraz), tendo em vista que este é um processo recíproco.

- Consideração positiva: aceitação do outro tal como ele é, em sua totalidade. É apreço genuíno pelo outro e por sua capacidade de se desenvolver.
- Empatia: atitude de estar na situação do outro (como se...), tentando perceber o sentimento e a ideia; colocando-se em seu lugar (BRUNO, 2006, p. 45).

Essas são atitudes facilitadoras das relações como meio para formação, atitudes das quais o CP, como profissional responsável também pelo processo de formação continuada dos educadores e pelo projeto de construção da relação entre teoria e prática docentes, deveria se apropriar.

Mas para que o CP tenha sucesso em sua atuação como formador é importante que motive, provoque, desafie o professor a refletir sobre sua prática.

A falta de experiência, aliada à formação “insuficiente” e às relações não tão próximas, dificultam a ação do CP quando se trata da formação na escola:

[...] eu tenho que vencer é o receio de falar as coisas de fazer intervenções, por mais que eu saiba que eu tenho que intervir, o que tenho que fazer, quando eu tenho que conversar com aquela pessoa que não tenho tanta proximidade fico insegura, sinto que preciso trazer elementos para que fortaleça aquilo que eu vou falar, para validar. Acho que isso é uma coisa que eu tenho buscado e que eu ainda não consigo fazer, eu identifico algumas coisas que poderiam mudar, coisas que eu gostaria de propor para algumas pessoas só que ainda não me sinto segura para isso, eu quero buscar mais ferramenta para subsidiar aquilo que eu quero dizer, a formação (Rosana).

Pessôa e Roldão (2015) apresentam algumas estratégias viabilizadoras “da boa formação” na escola, contudo, para que uma formação seja significativa, é importante que o professor se sinta parte desse processo:

- Ensinar é colocar em ação um conhecimento especializado com o objetivo de promover a aprendizagem de outro, o que não é feito por qualquer um, mas pelo profissional que tem competência para tal, o professor;
- A formação de professores não pode ser realizada sem o necessário conhecimento sobre estratégias de formação. É preciso conhecer a literatura sobre a temática, além de conhecer a condições e dinâmicas de funcionamento próprias do grupo de professores com o qual o coordenador pedagógico atua;
- “espontaneidade” e “intuição” não podem ser os alicerces dos processos formativos. Estes devem estar assentes em aspectos teóricos e práticos que constituirão a base para reflexões, análises e proposições que se deseja alcançar;
- Estratégias de formação é um conceito que envolve três concepções imbricadas e indispensáveis: compreensão global da formação, intencionalidade das ações e sua organização (etapas previstas, tempo disponível, recursos necessários, etc.);
- Realizar o levantamento de hipóteses de estratégias de formação, relacionando-as com a situação concreta da formação, contribui para

tomadas de decisões conscientes (com maior probabilidade de êxito) que se justificam pela análise e pela reflexão de suas possibilidades e limitações em seu contexto;

- Participação e flexibilidade são palavras-chave para uma formação significativa para formadores. É por meio delas que as ações formativas ganham sentido (PESSÔA; ROLDÃO, 2015, p 126).

Há de se convir que para que o CP consiga dar conta dessas tarefas faz-se necessária uma formação de qualidade para esse coordenador, de preferência uma formação que tenha como princípios as relações interpessoais.

Quando as relações vão bem, a formação também vai bem?

Rosana afirma que ao construir uma relação afetiva com as pessoas, percebe que o trabalho flui melhor. Além de uma qualificação na prática das professoras, percebe um desejo em fazer o melhor, essas passam a buscar mais informações (autoformação) para qualificar a prática, buscando a validação do CP:

As pessoas de mostram mais abertas a receberem as formações, assim como participar das mesmas, já quando não existe essa relação tudo é recebido de má vontade, as pessoas ficam estagnadas, fazendo o mais do mesmo e conformadas com aquela prática (Rosana).

Carolina afirma que a formação sugere credibilidade. O grupo tem que confiar no que o CP está trazendo, precisa sentir segurança, e a formação tem que ser planejada, organizada.

De acordo com a fala das entrevistadas, quando existe uma boa relação com o grupo, as pessoas demonstram mais interesse pelo que é trazido pelo CP, são mais participativas e questionadoras, refletindo sobre a teoria e a prática, daí vem a qualificação da prática, pois os professores passam a mostrar no dia a dia que são capazes de realizar o que foi discutido e quando percebem que aquilo que viram na teoria funciona na prática ficam satisfeitos com os resultados que são apreciados e exaltados por todos na escola.

Quanto melhor a relação, mais fácil encontrar caminhos para uma formação mais efetiva, pois quando estamos próximos, ouvindo e observando as necessidades, habilidades e dificuldades do outro, focamos no que é de fato essencial oferecer.

Percebo que quando a relação com o outro é superficial, a prática também será (Valéria).

Quando não se tem uma boa relação, não se consegue dar formação, pois o tempo geralmente é gasto na tentativa de resolver os conflitos, logo, o grupo fica estagnado (Rosana).

As pessoas precisam de elogios, precisam se sentir validadas, isso as afeta de maneira positiva (Valéria).

[...] tanto na formação inicial como na formação continuada, as relações interpessoais – que devem necessariamente contemplar as dimensões pessoal, social e profissional - precisam ser trabalhadas simultaneamente sob pena de que, em sua prática esses educadores apresentem grande dificuldade em atender às exigências que se impõem cotidianamente nas escolas, sobretudo quando acentuamos a ação do coordenador pedagógico que pela própria natureza de sua função, é em geral, solicitado a construir e desenvolver relações nos mais diversos níveis do contexto escolar (com a direção, com o corpo docente, com os alunos, com os pais, com os funcionários) e também com os órgãos oficiais externos à escola (BRUNO, 2006, p. 204).

Sendo assim, podemos afirmar que os saberes do CP e a qualidade das relações são determinantes para uma formação de qualidade na escola, pois só existem mudanças significativas quando as pessoas são afetadas.

Sula (2016) traz uma importante contribuição nesse sentido quando afirma que:

Os saberes do coordenador pedagógico implica refletir sobre sujeitos em processo permanente de aprendizagem e em contínua constituição de sua identidade profissional. Faz-se essencial entendê-los como seres humanos com múltiplos saberes revelados e constituídos no contexto de trabalho, na relação com os outros [...] (SULA, 2016, p. 184).

Ajudar os CP neste processo de construção da sua identidade de coordenador, de modo que se sintam encorajados a se constituírem formadores e articuladores frente aos seus saberes e não-saberes, possibilitando-lhes organizar uma rotina de acompanhamento pedagógico mais propositiva e comprometida com a transformação das práticas, é um aspecto a ser cuidado pelas equipes que cuidam da formação dos CP, sendo necessário rever, também, as rotinas e atribuições de seus superiores, para o devido apoio e acompanhamento das formações.

4.5. Os saberes e o tempo como fatores importantes na construção das relações interpessoais.

Os relatos das entrevistadas nos levam a pensar sobre a questão dos saberes do CP, assim como a formação inicial ou continuada, pois todas consideram a “falta

de preparo” para lidar com as questões relacionais na escola um dificultador na ação do CP. Sula (2016, p 115) nos traz um questionamento importante:

Quem trabalhará para contribuir na ressignificação das práticas e promover a formação continuada do CP, e de que maneiras e sob quais condições, é um assunto controverso na rede municipal. Fato é que a formação dos CP não pode ser deixada em segundo plano e urge ser compreendida em todas as suas nuances e problemáticas.

As coordenadoras que participaram desta pesquisa apontam que a formação inicial ou as formações continuadas, apesar de terem ajudado, foram insuficientes para dar subsídio ao trabalho do CP quando se trata das relações interpessoais na escola, e que os bons exemplos de parceiros mais experientes, as vivências pessoais e as experiências vividas no dia a dia na escola acabaram sendo mais significativas nesse sentido, mas que aprender na prática leva tempo e nem sempre é tranquilo. É comum a queixa do papel solitário do CP, seja na questão da formação, ou até mesmo no apoio para resolução de diferentes conflitos:

[...] os estudos que eu faço hoje de maneira autônoma, também estão me ajudando (Rosana).

O trabalho do CP é muito solitário, as vezes conseguimos trocar com alguns colegas mais experientes e isso nos ajuda, mas ainda assim, no dia a dia, o CP é sozinho (Valéria).

Cuidamos muito do grupo, mas não temos quem cuide da gente (Rosana).

Souza e Placco (2017, p.23) confirmam os dados trazidos pelas entrevistadas quando afirmam que “a formação específica do CP encontra fortes limitações, na escola, e fora dela, dado que com frequência o sistema de ensino não oferece alternativas voltadas para a especificidade da função do CP”. Sula (2016) nos traz a seguinte reflexão:

A formação continuada no contexto da própria unidade precisa continuar promovendo a reflexão necessária à mudança das práticas, assim os processos formativos dos CP e diretores precisam ser vistos como um investimento contínuo, que não deve estar submetido à fragmentação e ao sucateamento (SULA, 2016, p 190).

Sobre isso, Carolina nos traz a seguinte fala:

A gente não é formada pra isso, para lidar com essas questões de relações, de sentimentos, por aí não tem uma formação específica para isso, a gente aprende com o dia a dia como trabalhar essa questão das emoções. Eu costumo olhar muito para o outro e escutar. Eu me lembro que no começo eu queria falar mas a gente tem que aprender qual é a hora de falar e qual a hora de escutar então isso eu aprendi na prática[...]. Sinto falta de uma troca aqui na rede, de formação, acho que muita dos problemas que acontecem na creche é por falta da gente ouvir o outro se colocar no lugar do outro (Carolina).

A esse respeito, também afirma Bruno (2006):

Os saberes necessários pertencem ao âmbito das relações interpessoais. Os saberes das teorias pedagógicas são importantes, porém mais importante é saber se relacionar na escola, com professores, alunos, diretores e pais de alunos (p. 14).

Rosana aponta que o fortalecimento das relações leva tempo, não acontece da noite para o dia, e para que o coordenador consiga fazer intervenções que sejam aceitas de bom grado pelo grupo, sem resistência, é necessário que o CP prove que tem conhecimentos suficientes para exercer o papel de CP, além de já ter estabelecido essa relação de reciprocidade e confiança com o grupo. A atuação do coordenador na formação continuada do grupo está fortemente ligada à qualidade da relação que ele estabelece, pois conhecer os professores e ser sensível às suas necessidades e características pessoais exige estabelecer um vínculo afetivo, uma relação interpessoal de confiança.

Não temos ainda na rede uma formação para o coordenador, infelizmente as trocas com outras pessoas da rede são poucas a gente não tem esse tempo para trocar experiência e isso é complicado. Tenho sentido um percurso bem solitário nessa jornada, eu pretendo fazer um curso de Gestão para me ajudar, para me fortalecer. Eu sinto falta de algo ou alguém que me ensine, me ajude com a organização da minha rotina, como planejar melhor o meu trabalho por exemplo, pois sinto que isso reflete no dia a dia, na prática com os professores, me sinto um pouco perdida as vezes na gestão do tempo das coisas que eu tenho que fazer, as atribuições, algumas eu já sei quais são outras fico pensando que eu não sei.

Por falta de experiência, não consigo realizar um planejamento a longo prazo e fazer o que eu gostaria de fazer, como formações que tivessem um começo e um fim, mas eu não consigo, então tenho que fazer isso... falta conhecimento de como planejar. (Rosana)

A falta de experiência e de vivências com este tipo de relação e a falta de tempo e de planejamento das tarefas prejudicam a gestão das relações. As experiências vividas por Rosana ao longo de sua vida pessoal e profissional a ajudam, ensinam e fortalecem sua prática como CP, mas esse conhecimento ainda não é suficiente, sente

falta de um parceiro mais experiente com conhecimentos necessários para orientá-la nesse sentido.

Carolina comenta que muito de seus conhecimentos são oriundos de suas vivências, de olhar para si e ter consciência de suas emoções, do que está vivendo, aprendendo e conhecendo, e que nesse sentido esses conhecimentos são fundamentais para conhecer o outro:

O saber da relação é um saber que eu trago das minhas experiências que foram construídas no dia a dia, percebi com o tempo que ouvi-las (professoras) as vezes mais do que falar é importante para elas e para mim também. É importante escutar sempre e tentar fazer com que elas olhem as coisas de outra forma, as coisas que elas me trazem, sempre tento olhar por outro ângulo, porque se eu entrar na delas e elas começarem a reclamar, nervosas e eu ficar nervosa também não flui, então tento escutar, mas acho que a gente nunca está preparado para tudo, acho que não temos formação suficiente para isso para trabalhar as relações e como não temos essa formação, a gente tem que se fortalecer, ouvir o colega, trocar informações, as vezes a pessoa tem o mesmo sentimento que você, essa troca fortalece (Carolina).

Apesar de Carolina acreditar que seus conhecimentos com relação às relações interpessoais na escola ainda não são suficientes, a coordenadora traz um olhar sensível acerca dos conhecimentos adquiridos nas ações do dia a dia, como algo importante e que de certo modo a aproxima do grupo, provando a importância dos conhecimentos provenientes de suas experiências ao longo de sua trajetória.

A pós-graduação contribuiu muito com o trabalho com as relações, mas as aprendizagens mais significativas que tenho sobre relações foram as experiências ao longo da vida. O exercício de sentir, observar prestando atenção e escutar, são essenciais (Valéria).

Nenhuma relação se constrói da noite para o dia, a construção das relações interpessoais trata-se de um processo que demanda tempo, estudo e paciência e que vai se construindo à medida em que a confiança entre os sujeitos vai se estabelecendo, mas, para além dessa confiança mútua, fica claro na pesquisa que quanto mais o CP confia em si, nas suas qualidades, ele cresce e aprende com as relações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste registro, trago minha trajetória pessoal e profissional, lembrando experiências que foram motivadoras para esta pesquisa. As relações interpessoais sempre foram importantes em minha vida, e, nos diferentes lugares pelos quais passei, elas me afetaram de diferentes maneiras. Da época de escola, trago lembranças de professores que me afetaram positivamente, assim como a recordação de ter aprendido mais com esses professores, que com seus jeitos espontâneos e afetuosos me afetaram de maneira especial. Por onde passei sempre levei como princípio para minha atuação, no que se refere às relações interpessoais, as características dos meus melhores professores. Recordo que aliada a esse jeito havia uma exigência para cumprir as tarefas; acho que eles, como diz minha orientadora “temperavam firmeza com leveza” (Almeida, 2018, p. 33).

No tempo que atuei como CP não foi diferente. Por mais “fechadas” que as pessoas fossem, por mais “difíceis” que se apresentassem algumas relações, considero que tive sucesso no tempo em que permaneci nesta função, mas confesso que quando vinham me perguntar o que eu fazia para gerenciar as relações interpessoais com o meu grupo, ficava pensando sobre todas as minhas ações no dia a dia, nos saberes e experiências que eram essenciais para gerir essas relações que acabavam por contribuir para o sucesso das práticas educativas.

Minha trajetória de “sorte” mobilizou-me para esta pesquisa, que buscou analisar quais conhecimentos profissionais o CP mobiliza, com foco na formação continuada para gerir as relações interpessoais, a fim de contribuir para o bom funcionamento da escola, na busca de desenvolver e aprofundar as discussões sobre o quanto as relações interpessoais podem interferir no processo de formação na escola e conseqüentemente nas práticas docentes.

Para tanto, os depoimentos das CP entrevistadas foram essenciais para atingirmos os objetivos desta pesquisa, tanto geral, quanto os específicos, abaixo relacionados:

- Identificar características das relações interpessoais entre CP e professores que são facilitadoras para o desempenho de suas funções.
- Identificar de quais saberes o coordenador lança mão quando se trata das questões relacionadas a relações interpessoais no ambiente escolar.

- Refletir acerca da importância da boa relação interpessoal entre CP e professores como condição para a formação continuada centrada na escola.

Os depoimentos das CP nas entrevistas indicam que os objetivos apresentados nesta pesquisa são valiosos, que são muitas as dificuldades que o coordenador enfrenta na escola quando o assunto é relação interpessoal e que a falta de uma formação específica para exercer a função também é um grande desafio. Apesar de se evidenciar neste e em outros estudos a urgência de uma formação de qualidade para o CP, com foco nas relações interpessoais, infelizmente ainda os gestores dos sistemas educacionais não consideram a importância de se trabalhar as relações interpessoais.

É importante lembrar que o trabalho do coordenador não implica somente na gestão de tarefas, mas em especial na gestão de relações. Cabe a ele para isso reconhecer as condições de existência e trabalho de seus professores, suas motivações e seus afetos.

Por conta das relações pedagógicas e das relações interpessoais se implicarem mutuamente, não podem ser entendidas de maneira separada. A arte de conviver é desafio diário e o conviver sugere harmonia, mas também conflitos. Trabalhar com relações interpessoais exige cuidados especiais:

Para que se possa discorrer sobre as relações interpessoais e situá-las nos processos de formação, acreditamos ser fundamental pontuar a delicadeza com que se deve olhar para essa questão, para que não se corram os riscos de por um lado, tratá-la nos limites do pieguismo e da licenciosidade que caracterizam um senso comum pedagógico e, por outro, tratá-la de forma a focalizar isoladamente ora a dimensão pessoal, ora a social. A perspectiva a partir da qual nos posicionamos é aquela que necessariamente reconhece nas relações interpessoais as implicações mútuas entre homem e sociedade, num movimento que dinamiza as consecutivas recreações e transformações de um e de outro.

As relações pedagógicas não podem ser entendidas separadamente das relações interpessoais, já que estas se imbricam e se implicam mutuamente. É no bojo dessas relações que se travam os embates, estabelecem-se os conflitos, lapidam-se os desejos, constroem-se os projetos, enfim, é nesse movimento - entre pessoas - que se dá, de fato, a ação educativa. Dessa forma, os processos de formação podem ser favorecidos quando há disponibilidade e investimento dos atores envolvidos, no sentido do refinamento das relações interpessoais entre eles construídas (BRUNO; ALMEIDA, 2012, p. 99-100).

Ficou evidente, na fala das entrevistadas, a importância que dão às relações interpessoais carregadas de afetividade positiva como um dos meios para qualificação da ação docente. Além disso, evidenciaram que o aprendizado das relações é uma

tarefa que demanda tempo e querer, além de abertura, aceitação e reflexão da própria prática.

A pesquisa apontou, segundo as experiências das entrevistadas, alguns valores, caminhos, estratégias e ações que as conduzem à um trabalho de sucesso tratando-se das relações na escola com foco na qualificação da prática docente que são: confiança, saber se relacionar e conhecimento da ação pedagógica.

Confiança aparece como um indicador para boas relações interpessoais. Ao considerarmos que indicador é uma pista, Rosana e Valéria nos ofereceram em seus relatos algumas pistas para uma relação de qualidade quando relataram as experiências como docentes.

Para que a confiança seja estabelecida entre os sujeitos, é necessário que a relação entre eles seja consolidada, clara, com sinceridade ao comunicar-se, assim como afinidade e alinhamento de expectativas e objetivos. É um exercício diário e que se fortalece a longo prazo, pois demanda aproximação, conhecimento e autoconhecimento.

O CP precisa conhecer as pessoas que compõem seu grupo e conviver com elas com proximidade. É estar junto, o fazer junto.

É necessário um autoconhecimento sobre seus limites e possibilidades, assim como sobre o como se relacionar com o outro. Como o CP pode compreender o outro se não compreende a si mesmo? Para conseguir relacionar-se com o outro é necessário estar bem consigo, não se pode exigir de alguém aquilo que ele não é capaz de executar, não adianta dizer ou acreditar que se age com empatia quando se age centrado em si próprio e não se leva em conta as necessidades do outro.

O segundo indicador que surgiu foi a capacidade de saber se relacionar. Saber se comunicar com o outro, agir de maneira não invasiva, ter bom senso, controle de suas emoções e respeito pelo outro, por seus saberes, por seu tempo, pela maneira que aprende, faz toda a diferença na qualidade da relação que é construída.

Todas essas questões foram vivenciadas pelas CP e surgem como algo que é necessário ser reproduzido, ou seja, que se quer fazer pelo outro aquilo que foi feito ou não por mim. Pode-se considerar aqui saberes adquiridos ao longo da vida pessoal e profissional. Ao trazer-se esses valores, confirma-se a premissa de que respeito demanda reciprocidade: o outro me respeita quando eu o respeito.

O último e não menos importante indicador é sobre os saberes do CP em relação ao pedagógico e à clareza de suas atribuições: ter objetivos claros e saber

comunicá-los ao grupo, investir em sua formação pessoal e profissional e ter segurança ao intervir, a fim de contribuir efetivamente para qualificação do trabalho.

Ao categorizar esses indicadores, tive um sentimento ambivalente, satisfação por estar concluindo um trabalho e angustia por perceber o quanto os CP investem num trabalho que muitas vezes não é reconhecido nem pelos pares da escola nem pelo sistema educacional.

Aos listar as ações, tentando categorizar a fala que as CP que participaram desta pesquisa atribuem como condição para o sucesso das relações interpessoais, isso me trouxe um certo incomodo e preocupação sobre a responsabilidade descomunal de tarefas que as CP se atribuem, tendo em vista que as atribuições são aceitas como pertença e elas acham que precisam fazer tudo isso para conseguir gerir as relações na escola, mesmo sem apoio ou formação específica para isso. O que não atribuo como culpa das CP, mas fica o questionamento: será que com tudo isso ao invés de valorizar seu trabalho o CP não está colocando mais desprestígio em sua função?

As participantes, em diferentes momentos, relataram que as perguntas ou questionamentos feitos pela pesquisadora as levaram a diferentes reflexões e aprendizagens; uma das entrevistadas, ao final da entrevista, expôs que aquele momento havia sido muito significativo para ela, pois a fez reavaliar sua prática, pensar sobre coisas que antes não havia pensado. Em muitos momentos eu as flagrava pensando sobre suas respostas e de fato refletindo sobre seus fazeres e suas atribuições. Ao serem questionadas ou confrontadas, refletiram sobre nossa prática, e essa reflexão é essencial para a mudança.

Ao pensar sobre o quanto o CP precisa do outro para dar conta de sua tarefa, recorro ao poema de João Cabral de Melo Neto para me ajudar nessa afirmação, encerrando assim minha pesquisa:

Tecendo a Manhã.

Um galo sozinho não tece uma manhã: ele precisará sempre de outros galos. De um que apanhe esse grito que ele e o lance a outro; de um outro galo que apanhe o grito de um galo antes e o lance a outro; e de outros galos que com muitos outros galos se cruzem os fios de sol de seus gritos de galo, para que a manhã, desde uma teia tênue, se vá tecendo, entre todos os galos. E se encorpando em tela, entre todos, se erguendo tenda, onde entrem todos, se entretendendo para todos, no toldo (a manhã) que plana livre de armação. A manhã, toldo de um tecido tão aéreo que, tecido, se eleva por si: luz balão (MELO NETO, 1994, p. 345).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L.R. de. Ser professor: um diálogo com Henri Wallon. In: MAHONEY, A. A.; ALMEIDA, L. R. (orgs). **A constituição da pessoa na proposta de Henri Wallon**. São Paulo: Edições Loyola, 2010.
- ALMEIDA L. R. de. O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.
- ALMEIDA, L. R. de. Contribuições de Henri Wallon para o trabalho do Coordenador Pedagógico. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.
- ALMEIDA, L. R. de. Relações interpessoais potencializadoras do trabalho colaborativo na formação de professores. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs). **O coordenador pedagógico e o trabalho colaborativo na escola**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.
- ALMEIDA, L. R. de. O coordenador pedagógico e as relações interpessoais no ambiente escolar: entre acertos e desacertos. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e a legitimidade de sua ação**. São Paulo: Edições Loyola, 2017.
- ALMEIDA, L. R. de. Qual é o pedagógico do Coordenador Pedagógico? In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e seus percursos formativos**. São Paulo: Edições Loyola, 2018.
- ALMEIDA, L. R. de; BRUNO, E.B.G. As relações interpessoais e a formação inicial do coordenador pedagógico. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. (orgs.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.
- ALMEIDA, L. R. de; MAHONEY, A. A. (orgs.). **Afetividade e aprendizagem: contribuições de Henri Wallon**. São Paulo: Ed. Loyola, 2017.
- ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **As relações interpessoais na formação de professores**. São Paulo: Ed. Loyola, 2002.
- ALMEIDA, L. R. de; SOUZA, V. L. T. de; PLACCO, V. M. N. de S. O trabalho da coordenação pedagógica no cotidiano da escola. In: CORRÊA, S. de S. (org.). **Coordenação Pedagógica: diferentes abordagens, múltiplas perspectivas**. Itajaí: Editora Univali, 2016.
- ANDRÉ, M. E. D. A.; VIEIRA, M. M. da S. O coordenador pedagógico e a questão dos saberes. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2010. p. 11-24.
- ARANHA, A. L. B. *et al.* Formação do eu professor na abordagem Walloniana. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 49, n. esp2., p. 75-82, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v49nspe2/1980-220X-reeusp-49-spe2-0075.pdf>.
- AVELEDO, E. A. B. da S. **O espaço formativo da RPS e as necessidades de formação dos professores: atendidas ou não?.** 2018. Dissertação (Mestrado em Educação):

Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

BONAFÉ, E. M. **O coordenador Pedagógico como formador de professores em grupos heterogêneos na escola: as ações de formação e suas implicações.** 2015. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

BRUNO, E. B. G. **Os saberes das relações interpessoais e a formação do coordenador pedagógico.** 2006. 313f. Tese (Doutorado em História) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRUNO, E. B. G. Fundamentos para um trabalho colaborativo. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.** São Paulo: Edições Loyola, 2012.

BRUNO, E. B. G. Tornar-se professora coordenadora pedagógica na escola pública. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e o trabalho colaborativo na escola.** São Paulo: Edições Loyola, 2016.

BRUNO, E. B. G.; ABREU, L. C. de; MONÇÃO, M. A. G. Os saberes necessários ao coordenador pedagógico de educação infantil: reflexões, desafios e perspectivas. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e o atendimento à diversidade.** São Paulo: Loyola, 2010.

BRUNO, E. B. G., ALMEIDA, L. R. As relações interpessoais e a formação inicial do coordenador pedagógico. *In:* ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. de S. **O coordenador pedagógico e os desafios da educação.** São Paulo: Edições Loyola, 2012.

CALVINO, I. **As seis propostas para o próximo milênio.** São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CESCA, L. **Relações Interpessoais coordenador pedagógico-educacional e professor: suas implicações na formação continuada.** 2003. Dissertação (Mestrado em Educação: Psicologia da Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

DELLORY-MOMBERGER, C. **Biografia e educação: figuras do indivíduo projeto.** Natal/São Paulo: EDFRN/Paulus, 2008.

FURNALETTO, E.C; SELLANI, H. A. V. A legitimação do coordenador pedagógico: duas experiências em foco. *In:* ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N de S. **O coordenador pedagógico e a legitimidade de sua atuação.** São Paulo: Ed. Loyola, 2017.

GIOVANI, P. de. **Coordenador pedagógico: contribuições para sua formação.** 2013. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

GOUVEIA, B.B; PLACCO, V. M. N.S. A formação permanente, o papel do coordenador pedagógico e a rede colaborativa. *In:* **O coordenador pedagógico e a formação centrada na escola.** São Paulo: Edições Loyola, 2015.

GROPPO, C.; ALMEIDA, L. R. de. Passagem de professor a professor coordenador: o choque com a realidade. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e a formação centrada na escola.** São Paulo: Edições Loyola, 2015.

- GULASSA, M. L. C. R. A constituição da pessoa: os processos grupais. *In*: MAHONEY, A. A.; ALMEIDA, L. R. de (orgs.). **A constituição da pessoa na proposta de Henri Wallon**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2010.
- IMBERNÓN. F. A formação como elemento essencial, mas não único, do desenvolvimento profissional do professor. *In*: IMBERNÓN. F. **Formação Docente e Profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 45-49.
- JOSSO, M. C. **Experiencias de vida e formação**. São Paulo: Cortez, 2004.
- LARROSA, J. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 19, p. 20-28, jan./fev./mar./abr. 2002.
- LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. dos. **O Coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e Perspectivas**. **EducereatEducare**: Revista de Educação, Paraná, v. 2, n. 4, p. 77-90, 2007.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 1986.
- MACEDO, S. R. B. de. **A contribuição da formação continuada para a atuação dos coordenadores pedagógicos da Educação Infantil de São Bernardo do Campo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- MELO NETO, J. C. Tecendo a manhã. *In*: MELO NETO, J. C. **Obra Completa**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1994. p. 345.
- NOGUEIRA, S. do N. **Coordenador Pedagógico: uma identidade em construção**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Santos, Santos, São Paulo, 2013.
- NÓVOA, A. Para uma formação de professores construída dentro da profissão. *In*: NÓVOA, A. **Professores: Imagens do Futuro Presente**. Lisboa: Educa, 2009.
- OLIVEIRA, R. C. M. de. **A qualidade da atuação do coordenador pedagógico da Educação Infantil: um estudo em Barreiras – BA**. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- ORSOLON, L. A. M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. *In*: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.
- PELLISSARI, C. **A formação dos professores: um tema em suspensão – um estudo sobre os saberes dos formadores de professores**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Metodista, São Bernardo do Campo, 2005.
- PEREIRA, R. **O desenvolvimento profissional de um grupo de coordenadores pedagógicos iniciantes: movimentos e indícios e aprendizagens coletiva, a partir de uma pesquisa-formação**. 2017. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduação em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

PESSÔA, L.; ROLDÃO, M do C. Estratégias viabilizadoras da “boa formação” na escola: do acaso à intencionalidade. *In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.).* **O coordenador pedagógico e a formação centrada na escola.** São Paulo: Edições Loyola, 2015.

PLACCO, V. M. N de S. Relações interpessoais em sala de aula e desenvolvimento pessoal de aluno e professor. *In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.).* **As relações interpessoais na formação de professores.** São Paulo: Edições Loyola, 2002.

PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de; SOUZA, V. L. T. de. Retrato do Coordenador Pedagógico Brasileiro: nuances das funções articuladoras e transformadoras. *In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. (orgs.).* **O Coordenador Pedagógico no Espaço Escolar: articulador, formador e transformador.** São Paulo: Edições Loyola, 2015.

PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de; SOUZA, V. L. T. (Coord.). **O Coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições.** Relatório de pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas por encomenda da Fundação Victor Civita. São Paulo: FVC, 2011.

PLACCO, V. M. N. de S.; SOUZA, V. T. Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo na escola: intervenção ou prevenção? *In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.).* **O coordenador pedagógico e os desafios da educação.** São Paulo: Edições Loyola, 2012.

PLACCO, V. M. N. de S.; SOUZA, V. T. Fios que se entrelaçam: a função da memória na aprendizagem de adultos. *In: PLACCO, V. M. N. de S.; SOUZA, V. T. (orgs.).* **Aprendizagem do adulto professor.** São Paulo: Edições Loyola, 2015.

PRANDINI, R. C. A. R. A constituição da pessoa: Integração Funcional. *In: MAHONEY, A. A.; ALMEIDA, L. R. de (orgs.).* **A constituição da pessoa na proposta de Henry Wallon.** São Paulo: Ed. Loyola, 2004.

PRANDINI, R. C. A. R. **TVidas de professoras: Sentido do trabalho e formação.** Um estudo a partir da atuação docente mediatizada por novas tecnologias. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa.** 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ROGERS, C R.. **Tornar-se pessoa.** São Paulo: EPU, 1999.

SARAMAGO, J. **A jangada de Pedra.** São Paulo: Companhia das Letras, 1988. p.125.

SILVA, M. da. Desenvolvendo as relações interpessoais no trabalho coletivo de professores. *In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.).* **As relações interpessoais na formação de Professores.** São Paulo: Loyola, 2002.

SILVA, J. M. S.; RABELLO, K. M.; ALMEIDA, L. R. de. As relações interpessoais nos contextos escolares: as várias faces do jogo coletivo. *In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.).* **O coordenador pedagógico e a legitimidade de sua ação.** São Paulo: Edições Loyola, 2017.

SILVA, M. Desenvolvendo as relações interpessoais no trabalho coletivo de professores. *In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.).* **As relações interpessoais na formação de professores.** São Paulo: Edições Loyola, 2012.

SOUZA, V. L. T. Relações interpessoais e universidade: desafios e perspectivas. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

SOUZA, V. L. T. O coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

SOUZA, V. L. T.; PLACCO, V. M. N. de S. Entraves da formação centrada na escola: possibilidades de superação pela parceria da gestão na formação. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e a formação centrada na escola**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

SOUZA, V. L. T.; PLACCO, V. M. N. de S. Um, nenhum e cem mil: a identidade do coordenador pedagógico e as relações de poder na escola. *In:* ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e a legitimidade de sua atuação**. São Paulo. Ed. Loyola, 2017.

SULA, M. C. **O tempo, o caminho e a experiência do coordenador pedagógico da creche**: as rotinas e os saberes que articulam, formam e transformam suas práticas educacionais. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação: Formação de Formadores) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

SZYMANSKI, H. (org.); ALMEIDA, L. R. de; PRANDINI R. C. A. R. **A entrevista na pesquisa em educação**: a prática reflexiva. Brasília: Plano Editora, 2002.

TAMASSIA, S. A. S. **Ação da coordenação pedagógica e a Formação continuada do Ensino Fundamental I**: desafios e possibilidades. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

TARDIF, M. Os professores diante do saber: esboço de uma problemática do saber docente. *In:* TARDIF, M. (org.). **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. p. 31-55.

TEORIA do vínculo. [S. l.]: [201-?]. Disponível em:
http://www.geocities.ws/pichon_br/vinculo.htm. Acesso em: 15 dez. 2018.

WALLON, H. O papel do outro na consciência do eu. *In:* WEREBE, M. J. G.; BRULSERT, N (orgs.). **Psicologia**. São Paulo: Ática, 1986.

APÊNDICES

Apêndice A – Dados de caracterização

QUESTIONÁRIO AOS COORDENADORES

- 1) Estas questões têm por objetivo identificar os participantes do estudo, sem, contudo, quebrar o anonimato, compromisso básico da pesquisa.

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Formação:

Graduação em _____

Ano de Conclusão: _____

Graduação em _____

Ano de Conclusão: _____

Pós Graduação em _____

Ano de Conclusão: _____

Pós Graduação em _____

Ano de Conclusão: _____

Pós Graduação em _____

Ano de Conclusão: _____

Trajetória profissional

Como docente (há quantos anos atua/atuou e em quais segmentos)?

Rede Estadual

Tempo: _____

Segmento:_____

Rede Municipal

Tempo:_____

Segmento:_____

Rede Particular

Tempo:_____

Segmento:_____

Como Coordenador Pedagógico (há quantos anos atua/atuou e em quais segmentos)?

Rede Estadual

Tempo:_____

Segmento:_____

Rede Municipal

Tempo:_____

Segmento:_____

Rede Particular

Tempo:_____

Segmento:_____

Escola Atual:_____

Está há quanto tempo nesta escola?_____

Permaneceu por quanto tempo na escola anterior ? _____

Outros cargos / funções?_____

a) Já atuou como docente na escola em que é ou foi coordenador pedagógico?

() Sim () Não Em caso positivo, por quanto tempo?_____

b) Já atuou na gestão escolar anteriormente?

() Sim () Não Em caso positivo, por quanto tempo?_____

Em qual cargo/função? _____

O que você entende por vínculo?

Apêndice B – roteiro de questões norteadoras da entrevista

I - Os processos de escolha da profissão, de formação e de docência.

- Conte um pouco da sua história como docente. Quais experiências e momentos vividos como professor(a) você considera significativos para você?

II – O ingresso na coordenação pedagógica.

- Quando e como ingressou na função de CP?
- Quais foram suas motivações?
- Conte um pouco sobre seu percurso como CP.
- O que você julga ser necessário para atuar como CP?
- Pensando em sua trajetória profissional (formação inicial, cursos, relações com outros profissionais, etc.) o que mais ajudou você em sua atuação como CP?
- Você se lembra do que sentiu ao pisar no chão desta escola?

III - As relações na escola.

- Como você percebe sua relação com os professores? E com os demais funcionários da escola?
- O que você fez desde o início que acredita ter sido determinante para estabelecer relações interpessoais que favorecessem o crescimento profissional?
- Quais saberes relacionados às relações interpessoais você acredita ter constituído desde que iniciou nesta função?
- Você acredita que seus saberes, suas experiências são suficientes para lidar com as relações dentro da escola?
- De que maneira as relações interpessoais facilitam ou dificultam a construção de vínculos entre você e os professores? Cite exemplos.
- O que você tem aprendido com os outros no que se refere a relações interpessoais? Você se considera aberta à este tipo de reflexão e aprendizagem?

- Você acredita que as boas relações com o grupo, seja um facilitador para o processo de formação continuada na escola? Cite exemplos.
- Quem ou o que você considera que a tem ajudado na construção das boas relações na escola na sua escola?
- Como é o trabalho com os professores que chegam para compor o grupo?

Apêndice C - Quadros com as explicitações de significados das entrevistas

QUADRO 1 – CP VALÉRIA

DEPOIMENTOS	EXPLICITAÇÃO DOS SIGNIFICADOS	TEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • É um laço que se constrói com o tempo, que se fortalece a medida que as relações e as ações vão acontecendo. Para que esse vínculo seja construído dependerá da disposição e da identificação de uma pessoa com a outra. Poderá ser rapidamente construído se ambas tiverem o mesmo objetivo, ou precisará de mais tempo dependendo da personalidade e dificuldade de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • As relações não são construídas do dia para noite, elas demandam tempo. Os vínculos são mais rapidamente construídos quando se tem um objetivo comum para alcançar. 	<p>Construção de Vínculos Relações produtivas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Enquanto professora me sentia muito querida. • [...]como professora do Ensino Fundamental e do infantil eu tenho excelentes lembranças porque eu percebia uma evolução muito maior dos alunos quando nós criávamos um ambiente com uma boa relação. • Eu acho que é muito da minha parte de conseguir entender melhor a faixa etária, de conseguir me colocar melhor no lugar da criança, conseguir 	<ul style="list-style-type: none"> • As lembranças do magistério são positivas, pois se sentia querida pelos alunos. • Sempre teve a afetividade em suas relações com os alunos como algo fundamental. • Notava que os alunos avançavam mais quando conseguia estabelecer uma relação de proximidade com eles, um vínculo afetivo. • Acredita que o aluno aprende quando a relação com o professor é boa, quando 	<p>Narrativas de situações significativas</p>

<p>entender e me conectar com aquilo que ele precisa aprender.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu tenho a questão afetiva como algo fundamental, eu tinha um carinho enorme por eles, eu era uma professora que recebia muitos presentes sempre e percebia esse carinho da parte deles. Como eu vou afetar o aluno sem ter afetividade? De que forma ele vai ser afetado de que forma ele vai aprender, se ele não criar essa relação e essa admiração na qual eu acredito? • Acredito que primeiro você cria uma admiração, cria uma confiança, cria o vínculo e a partir daí você deslança, então eu tenho boas lembranças sim até porque eu acredito que a única forma de você aprender é pelo lado da afetividade do amor, da confiança, do vínculo que você estabelece com o outro. Não tem como se não for assim. “na minha opinião”. • Eu trabalhei um ano com uma turma em que eu não consegui criar um vínculo, estabelecer uma relação mais próxima a eles, pois não havia afinidade e identificação com aquela faixa etária. 	<p>afetividade está presente nessa relação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação, admiração e confiança são essenciais para que a aprendizagem aconteça, assim como a boa relação e a construção de vínculo aluno professor. • A distância como a das aulas esporádicas dificultam a construção de laços afetivos. • A vontade e a maturidade do profissional são essenciais para construção das boas relações. • É possível que exista uma boa relação sem vínculos, mas a evolução na aprendizagem não é tão boa. 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • Eu já havia recebido vários convites para função mas não conseguia me projetar para isso. Algumas pessoas me falaram que eu tinha perfil e me convidaram mas eu estava muito acomodada no meu canto com minha vida e eu sempre gostei muito de ser professora, me convidaram no meio do ano e eu sempre tive a questão do compromisso com a turma que assumia, em saber o quanto a turma perde quando o professor sai. • Naquele ano em que aceitei a função, eu peguei uma turma de berçário e eu não tinha preparo físico para isso, eu estava envolvida com muitas ações, eu dava aula de yoga, dava aula na pós-graduação e achei que seria uma oportunidade de focar em uma coisa apenas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estava como professora na creche, no berçário e não tinha preparo físico para encarar um ano inteiro numa turma que exigiria tanto fisicamente. • Estava envolvida em muitas ações, achou que ao acessar o cargo daria um foco à sua carreira. 	<p style="text-align: center;">Percurso Profissional e motivações para acessar o cargo de CP</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Eu achei, eu tive a ilusão de que assumindo a coordenação eu teria um pouco mais de tranquilidade, ao invés de ficar dando aula em vários lugares, saindo de um lugar para o outro, então, naquele momento o convite veio a calhar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditava que ser CP lhe traria um pouco mais de tranquilidade profissional. • Descobriu-se enganada e diante de um grande desafio, descobriu que mesmo dando aulas em diferentes lugares, tinha uma vida mais tranquila do que a vida de CP. 	<p style="text-align: center;">Confronto das expectativas com a realidade</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Queria dar um direcionamento à minha vida, mas eu descobri que é muito mais punk ser coordenadora do que ser professor de berçário e dar várias aulas em diferentes lugares. Aquela minha vida era tranquila perto do que eu vivo hoje como coordenadora risos. 		
<ul style="list-style-type: none"> • As relações com aquele grupo difícil, foi um pontapé para que eu me fortalecesse como CP, foi naquele espaço que eu comecei a criar estratégias de relacionamento, e eu percebi que eu ia levar muito tempo para conseguir quebrar essa resistência, me aproximar das pessoas a ponto de perceber mudanças e quando me deparei, quando fiz uma análise e depois de um tempo eu vi que não estava mais afim. • Se tivesse outra oportunidade com este grupo eu mudaria abordagem, que no meu ponto de vista foi o que dificultou mais as relações, eu entrava muito na sala e para mim isso era normal e eu achava que para elas também, mas não, pelo contrário, elas não estavam acostumadas com isso, então se 	<ul style="list-style-type: none"> • Num primeiro momento, ser exigente, estar muito presente sem antes ter criado uma relação de confiança e proximidade com o grupo, acaba por afastar as pessoas, além de criar um clima hostil, de desconfiança e de rejeição a presença da CP. • A falta de identificação com a concepção do grupo e o desejo de provocar mudanças de imediato, sem antes conquistar a parceria e confiança pôs tudo a perder, abalando as relações que ainda eram frágeis. • Criar muitas expectativas com relação ao trabalho que as professoras executam ou podem vir a executar, sem antes conhecê-las de verdade, suas motivações, suas fragilidades, gera um clima de 	<p>Sobre o papel de CP, primeiras impressões / reflexões e tomada de consciência.</p>

<p>sentiam vigiadas, então eu mudaria algumas abordagens como essa por exemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fora isso, as coisas que eu acredito eu continuaria o que eu mudaria seria a forma de abordar, pensando nas relações, mas quanto a pontuar aquilo que eu acredito eu não mudaria, mas comeria pelas beiradas. • O objetivo das pessoas serem os mesmos é fundamental, assim como a finidade com o grupo. • Eu comecei a não ligar mais tanto para certas coisas, não me incomodar com fofoca ou não me afetar com coisas negativas. • Eu comecei a ter um Jogo de cintura, comecei a conseguir ter um jogo de cintura para filtrar essas coisas que chegavam até mim, então, vinha toda aquela carga negativa toda aquelas informações negativas e eu comecei a filtrar e tentava sobrepor com coisas positivas. • Tem isso de isso de negativo, mas também tem isso que é positivo...e aí aquilo vinha e eu pensava assim: “ eu estou aqui para fazer a minha parte, então acho que essas foram as 	<p>insatisfação de ambas as partes, de quem espera e de quem executa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar em desacordo com as concepções do grupo e com a falta de acolhimento e com o fato de não conseguir uma aproximação a ponto de tocá-las, são fatores desgastantes para o CP. • Grupos que trazem um desafio no que se refere a relações, fortalecem e ajudam o CP a criar diferentes estratégias, formas e maneiras de se relacionar. • O CP precisa estar disposto a uma aproximação e aprendizagem a tudo que se refere à pessoas e relações. • Muitas vezes o que se acredita como essencial deve ser deixado um pouco de lado, ou como segundo plano para que o essencial, que são as relações sejam fortalecidas primeiro. • É necessário que ambas as partes estejam disponíveis para que a boa relação aconteça. Mas mais importante, é a maneira que o CP vai abordar o grupo para 	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>estratégias que eu fui criando de tentar sempre porque se você quer um resultado diferente você não pode fazer a mesma coisa e esse local foi um local muito preparatório para isso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você sabe que você tem que ir mudando você tem que se adaptar a algumas coisas se você entrar no grupo muito redondinho as vezes você nem sai do lugar por que você não consegue enxergar que você precisa mudar e quando nada te incomoda você não enxerga que precisa mudar o seu jeito de agir com seu jeito de ser. • É preciso mudar a estratégia assim e a relação com as pessoas neste lugar me abriu uma série de possibilidades de tudo, de correr atrás de aprender a pesquisar de aprender a me relacionar com outro e quando eu saí de lá, eu senti que até que eu consegui criar alguns vínculos. 	<p>conseguir essa confiança inicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A maturidade e a formação do CP no que se refere às relações é essencial. • O CP não pode deixar-se afetar com comentários e fofocas, deve ser uma pessoa focada e profissional. Deve saber ouvir e filtrar, agindo com a razão. Precisa ser o ponto de equilíbrio do grupo. • O Cp deve ser a pessoa que vê sempre o lado positivo das coisas, não pode se deixar afetar por todas as críticas e coisas negativas que chegam até ele. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Eu busquei fazer um trabalho mais individual ali, eu já tinha aprendido que o segredo era fazer o trabalho individual, tanto que consegui me aproximar de 	<ul style="list-style-type: none"> • A cada novo grupo, novas possibilidades de atuação, uma abordagem diferente, ir com menos sede ao pote é essencial para o sucesso nas relações. 	<p>Conhecimentos e saberes adquiridos, mudança de postura.</p>

<p>mais pessoas do que com o primeiro grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não dá para trabalhar igual com todo mundo, só no coletivo, existem pessoas chave, que você precisa afetar trazer para próximo de você. • Eu era muito presente, estava sempre junto as professoras, estava muito próxima tentando ouvi-las até para aprender sobre elas. • Tinha muitas coisas administrativas para fazer e me sobrava pouco tempo para atuar como coordenadora e eu não estava disposta a seguir com um trabalho desse jeito sem tempo de fazer as mudanças que eu achava necessária eu não consegui acompanhar o grupo da maneira que deveria, estar próxima da maneira que eu acreditava porque o tempo que eu gastava com coisas burocráticas era maior, consumia muito mais do que deveria e o pedagógico acabava ficando em segundo plano e o grupo precisa. • Aquele grupo precisa de alguém muito próxima, estar próximo a elas, a prática delas, porque 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as pessoas, ouvi-las, sentir as necessidades e fragilidades. • Conquistar a confiança do grupo é essencial, mostrar que a CP é a pessoal que irá ajudá-las. 	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>para você fazer intervenção na prática, você precisa ter um tempo maior de observação e de acompanhamento, então eu primeiro acesso à pessoa, o ser humano, para conhecê-la para entender a maneira que ela age, para depois chegar a prática e eu não conseguia naquele lugar acessar a prática delas.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Tive apenas uma CP que me inspirou e me ajudou muito, dando conselhos e dicas. Você. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não teve muitas referências significativas de CPs quando era professora. • Teve como referência uma outra CP mais experiente que sempre a ajudava, dando conselhos e dicas, CP esta em que ela se inspira. 	<p>CP Referência ao longo da carreira.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comecei a trabalhar a confiança e fiquei mais próxima do trabalho para poder dar um feedback mais rápido, mediar as situações fazendo com que elas acreditassem novamente que esse espaço poderia funcionar novamente e hoje teve algumas pessoas que foram mais resistentes no início e que hoje temos uma outra relação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera-se uma pessoa muito afetiva e partindo do princípio de que são as boas relações que movimentam a prática de maneira positiva, tem obtido sucesso com seu grupo atual, pois, além de tudo, existe uma identificação dela com o grupo. • Busca fazer pelo grupo tudo que almejava enquanto professora. • É uma pessoa pontual em todos os sentidos. 	<p>Reflexão sobre seu papel de CP</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Percebo que quando eu estabeleço vínculo, noto uma necessidade da pessoa, um prazer em falar o que ela está fazendo, você percebe uma qualificação na prática do professor. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pessoa demonstra mais ânimo e motivação ao realizar uma proposta, têm prazer em compartilhar algo ou em pedir apoio. • Motivação e qualificação da prática. 	<p>Quando existe uma relação de vínculo entre o CP e o professor</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Como sou muito pontual tive um retorno muito rápido do grupo, pontual de horário, pontual com as propostas, com os feedbacks, com a ação, com o que esperam de mim de um modo geral. • É um grupo que trabalha muito e que precisa de alguém na gestão que dê suporte para elas para elas trabalharem e eu vim para contribuir neste sentido e ajudei muito elas nessa parte que estava muito defasada. • Essa contribuição ajudou a criar este vínculo porque eu vim para somar ajudá-las no dia a dia. • Comecei a trabalhar a confiança é fiquei mais próxima do trabalho para poder dar um feedback mais rápido, mediar as situações fazendo com que elas acreditassem novamente que esse espaço poderia funcionar. • A manutenção das boas relações tem que acontecer, você tem um olhar dar uma 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter disponibilidade, vontade de trabalhar, compromisso e estar aberto a ouvir a opinião dos outros. • Ser uma pessoa que contagia, que convence, que causa admiração, uma pessoa confiável e segura. • Precisa saber ouvir, saber se relacionar com as pessoas e saber dialogar. • Disposição para estudar, pesquisar e aprender, ter segurança no que diz e faz e saber respeitar o tempo e o percurso de cada um sempre. • Ser uma pessoa afetiva, demonstrar afetividade e saber separar as coisas, o pessoal do profissional, o que é negociável do que não é. • Ser pontual; 	<p>Qualidades e ações que ajudam a ter sucesso na gestão das relações interpessoais.</p>

<p>satisfação: “ Olha não fui na sua sala, não estou presente, mas estou acompanhando o que você tem feito. Eu sei o que você tá trabalhando. Tá tudo bem com você? Você está precisando de alguma coisa? Como está o seu trabalho?”</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Eu aprendi que as coisas não são necessariamente da forma como eu penso que são pessoas, que existem outros pontos de vistas e que não existe só uma verdade que a minha verdade pode não ser a mesma que a sua a gente tem que ter um foco sempre, cada um tem sua verdade, mas que o objetivo é a criança, então a gente tem que focar no objetivo e pensar em qual a melhor forma de atender as necessidades desta criança. • Aprendi que não podemos ir com muita sede ao pote, que você tem que ter equilíbrio, jogo de cintura, experiência claro que ninguém inicia tendo experiência, mas se você não tiver nada de experiência de vida relacionado a relações e não tiver um jogo de cintura você vai ter muita dificuldade, vai ser 	<ul style="list-style-type: none"> • A proximidade, conhecer o outro, ouvir, entender, conversar, dar devolutivas, acompanhar, valorizar, cobrar quando é preciso, mas sempre com respeito ajuda na construção do vínculo. • Trabalhamos com pessoas, adultas e cada um tem uma vivencia, um percurso e é preciso respeitar e conhecer cada um para saber como trabalhar essa individualidade. • O CP tem que caminhar de mansinho, com foco, mas devagar, para não assustar as pessoas. • Fazer junto e ser o ponto de equilíbrio é essencial. 	<p style="text-align: center;">Aprendizagens relacionadas as relações interpessoais e vínculos na escola</p>

<p>muito complicado lidar com essas questões da relação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na escola é muita mais difícil para o coordenador do que para o diretor. • Reservar o momento para professora, para essa professora. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ser coordenadora não é ficar sentado na mesa, muitas vezes vai correr muito, andar pela escola, ouvir mais as pessoas temos uma boca e dois ouvidos ouça bem, presta atenção no que as pessoas dizem e no que elas calam, observe como as pessoas se sentem especiais quando são ouvidas e atendidas. • Procure atendê-los sempre. • De um feedback de um retorno mesmo que você não possa fazer, dê uma satisfação, seja qual for o trabalho seja qual for a questão eu acho que essas coisas são básicas. • Vontade de trabalhar, vontade de aprender, muita observação e escuta para que você possa planejar o seu trabalho, dar formação a partir daquilo que você observa e sente no outro. • Ter certeza, saber que cada pessoa é única com cada 	<ul style="list-style-type: none"> • A proximidade, conhecer o outro, ouvir, entender, conversar, dar devolutivas, acompanhar, valorizar, cobrar quando é preciso, mas sempre com respeito ajuda na construção do vínculo. • Quando existe a admiração e identificação, é mais fácil vincular-se ao outro, geralmente criamos vínculos com tudo que nos traz segurança e conforto. 	<p style="text-align: center;">Como construir boas relações.</p>

<p> pessoa estabelece uma relação diferente, um vínculo diferente, uns são mais fortes, outros mais frágeis uns mais pessoais, outros mais profissionais, mais afetivos outros menos e a gente tem que saber lidar com tudo isso. </p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando a gente recebe um professor novo na unidade é importante, extremamente importante que ele seja bem acolhido bem recebido que ele saiba que ele pode contar com você quando ele precisar, isso já dá uma abertura para que uma boa relação seja estabelecida. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Acho de extremamente importante para criar vínculo, na hora que você precisar fazer uma intervenção, nunca faça na frente de ninguém, chama as pessoas de cantinhos, mesmo que tem que falar na hora, tira a pessoa, conversa com jeitinho, com afeto, seja o exemplo para o grupo, não exponha a pessoa, faz uma pergunta para que a pessoa possa refletir sobre o que está fazendo, isso eu acho fundamental. • A pergunta ajuda muito levar a pessoa a reflexão da prática, 	<ul style="list-style-type: none"> • A atenção constante fortalece o vínculo. • Ouvir, acolher as necessidades, os desabafos, dar uma satisfação, mostrar que está junto, mesmo que não esteja 100% presente. • Ser exemplo de pontualidade, de compromisso, de respeito, fortalece o vínculo. • Dialogar com respeito, considerando o outro e seus saberes. 	<p style="text-align: center;">Relações que se fortalecem</p>

<p>isso eu aprendi pelas outras gestões que eu passei e percebi que não adianta ser dura que não funciona.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Eu fiz a pós-graduação de gestão escolar me ajudou muito porque eu fui estudar um pouco sobre o papel social da escola sobre algumas coisas que eram simples. • A minha experiência de vida foi fundamental porque eu sempre observei as pessoas, sempre gostei de observar como as pessoas agem, sempre gostei de me relacionar bem, não gosto de conflitos não resolvidos os conflitos são importantes mas eles precisam ser resolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • As aprendizagens mais significativas com relação as relações foram as experiências ao longo da vida. • A pós-graduação em gestão foi de grande ajuda no que se refere as questões de relações na escola. 	<p>Saberes que fortalecem a prática</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tem pessoas que sabemos que não querem uma relação mais próxima, de vínculo de jeito nenhum e se ela não quiser, fica difícil, as opiniões divergem muito, não se identificam umas com as outras algumas pessoas não se vinculam as outras, apenas se relacionam de maneira distante ou profissional. • É o que eu chamo de vínculo ou relação profissional, é o que eu chamo de relação superficial eu preciso ser profissional, cumprir 	<ul style="list-style-type: none"> • A relação é uma escolha, você escolhe a quem se vincular e qual será a proximidade deste vínculo ou relação. • Para afetar as pessoas é necessário ter uma relação de proximidade, de qualidade com elas. • Na escola podemos perceber diferentes tipos de vínculo, o profissional que é mais superficial e o de amizade que é mais próximo, mais íntimo. 	<p>Diferentes Relações na escola</p>

<p>com a minhas tarefas, vínculo de maneira superficial posso chamar isso de profissional, até porque ninguém é obrigado a ter um vínculo afetivo no ambiente de trabalho é fato.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe para algumas pessoas de forma superficial é mais difícil de afetar essas pessoas. • Algumas pessoas você não consegue afetar de maneira mais íntima, você não consegue fazer com que ela perceba as coisas de um lado mais emocional e acho complicado, porque nós somos emoção e a gente precisa administrar isso, a gente tem que administrar essas emoções no dia a dia sempre levando para o lado positivo e quando surge algo negativo, você tem que ir direcionando isso, trabalhando essas questões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência na função, falta de experiência no que se refere às relações interpessoais na escola. • As pessoas são seletivas, algumas demonstram menos afetividade, são fechadas. Algumas pessoas não querem essa proximidade, não querem se vincular a ninguém. • Pessoas que não se deixam afetar, ou que não se envolvem, que mantém apenas relações profissionais e superficiais, dificilmente conseguirá se vincular, ou criar relações mais próximas a ponto de afetar o outro. • Quando a pessoa não se deixa afetar, dificilmente ela afetará o outro, tem pessoas que não querem ser afetadas. 	<p>Desafios na construção das boas relações</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se o CP não souber se relacionar, dificilmente ele vai atingir seu objetivo no que se refere a tocar ou afetar as 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a relação com o outro é superficial, sem vínculos, os resultados no trabalho também são superficiais. 	<p>Vínculo x Formação continuada e qualificação da prática</p>

<p> pessoas já que ele próprio não se deixe afetar. </p> <ul style="list-style-type: none"> • Os resultados que ele vai conseguir, provavelmente serão superficiais. • Você pode ser super competente, fazer a sua equipe trabalhar da forma com que você acredita, você coloca os princípios de aprendizagem os direitos das criança eles até podem trabalhar de acordo com tudo que você falou, ditou o que você preparou, mas bastou fechar a porta da sala que elas vão deixar tudo isso de lado, a pessoa não interioriza não aprende de fato, não sente o que é a necessidade se você não tocar a pessoa, não afetá-la, se ela não sentir aquilo de forma emocional senão for afetada de forma emocional e digo emocional na questão de sentir de perceber a necessidade daquilo, aquilo se transforma numa emoção vontade de fazer diferente de se apaixonar por aquilo que está fazendo. • O professor precisa ser apaixonado pelo que faz e ver sentido naquilo, aliás todo 	<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade do vínculo e da relação, é determinante para a qualidade do trabalho • Para que outro sinta, aprenda com paixão e interesse e ensine desta mesma maneira, é necessário que o CP ensine com paixão, que esteja próximo e envolvido com as necessidades do outro a ponto de fazer com que o outro seja tocado com essa mesma energia. • Quando as pessoas não são afetadas, quando não criam um vínculo, elas apenas executam aquilo que é de sua responsabilidade ou obrigação, não realizam com a mesma energia de quem é afetado, demonstram menos motivação. • O cp que não é próximo, que não cria vínculos, que não afeta o grupo, terá sempre resultados superficiais com sua equipe, sem mudanças significativas 	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>profissional precisa ter paixão por aquilo que faz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O coordenador precisa afetar de maneira apaixonada para que o outro realize aquilo com paixão, mas vivemos num mundo imperfeito e que temos problemas pessoais, problemas na escola, na sala, com profissionais com os quais trabalhamos, uma série de questões, mas eu tenho uma paixão por aquilo que eu faço e se eu tenho um amor, se eu coloco emoção naquilo que eu digo, naquilo que eu realizo, isso torna tudo mais leve, mais prazeroso de ser realizado. 		
<ul style="list-style-type: none"> • A diretora tinha uma relação diferente com o grupo e ela não intervia no pedagógico, então ela não criava de certa forma inimizade com o grupo, não se indispunha, eu estava mais na linha de frente apesar dela perceber todas as fragilidades de se incomodar, ela não batia de frente com o grupo, então a relação era tranquila e ela nunca tomou partido. • Ela não gostava do pedagógico, então ela mantinha distância, nem para me ajudar e nem para 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando não existe cumplicidade e parceria entre a gestão, as relações ficam fragilizadas e o CP fica na linha de frente sozinha. • Quando a relação CP e DUE não é boa, é superficial, o grupo procura se apoiar sempre na pessoa mais forte, que no caso é a diretora e se a diretora não toma partido para não se indispor com o grupo o trabalho do CP fica comprometido. 	<p style="text-align: center;">Relações x parceria equipe gestora</p>

<p>me atrapalhar, mas na verdade foi difícil para mim eu tive que me virar sozinha ela era 100% administrativa, talvez se ela se envolvesse se um pouco mais não pedagógico teria sido mais fácil conseguir tocar o grupo ou conseguir mudanças mais significativas, e é muito complicado porque não tem como você ser 100% administrativa, você precisa se envolver com o pedagógico, precisa ser parceira do coordenador, as pessoas tem que sentir que não é só a coordenadora que acha algo, tem que sentir que a diretora também acredita naquilo que a coordenadora tá dizendo, enfim, o coordenador não tem forças para algumas mudanças sozinho, ele precisa sentir-se apoiado pelo diretor e o grupo precisa enxergar isso e eu sozinha na linha de frente era muito difícil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Já no segundo grupo eu percebi que eu precisei estudar um pouco o comportamento da minha segunda diretora para saber como acessá-la, como 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem parceria da equipe gestora, todas as outras relações ficam comprometidas, pois o grupo fica dividido. • Quando existe parceria e alinhamento da equipe gestora, as relações se fortalecem, caminhamos na mesma direção, com os mesmos objetivos. 	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

trazê-la para meu lado, como criar um vínculo com ela.		
--------------------------------------------------------	--	--

QUADRO 2 – CP ROSANA

DEPOIMENTOS	EXPLICAÇÃO DOS SIGNIFICADOS	TEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tenho muitas lembranças que marcaram minha vida de forma positiva, a maioria das minhas experiências foram no fundamental. • Sempre olho para as crianças no caso os alunos, pensando que ele é um ser humano, não só meu aluno, então as trato com respeito, procurei sempre me aproximar, as relações que busquei sempre foram muito próximas, acho essencial conhecer a criança, saber como ela pensa, saber de seus sentimentos e necessidades, isso tudo é essencial para seu desenvolvimento. • Eu acho que o vínculo da criança com professor ele vem a partir do momento em que eu percebo a entrega deles, a partir do momento em que as crianças compartilham coisas, porque compartilhar é uma relação de confiança e aí quando as crianças chegam e dividem suas 	<ul style="list-style-type: none"> • As lembranças do magistério foram positivas, principalmente no Ensino Fundamental. • Sempre buscou relações próximas baseada no respeito considerando o aluno como pessoa; • Considera essencial conhecer como o aluno pensa e sente; • Percebe que o vínculo professor/ aluno está firmado quando o aluno consegue compartilhar acontecimentos e ideias; • Entende que compartilhar é uma relação de confiança. 	<p>Narrativas de situações significativas</p>

<p>coisas, o que aconteceu, uma novidade por exemplo, eu acredito que o vínculo tá bacana, porque ela consegue compartilhar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do professor para com a criança se tem o vínculo bacana acho que o professor tem prazer em buscar coisas para levar para sala, por que do jeito que a criança traz para você, você, também quer levar para ela e aí que você percebe que a relação tá bacana, nessa troca. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Eu fiz a prova pensando em ser diretora, só que fui fazer a entrevista e não deu certo na entrevista, pois não me chamaram. • Fiz a prova para ser diretora pois achava que não estava pronta para relações tão próximas quanto as do CP. • O que me motivou foi pensar que estar na gestão é uma experiência completamente diferente da sala de aula e experienciar essa questão da gestão me motivou conhecer a parte administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Era professora de creche, quando abriu seleção para função gratificada fez a prova para o cargo de diretora, mas não foi chamada após entrevista; 	<p>Percurso Profissional e motivações para acessar o cargo de CP</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Quando eu pensei em fazer a prova para ser diretora eu pensei: “eu prefiro ser diretora porque as relações são menores”, eu achava que sendo cp eu estaria realmente muito próxima das pessoas e como diretora não. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desejava o cargo de diretora, pois acreditava que nesta função as relações interpessoais não seriam tão próximas. 	<p>Confronto das expectativas com a realidade</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Me fortaleci em várias coisas, internamente eu consegui olhar para algumas coisas que eu via em mim e me entender melhor e foi justamente depois disso que me chamaram para ser CP, e acho que neste momento eu já estava melhor para relações, vi como uma oportunidade, não que eu não estivesse com medo das relações, se eu dissesse isso, estaria mentindo, eu tinha medo e ainda tenho medo. • O medo da relação é a forma de se relacionar porque eu fico num dilema, o quanto que a gente tem que ser pessoal e o quanto que a gente tem que ser profissional. • Eu sempre tive esse medo de liberar, sempre pensando...”será que isso é necessário”, será que eu posso ser só profissional?”, porque se fosse para ser só profissional para mim seria fácil, 	<ul style="list-style-type: none"> • Percebe que nunca consegue concretizar o que planeja mesmo tendo cuidado de todos os detalhes; • A partir de uma experiência pessoal, conseguiu voltar-se para si, compreender-se melhor e dispor-se a aceitar o desafio da função; • Tem medo de não saber delimitar o que é pessoal e o que é profissional; • Medo da censura do outro. • Acredita que ser só profissional é difícil; • Percebe que para construir vínculo, precisa se mostrar além do profissional; • Percebe que acaba ficando numa posição mais de receber do que dar, ainda não se sente preparada para dar de si ao outro. • Relacionar-se e criar vínculo com as crianças é mais fácil, 	<p>Sobre o papel de CP, primeiras impressões / reflexões e tomada de consciência.</p>

<p>mas a relação embora seja no ambiente de trabalho, ela não é só profissional, ela tem muitas questões e aí quando se fala de vínculo nessa questão da relação é onde pega para mim, porque para que eu estabeleça um vínculo com as pessoas ele tem que sair da parte só profissional, porque eu tenho que conversar de outras coisas com você que não só do profissional para eu te conhecer um pouquinho mais, falar só do ambiente de trabalho, ambiente profissional não dá, a gente vai falar de outras coisas também, conhecendo um pouquinho mais do outro, assim as pessoas vão se aproximando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • as crianças elas não têm julgamento, criança é pura, com a criança você consegue dizer vou até aqui com adulto não. Para mim com as crianças é mais fácil. 	<p>pois, as crianças não julgam, são puras.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de iniciar aqui, eu já tinha formado em mim o pensamento de que eu faria o possível para não julgar, estar livre do julgamento. Vim com a intenção de chegar para ouvir e assim foi, 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao iniciar no novo grupo, tinha como meta não julgar, apenas ouvir. • Ao ouvir e perceber as expectativas do grupo, sentiu que não estava capacitada 	<p>Conhecimentos e saberes adquiridos, mudança de postura.</p>

<p>cheguei em dia de rps (reunião pedagógica) a noite com o grupo e fiquei ouvindo o grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguém fala nada quando você assume a função e as professoras também pensam: “será que a pessoa que chega ela está capacitada para o que ela veio fazer”? • e quando eu vim, com tudo o que eu ouvi do grupo eu pensei e às vezes ainda penso, eu acho que não estou capacitado para isso ainda, mas ao mesmo tempo eu penso que é uma construção. • Nenhuma professora sai pronta da faculdade, eu fui me constituindo professora ao longo da minha carreira, as experiências que eu fui adquirindo e que também estaria aqui aberta para me construir enquanto CP. • Nesse início o sentimento a princípio era que ia ser bem difícil. 	<p>para a função, mas tem consciência de que a função de CP é uma construção, ninguém começa pronto, as pessoas se constroem ao longo da carreira.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesse processo de adaptação o sentimento de que seria muito difícil era constante. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Nas escolas que eu passei, as relações sempre foram muito superficiais, nem pessoal e nem profissional nunca ninguém olhou meus semanários nunca 	<ul style="list-style-type: none"> • Na rede públicas ela tem apenas lembranças de relações superficiais com as CPs, não construiu vínculo 	<p>CP Referência ao longo da carreira.</p>

<p>ninguém me deu devolutiva nunca ninguém acompanhou a minha aula de estar junto de fazer propostas e discutir ou indicar, tipo, “olha isso não tá bom, olha isso aqui tá bacana, a gente pode melhorar, etc...” então, a minha experiência meu espelho de bom modelo de coordenador eu não tenho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tive uma diretora de uma escola que passei aqui que foi uma pessoa que quando eu quis fazer a prova para ser diretora ela era uma pessoa em que eu iria me inspirar porque eu admirava a forma com que ela lidava com as pessoas, que eram uma forma próxima, olhava para você, te ouvia, conversava com você e às vezes ela chegava fora do horário dela, mas ela ia de sala em sala só pra saber se estava tudo bem. Era uma relação que ela não ficava só na sala dela, ela ia até a gente, conversava, era próxima, então ela conseguia manter o ambiente agradável, amigável. • esse distanciamento da CP trazia um sentimento de raiva pela pessoa não estar fazendo o 	<p>com nenhuma, existia apenas uma relação de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relato o que não teve, na intenção de demonstrar a falta, de relatar o que a CP deveria ter feito como: Estar próxima, acompanhar o trabalho mais de perto, conversando, perguntando se precisava de auxílio, acompanhar o semanário de dar devolutivas dos planos, etc. • Aponta uma diretora como uma pessoa que a inspirou que reunia qualidades como: Proximidade, olhar para as necessidades, escuta, diálogo, atenção, isso tudo a tornava acolhedora e deixava o ambiente mais agradável. • A diretora supria a falta que ela sentia da CP, pois mesmo não sendo a CP, não fazendo o acompanhamento pedagógico minucioso, ela se interava das necessidades da sala, de cada indivíduo e isso fazia toda a diferença, pois ela se sentia ouvida e acolhida, o ambiente era bom, o trabalho fluía. • Construiu vínculo com a diretora e a tem como referência para boas relações. 	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>que ela deveria fazer, sentimento de falta, porque é legal quando a gente tem com quem compartilhar, se tivesse alguém trazendo novidade elementos novos um incentivo até crítica das coisas que eu fazia iria crescer mais e aprender mais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A falta de proximidade da CP nas escolas em que atuou como docente lhe trazia uma sensação de falta, de abandono, de que a pessoa não estava fazendo o que deveria fazer. • Na escola particular ela construiu vínculo com as pessoas (cps), pois a relação era mais próxima. 	
<ul style="list-style-type: none"> • a gente faz aquilo que o outro gostaria que fizesse para gente, então eu procuro agir de uma forma que se fosse eu que tivesse recebendo, eu faria diferente, é aquilo né, a gente sempre fala: “esse exemplo vou seguir e esse não”, o exemplo delas estou tentando conseguir, estou tentando ser diferente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acredita não estar indo bem no desempenho de sua função por não conseguir estar tão próxima das pessoas. • Quer ser diferente das CPs que teve, quer fazer pelos professores aquilo que não fizeram por ela, mas ainda não conseguiu. 	<p>Reflexão sobre seu papel de CP</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sim, algumas pessoas já têm um trabalho bacana e as outras se mostram mais motivadas. A pessoa demonstra tentar coisas novas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma motivação em mostrar aquilo que realizam e realizar da melhor maneira. 	<p>Quando existe uma relação de vínculo entre o CP e o professor</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A pessoa tem que conseguir manter uma relação bacana com o grupo, uma relação estável, saber conviver com as pessoas, estar a par da prática, presente na construção do conhecimento, 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber se relacionar com as pessoas; o grupo, adicionar conhecimento ao que as professoras já tem, ser parceira. 	<p>Qualidades e ações que ajudam a ter sucesso na gestão das relações interpessoais.</p>

<p>trazer coisas novas, ajudar nas dificuldades e tentar solucionar os problemas junto. Estudar, buscar caminhos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estar junto no que se refere ao pedagógico, ser colaborativo com o grupo e saber o momento de ouvir e o momento de falar. • Estudar muito e sempre. • Se envolver pessoal e profissionalmente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Não temos ainda na rede uma formação para o coordenador, infelizmente as trocas com outras pessoas da rede são poucas a gente não tem esse tempo para trocar experiência Isso é complicado Tenho sentido um percurso bem solitário nessa jornada, eu pretendo fazer um curso de Gestão para me ajudar, para me fortalecer. • Eu sinto falta de algo que me ensine, me ajude com a organização da minha rotina, como planejar melhor o meu trabalho por exemplo, pois sinto que isso reflete no dia a dia, na prática com os professores, me sinto um pouco perdida as vezes na gestão do tempo das coisas que eu tenho que fazer, as atribuições, algumas eu já sei quais são as minhas, outras fico pensando que eu não sei. 	<ul style="list-style-type: none"> • As relações com o grupo vão se fortalecendo com o tempo, assim como os vínculos. • A maneira de se relacionar com as pessoas é primordial, proximidade, cuidado, afeto, escuta. • A pesquisa ou estudo mesmo que de maneira autonomia ajuda a pensar sobre o papel do CP, porém o percurso é solitário. • Valorizar sempre as ações do outro, estar junto, ser parceiro. • Segurança no que faz, competência, estar nutrida tanto pessoal quanto profissionalmente, planeja as ações e se antecipar. • A falta de experiência aliada a falta de formação e orientação dificulta as ações do dia a dia. 	<p style="text-align: center;">Aprendizagens relacionadas as relações interpessoais e vínculos na escola</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Por falta de experiência, não consigo realizar um planejamento a longo prazo e fazer o que eu gostaria de fazer, como formações que tivessem um começo e um fim, mas eu não consigo, então tenho que fazer isso... falta conhecimento de como planejar. • Cuidamos tanto do nosso grupo e não temos quem de fato cuide de nós (gestão). Eu queria estar mais presente na sala com as pessoas, queria entender melhor essa questão da relação, queria ter que me preocupar menos com coisas burocráticas. como por exemplo falta de professor, hora extra, não acho que isso seja atribuição do Coordenador, acabo me ocupando muito de algo que não me pertence como se tivesse apagando incêndio e o que é principal eu não consigo fazer por exemplo. Se tem conflito na cozinha, preciso ajudar a resolver, isso influencia em tudo. O que faz para sanar esses problemas? 		
<ul style="list-style-type: none"> • A forma de relacionar e a forma de conversar; 	<ul style="list-style-type: none"> • O vínculo se constrói no dia a dia, numa conversa mais próxima, nos detalhes. 	<p>Como construir boas relações.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Saber respeitar o jeito de ser de cada um, só bater de frente querendo impor aquilo que você acredita não dá certo, respeito é primordial. • Saber ouvir é fundamental aproxima as pessoas e fortalece o vínculo. • As pessoas sempre esperam ser bem tratadas a partir do momento que você fala de forma grosseira de mau humor de um jeito ríspido, nesse momento você está criando uma barreira, as pessoas não vão se sentir à vontade para falar com você, para dividir alguma situação para conversar, enfim. 	<ul style="list-style-type: none"> • O vínculos se constroem com o tempo, primeiro as relações precisam ser boas e fortalecidas para que o vínculo seja criado. • Se a pessoa não estiver disposta, ou não entender nada de relação, de cuidado com o outro, ela não constroem vínculos, ela apenas se relaciona com as pessoas de maneira superficial e imparcial. 	
<ul style="list-style-type: none"> • penso nessa relação de que nós somos iguais, então essa relação de respeito pelo que você é pelo que você traz pelo que você conhece então eu acho que isso quando eu penso nisso é o que me fortalece. • respeitar as diferenças nos outros, consegue ter um olhar mais sensível, de se colocar no lugar, um olhar mais sensível para as necessidades das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Olhar para o que o outro nos traz e valorizar seus saberes. • A escuta é fundamental, ouvir, contribuir, dividir ideias. As pessoas precisam se sentir seguras, confiança é essencial para fortalecer os vínculos. • O respeito as características e bagagem das pessoas é essencial para fortalecer o vínculo. A maneira de falar com o outro também faz a diferença. 	<p>Relações que se fortalecem</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Acho que eu preciso que é bom procura não esquecer disso, valorizar o que é bom, estar junto. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Eu acho que aprendi até então é que estamos todos caminhando sabe, em busca de alguma coisa só que cada um está no momento diferente e às vezes nem sempre o que eu tenho é o melhor a oferecer é preciso saber olhar o que o outro tem também porque pode contribuir comigo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saberes das experiências que viveu ao longo da vida, a ajuda, ensina e fortalece • Saber que somos únicos e que não estamos prontos, que aprendemos com tudo e com todos que passam por nós é importante. 	<p>Saberes que fortalecem a prática</p>
<ul style="list-style-type: none"> • As burocracias me afastam muito do que eu gostaria, que é estar mais próxima e no meu caso, o fato de não ter tanta experiência, a questão do planejamento também dificulta um pouco, eu não tenho ainda ferramentas que me ajudem a planejar e me liberar para um tempo de maior qualidade com o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência, tempo e planejamento das tarefas • Não conseguir estar mais tempo com as pessoas acompanhando a rotina dificulta a construção de vínculo. Como se constrói vínculo com alguém que não consigo estar próxima? • Burocracias, que a levam mais para a parte administrativa do que a pedagógica 	<p>Desafios na construção das boas relações</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Quando a relação não é boa percebo a pessoa fica estável, nem para mais nem para menos, nem mais motivada nem menos motivada, igual na verdade, as vezes desmotivada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao construir o vínculo o trabalho flui melhor, percebe uma qualificação na prática das pessoas e do grupo em si. • As pessoas se mostram mais abertas a receberem ou 	<p>Vínculo x Formação continuada e qualificação da prática</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Se a relação estiver estremecida, as pessoas não recebem aquilo que você traz, é mais difícil, se mostram menos receptivas, menos abertas. 	<p>participarem, quando confiam em você e se sentem parte do grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ao deixar de criar o vínculo com algumas pessoas, por não estar disposta ou preparada para essa aproximação, pode colocar a perder o trabalho com o restante do grupo. • Quando não se estabelece o vínculo, as pessoas não avançam de um modo geral, estacionam. 	
<ul style="list-style-type: none"> • A grande questão na escola são as relações e quando não sabemos lidar com as relações da maneira adequada, gastamos muito tempo com isso, muito tempo tentando resolver conflitos e o tempo passa e a gente não consegue fazer as coisas que a gente gostaria de fazer, então se resolvesse, se a gente soubesse lidar com essa questão das relações, acho que tudo iria fluir melhor, percebo que tudo na escola caminha para a questão das relações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver conflitos de outros segmentos, o tempo que se gasta resolvendo conflitos de relações, tomam o tempo de estar mais próxima das professoras, na sala. • Quando não sabemos lidar com as relações na escola, gastamos muito tempo tentando resolver conflitos e a falta de parceria e organização do tempo dificultam ainda mais esse processo. • Quando as opiniões da gestora divergem com relação as relações, dificulta na criação do vínculo com a equipe de um modo geral, é 	<p>Relações x parceria equipe gestora</p>

	como se o grupo ficasse dividido.	
--	-----------------------------------	--

QUADRO 3 CP CAROLINA

DEPOIMENTOS	EXPLICAÇÃO DOS SIGNIFICADOS	TEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Na escola em que atuava tinha um grupo muito bom de professores que foram minhas referências, foram na verdade ótimas referências e depois trabalhei com elas aqui em Santo André. • No outro ano eu peguei uma turma de 6 anos e era tudo muito organizado, planejado, tínhamos combinado, a rotina era organizada era uma turma muito bacana e eu consegui fazer vários projetos com eles. • eu consegui atingir os objetivos, por conta da parceria que eu tinha na escola, boas referências, bons parceiros, boas práticas, tudo isso colaborou. • A equipe gestora era muito próxima, eram rígidas, porém parceiras. Eu lembro que no primeiro projeto que eu fiz elas me devolveram várias vezes, foi literalmente uma escola pra mim, aprendi muito lá, de 	<ul style="list-style-type: none"> • Boas lembranças dos grupos de professores com quem atuou, professores que se tornaram referência em sua atuação como docente. • As lembranças significativas são de turmas em que conseguia realizar os projetos propostos pela unidade. As lembranças significativas são de turmas em que conseguia realizar os projetos propostos pela unidade. • Lembranças de boas parcerias na escola, boas práticas, boas referências. • Lembrança de uma equipe gestora que era parceira, que cobrava os resultados, mas que estava sempre presente, acompanhando, ajudando, dando suporte. • Lembrança de uma equipe gestora que era parceira, que cobrava os resultados, mas que estava sempre presente, 	<p>Narrativas de situações significativas</p>

<p>verdade, porque não adianta todo mundo ficar falando tá bom e não tá de verdade e lá tínhamos esse acompanhamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • todos trabalhando pelo mesmo objetivo, a educação. • A diretora era muito rígida, existia uma cobrança e uma preocupação com que a gente realizava, então questionamentos como: “que trabalho é esse? Qual sua proposta? Qual a finalidade? Porque está fazendo essa roda? Qual é o tema, qual o objetivo?” • Sempre existia um cuidado, um questionamento e não era só um questionamento pelo questionamento, mas para acompanhar o nosso trabalho, para qualificar nossa prática, isso sinto falta, aqui sempre senti falta. Esse acompanhamento mais de perto, esses questionamentos nos fazem pensar na nossa prática e até quando a gente ia planejar pensava o por que ia fazer aquilo. 	<p>acompanhando, ajudando, dando suporte.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • Eu tinha dois cargos na época, minha filha era pequena e eu fui lá, abriu a seleção, me inscrevi e fiz a prova. • eu achava importante ter a vivencia de sala, experiência da sala, eu acreditava que ter a experiência da sala era um pré-requisito para eu ser função, pois eu pensava em como eu poderia ajudar ou orientar o professor sobre algo que eu não sei, até quando eu vou observar a rotina, eu preciso saber na prática o que não está fluindo pra saber como ajudar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre trabalhou dois períodos como docente, cada período em uma prefeitura, desejava acessar um cargo, mas acreditava que antes precisava nutrir-se de conhecimento e experiências. 	<p>Percurso Profissional e motivações para acessar o cargo de CP</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Eu precisava desse tempo para nutrir-me e achei que aquele fosse o momento. • eu fui bem acolhida. Cheguei junto com a DUE, ela era bastante forte, autoritária e foi estranho pra mim, eu fazia uma coisa, ela corrigia, uma coisa era colaborar comigo, outra era ficar corrigindo tudo que eu fazia. Ela não gostava das questões pedagógicas, então nós não estabelecemos parceria. • Eu sou muito tolerante, não sou uma pessoa de picuinha. Eu não tinha diretamente nenhum problema com ela, mas o 	<ul style="list-style-type: none"> • Decidiu fazer a prova para função pois sempre quis ter a experiência de atuar como gestora e acreditava que aquele era o momento, que estava preparada para assumir essa responsabilidade. • O fato de não ter conseguido estabelecer vínculo com a primeira DUE, fez com que pedisse para sair da escola, pois apesar de ter boa relação com o grupo de professores, a falta de parceria por parte da direção não tornava o trabalho 	<p>Confronto das expectativas com a realidade</p>

<p>tratamento dela para com os outros me incomodava, ela era grosseira.</p>	<p>possível com a equipe de um modo geral</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • eu me sentia esgotada, não conseguia falar com ela, não tinha vínculo, não tinha proximidade ou liberdade para dizer que o que ela estava fazendo ou a maneira que estava agindo não era correta. • eu acho que é presença na proximidade, a presença ela é determinante e quando eu estou mais distante, eu tenho uma dificuldade maior para fortalecer esse vínculo, não sei. • se não tem vínculo a relação é superficial, parece que a gente está puxando corrente, tem uma relação de trabalho apenas. A pessoa só faz porque tem fazer aquilo mas nada além daquilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter boas CPs em SBC ajudou em sua atuação, pois tentava reproduzir o que era bom, o que dava certo. • É preciso ter jogo de cintura no que se refere a relações, é preciso ser tolerante. • Quando tentou construir vínculos ou ter boas relações com as pessoas e isso não ocorreu, sentiu-se esgotada. • Quando não se constrói vínculo com o outro, o diálogo, o estudo, as discussões, tornam-se difíceis, inviáveis. 	<p>Sobre o papel de CP, primeiras impressões / reflexões e tomada de consciência.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Eu quero ser a coordenadora que eu esperava enquanto professora, aqui eu tive muitas coordenadoras que me subestimavam e isso me incomodava um pouco, eu tinha uma boa referência em São Bernardo, tinha vivido lá uma boa experiência; 	<ul style="list-style-type: none"> • Em um dos municípios não tem boas lembranças de CP, ou alguma CP que tenha sido referência em sua carreira. As lembranças não são positivas, pois as CPs a subestimavam muito. • As CPs referências eram pessoas presentes, organizadas, pessoas que 	<p>CP Referência ao longo da carreira.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • não tenho boas referências de coordenadores, eu me sentia subestimada porque nunca ninguém me perguntou o que eu já sabia e a partir disso a gente trabalhar. 	<p>estudavam e sabiam do que estavam falando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em SBC, tem boas referências de CP, se inspira nestas pessoas para realizar seu trabalho. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Eu sempre procuro fazer isso com as minhas professoras, sei que ela sabe muitas coisas, então preciso questionar sobre o que elas fazem, antes de tentar ensinar ou fazer do meu jeito. • o respeito, o cuidado, um entender, ouvir é essencial e faz toda a diferença. • Eu aprendi que eu não posso olhar para as pessoas da mesma forma, não esperar a mesma coisa das pessoas, pois elas são diferentes é igual a gente faz com as crianças, pessoas são diferentes, mesmo que ela não tenha uma boa prática, ela tem alguma coisa de bom, estou aqui para isso, para ajudá-la, para mostrar para ela o que ela tem de bom. • Eu não espero das pessoas a mesma coisa, para cada um espero coisas diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca fazer pelo grupo tudo que almejava enquanto professora. É uma pessoal pontual em todos os sentidos • Tem consciência de que as pessoas são únicas e pessoas singulares, precisam ser tratadas de maneira singular. 	<p>Reflexão sobre seu papel de CP</p>
<ul style="list-style-type: none"> • elas demonstram maior interesse, liberdade de questionar, de falar que não 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota uma qualificação na prática do professor. 	<p>Quando existe uma relação de vínculo</p>

<p>compreendeu, enfim, liberdade de se colocar, se posicionar, de refletir sobre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nota uma abertura e liberdade em falar o que pensam ou que querem, o que esperam do CP. 	<p>entre o CP e o professor</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Valorizado os saberes delas, nas devolutivas sempre tocava nas partes boas, valorizada o que elas faziam de bom. • a admiração que o grupo tem por mim ajuda muito, eu tento dar o exemplo de organização de datas de devolutiva de fazer aquilo que elas precisam no tempo que elas precisam essa proximidade eu cobro prazo mas eu também faço no prazo sinto que admiração profissional também facilita essa questão do vínculo da boa relação, admiração ela é essencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe ouvir, acolher, falar e quando falar. • Aquele que valoriza os saberes dos professores, que cobra, mas que também valoriza. • Aquele que não subestima o professor. • Ser presente, estar próximo, ser parceiro, saber relacionar-se com o outro. • Ter propriedade sobre o que fala e compromisso com o trabalho. 	<p>Qualidades e ações que ajudam a ter sucesso na gestão das relações interpessoais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Eu sempre tentei olhar para o lado positivo das coisas, puxar as coisas, criar essa relação próxima, exaltando primeiro os saberes das pessoas e eu acho que quando a professora admira a gente nossa postura nosso jeito de agir de falar percebe que você sabe do que você tá falando, isso também faz a diferença. • Eu costumo olhar muito para o outro escutar eu me lembro que no começo eu queria falar mas a 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber ouvir mais, e saber a hora de falar e como falar. • Mostrar o lado positivo das coisas mesmo quando tudo parece ruim. • Ter controle emocional nos diferentes momentos, em especial, quando todos estão afetados de maneira negativa. • Buscar fortalecimento, ouvindo e trocando experiências com colegas que tiveram sucesso nas questões de relações é essencial. 	<p>Aprendizagens relacionadas as relações interpessoais e vínculos na escola</p>

<p>gente tem que aprender qual é a hora de falar e qual a hora de escutar então isso eu aprendi na prática é um saber que eu trago o que foi construído no dia a dia, ouvi-las às vezes mais do que falar, é quase um “fala que eu te escuto”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • É importante escutar sempre e tentar fazer com que elas olhem as coisas de outra forma, as coisas que elas me trazem eu sempre tento olhar por outro ângulo porque se eu entrar na delas e elas começarem a reclamar, nervosas e eu ficar nervosa também não flui. • Muito dos problemas que acontecem na creche é por falta da gente ouvir o outro se colocar no lugar do outro 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar-se sempre no lugar do outro. 	
<ul style="list-style-type: none"> • A dedicação, mostrar que sabe o que está falando, propriedade, estar de corpo e alma naquilo. Nessa escola que estou agora, há dois anos, fui bem recebida também pelos professores, aqui as professoras se organizam, tem projeto, fazem o planejamento. • Tenho uma boa relação com os professores daqui, eles acolhem bastante as coisas que eu digo 	<ul style="list-style-type: none"> • A proximidade, conhecer o outro, ouvir, entender, conversar, dar devolutivas, acompanhar e valorizar. • Quando se tem uma relação de admiração, de confiança e respeito ajuda na construção do vínculo. 	<p>Como construir boas relações.</p>

<p>mesmo quando eu preciso pontuar algo elas brincam, fazem piadinha, mas respeitam o que eu estou dizendo, é um grupo que trabalha bastante um grupo muito comprometido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acho que a admiração que o grupo tem por mim ajuda muito, eu tento dar o exemplo de organização de datas de devolutiva de fazer aquilo que elas precisam no tempo que elas precisam essa proximidade eu cobro prazo mas eu também faço no prazo sinto que admiração profissional também facilita essa questão do vínculo da boa relação, admiração ela é essencial. 		
<ul style="list-style-type: none"> • elas aceitam as minhas ideias, minhas colocações, elas dizem que confiam em mim, no meu trabalho. • enquanto ser humano, a gente precisa se sentir valorizada, a gente precisa ser elogiada, quando a gente valoriza o fazer, eles vêm com mais vontade e quando a gente tem essa proximidade até para elogiar é mais fácil, para estar mais próxima, acreditar no trabalho estar próxima levar em 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser exemplo, ter a admiração do grupo, ser pontual, ter compromisso, respeito, fortalece o vínculo. • Estar presente e suprir as necessidades trazidas pelo grupo, fortalece o vínculo. 	<p>Relações que se fortalecem</p>

<p>consideração o que elas escrevem, o que elas falam, isso faz toda diferença.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Acho importante a gente ter consciência das nossas emoções, é algo que vamos aprendendo ao longo da vida e algo que importante que precisamos trabalhar sempre, acho que nunca é suficiente... a gente não é formada pra isso, para lidar com essas questões de relações, de sentimentos, por aí não tem uma formação específica para isso, a gente aprende com o dia a dia como trabalhar essa questão das emoções. • a gente tem que se fortalecer, ouvir o colega, trocar informações, as vezes a pessoa tem o mesmo sentimento que você, essa troca fortalece. Sinto falta de uma troca aqui na rede, de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> • A formação inicial ou as formações continuadas não são suficientes para as questões de relações na escola. • Os exemplos, as vivências, as experiências vividas são mais significativas. 	<p>Saberes que fortalecem a prática</p>
<ul style="list-style-type: none"> • eu acho que enquanto ser humano, a gente precisa se sentir valorizada, a gente precisa ser elogiada, quando a gente valoriza o fazer, eles vêm com mais vontade e quando a gente tem essa proximidade até para elogiar é mais fácil, para estar 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando se constroem vínculo com as pessoas, elas demonstram mais interesse pelo que está sendo apresentado, liberdade de falar, de se colocar, questionar. 	<p>Vínculo x Formação continuada e qualificação da prática</p>

<p>mais próxima, acreditar no trabalho estar próxima levar em consideração o que elas escrevem, o que elas falam, isso faz toda diferença.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter um tempo para elas se sentirem ouvida, se sentir especial, isso qualifica prática delas, se a gente não tem contato, a gente não estabelece vínculo. • Se eu responder só por devolutiva, responder por responder, aquela coisa mais profissional aí fica uma distância, a gente tem que ter tempo para sentar com as pessoas, quando a gente faz por exemplo as avaliações é um tempo bacana, um tempo só nosso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma reflexão sobre a prática e respeito pelo que é apresentado. • Quando se estabelece vínculo, até para elogiar é mais fácil e as pessoas precisam de elogios, precisam se sentir valorizadas, isso as afeta de maneira positiva. • Vínculo é igual a proximidade, quando estamos mais próximos, ouvimos mais, acolhemos mais, incentivamos mais. 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANEXOS

Anexo A – Apresentação da pesquisa

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Esta apresentação tem por objetivo informá-la (lo) sobre a pesquisa da qual você foi convidado (a) a participar, bem como ter sua autorização explícita para realizá-la e publicar seus resultados.

Esperamos, por meio deste texto, oferecer-lhe uma ideia básica sobre a pesquisa e o que sua participação envolverá. Se você desejar mais detalhes sobre algo mencionado aqui, ou informações não incluídas, sinta-se à vontade para perguntar.

Por favor, leia cuidadosamente este documento e as informações aqui contidas.

TÍTULO (PROVISÓRIO) DA PESQUISA: O coordenador pedagógico e a construção de vínculos na escola.

JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS: Esta pesquisa se apresenta com uma abordagem qualitativa, com o intuito de analisar como se dá o processo de construção de vínculos entre o coordenador pedagógico e a equipe docente, a partir de seu ingresso na escola. Quais os resultados das relações que se estabelecem entre estes sujeitos no clima escolar, assim como no desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico e também da equipe docente. Esta pesquisa justifica-se pelo fato de haver poucos estudos que tratem da temática e por acreditarmos que as boas relações são determinantes para que se estabeleça um bom clima na escola e favoreçam a atuação do coordenador pedagógico e também dos docentes. O objetivo central é analisar de que forma o coordenador pedagógico estabelece esse vínculo, quais os facilitadores ou dificultadores desta “ação” e como as relações interpessoais afetam o trabalho do coordenador pedagógico e dos docentes. Elegemos como sujeitos desta pesquisa coordenadores pedagógicos que atuam em escolas públicas do município de São Paulo.

RISCO OU DESCONFORTO: informamos que não há risco associado a esta pesquisa, mas, se em algum momento, você se sentir desconfortável, poderá solicitar a suspensão de sua participação.

SIGILO: garantimos que os nomes de todos os participantes estarão em absoluto sigilo. Para isso, serão citados na pesquisa apenas nomes fictícios. Todas as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas apenas para a análise científica dos dados e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. Sua participação é voluntária. Uma cópia deste consentimento será entregue a você, no ato de sua assinatura.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: a participação no estudo não acarretará custos para você e, por sua participação ser voluntária, você não será remunerado (a) por isso, nem receberá nenhuma compensação financeira adicional.

A realização da presente pesquisa trará ao pesquisado e à sociedade o(s) seguinte(s) benefício(s):

- Oferecer os resultados do trabalho desenvolvido no local;
- Criar oportunidades de reflexão e transformação do contexto estudado a partir das discussões realizadas no processo de pesquisa, com participação efetiva dos sujeitos envolvidos;
- Possibilitar a divulgação dos resultados a toda comunidade;
- Expandir as pesquisas a respeito do tema em foco;
- Apresentar trabalhos em congressos e simpósios;
- Contribuir para a comunidade acadêmica e de pesquisa de forma mais ampla com as descobertas e o processo de pesquisa desenvolvido.

Sendo assim, após ter sido devidamente informada (o) sobre o teor da pesquisa da qual participará, solicitamos que preencha e assine o termo de consentimento livre e esclarecido.

Nome completo do (a) participante:

Assinatura:

Local e data:

Anexo B – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,
portador (a) do RG nº _____, declaro ter recebido as devidas explicações sobre a pesquisa provisoriamente intitulada “O Coordenador Pedagógico e a construção de vínculos na escola” e concordo que minha desistência poderá ocorrer em qualquer momento, sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro ainda estar ciente de que minha participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa.

Finalmente, tendo eu compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo, declaro que concordo em participar e para isso DOU O MEU CONSENTIMENTO, SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO (A) OU OBRIGADO (A). Declaro, ainda, que recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e que me foi dada a oportunidade de lê-lo na íntegra e de esclarecer minhas dúvidas antes de sua assinatura.

Nome completo:

Assinatura:

Local e data:

Dados da pesquisadora:

Nome: Tatiana Alves Lara Volpe

RG: 28.102.395-5

Endereço: Rua Alfredo Angelini, 520CEP:09894-330, São Bernardo do Campo

-SP

Telefone de contato: (11) 96911-0555

E-mail: tatilarav@gmail.com

Instituição: PUC - SP

São Paulo, _____ / _____ / _____

Assinatura:
