

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
estudo comparativo entre coordenadores e professores da
educação básica nas redes pública e particular**

Fabiana Lana Pessoa

**Belo Horizonte
2008**

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Fabiana Lana Pessoa

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
estudo comparativo entre coordenadores e professores da educação
básica nas redes pública e particular

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organizações e Estratégia

Belo Horizonte
2008

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Ao meu querido marido, Enéas Mendes do Carmo, pelo carinho, apoio e confiança.
A caminhada ficou mais tranqüila com sua força e coragem.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

AGRADECIMENTOS

Esta é uma etapa muito feliz na concretização deste trabalho. Muitas vezes, pedimos, mas nos esquecemos de agradecer, de homenagear e de reverenciar as pessoas que nos ajudaram, apoiaram e acreditaram na conquista de um sonho.

Este é um sonho que está se realizando. Um passo a mais para a busca de uma maior qualificação profissional para se fazer um trabalho com prazer: lecionar, educar.

São muitas as pessoas a quem desejo agradecer, mas não posso deixar de mencionar aquelas que efetivamente, estiveram próximas de mim nestes dois últimos anos.

Aos meus queridos e amados pais, que, em um momento de inspiração divina, concederam-me a graça da vida. Tenho certeza de que foram grandes seus esforços na difícil jornada de educar os filhos. Se hoje estou aqui, foi graças a vocês; Aos meus irmãos, cada um de sua forma e maneira significativa, contribuindo para o meu aprendizado emocional;

À minha querida e amada avó Alaíde, que é um exemplo de vida, força e coragem, uma pessoa que muito me inspira, encanta e emociona;

Ao meu amado companheiro, amigo e marido, Enéas. Em uma noite de grande inspiração o conheci, meu grande amor. Seu apoio e incentivo foram fundamentais. Obrigada por existir em minha vida e torná-la ainda mais gratificante e bonita. Esta conquista também é sua;

Aos meus mestres, principalmente o professor Luiz Honório, orientador deste trabalho. Sua dedicação, paciência e companheirismo foram essenciais à realização desta dissertação. Como profissional, foi mais do que um professor; foi um grande educador, pessoa justa e extremamente humanizada e ética, fonte de referência, inspiração e exemplo;

Aos colegas e amigos que estiveram bem próximos neste momento. É necessário citar alguns: minha grande amiga Denise, que me auxiliou muito, compartilhando seus conhecimentos; o professor Walter Curi, que, bem no início da minha carreira acadêmica, mostrou-me os caminhos da profissão; Lucilene, sempre oferecendo apoio e referências; minha colega de mestrado Luciana, com a qual dividi e compartilhei muitas angústias e dúvidas resultantes deste exercício constante de transpiração; os colegas do mestrado; os colegas e amigos da INED, atual local de trabalho, e da UNIPAC, onde tudo começou; enfim, todos aqueles que estão no coração, amigos e companheiros;

Aos participantes desta pesquisa: diretores, coordenadores e professores das escolas pesquisadas, que contribuíram, efetivamente, para a realização do trabalho de forma bem receptiva e cordial;

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Aos alunos com quem convivi durante este percurso profissional, que são os agentes que realmente dão sentido a nossa profissão, fonte de grande inspiração, aprendizagem e transpiração. Como diz Paulo Freire: não há docência sem discência.

A Deus, acima de tudo, fonte de inspiração e razão do meu viver;

Muito obrigada a todos! Com certeza, este trabalho não foi feito apenas por duas mãos. A inspiração e a confiança vieram de todos que colaboraram e estiveram presentes.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Mais do que máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência precisamos de afeição e doçura! Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo estará perdido.

Charles Chaplin

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

RESUMO

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso comparativo realizado com objetivo de avaliar os vínculos mantidos entre coordenadores e professores que atuam na Educação Básica de duas escolas, de uma pública e a outra particular. O estudo e o levantamento dos vínculos estabelecidos entre estes profissionais foram baseados na tipologia de Kramer e Faria (2007), e em autores de áreas da Administração, Psicologia e Educação. Para esta pesquisa, foram selecionados os seguintes elementos constitutivos dos vínculos: identificação; cooperação nas atividades; participação e autonomia; criação de inimigos; idealização; reconhecimento e valorização dos indivíduos; solidariedade; crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Para a obtenção de informações e dados sobre os vínculos investigados foram utilizadas técnicas condizentes com o objetivo da pesquisa: entrevistas semi-estruturadas, questionários e grupos de foco. Os dados qualitativos foram obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas com diretores e coordenadores, e do grupo focal com os professores de ambas as escolas. Os dados quantitativos foram levantados mediante a aplicação de questionários nos professores da escola pública e particular. Buscou-se caracterizar os elementos que são importantes na relação e nos vínculos entre coordenadores e professores, e as diferenças existentes em ambas as instituições. As diferenças ocorreram na intensidade das formações vinculares. Alguns vínculos foram mais intensos, pois estão relacionados a uma base mais forte e com laços maiores de reciprocidade e interesse entre os coordenadores e professores. Outros estão relacionados a uma necessidade e relação de conveniência aos interesses dos profissionais e das instituições onde atuam. Outros puderam ser percebidos de forma mais frágil onde os impactos dos mesmos resultam no comprometimento da qualidade do serviço oferecido. Todos os vínculos pesquisados foram identificados nas instituições. Diferenças significativas ocorreram nos vínculos: "identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica", "participação e autonomia", "criação de inimigos", "reconhecimento e valorização dos indivíduos" e "crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional". O vínculo de "identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica" é menor na relação estabelecida entre os professores e coordenadora na escola pública. Na escola particular este vínculo é maior. O vínculo "cooperação" e a "solidariedade" existem em ambas as instituições motivados por razões diferentes. O vínculo "participação e autonomia" gera para os professores de ambas as escolas sentimentos de impotência e frustração. Verifica-se uma pseudo-autonomia nas duas instituições. O vínculo "criação de inimigos" capaz de fortalecer a união do grupo em prol de objetivos comuns existe nas duas instituições. Na escola pública são os problemas relacionados ao descaso governamental com a educação pública no País e o perfil dos alunos e da comunidade escolar. Na escola particular são as famílias e o mercado direcionando algumas condutas da instituição. O vínculo "idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores" encontra-se presente nas duas escolas. Na escola pública o coordenador é visto como um herói e na escola particular como um verdadeiro líder. O vínculo "reconhecimento e valorização dos indivíduos" evidencia que ambos os grupos de professores sentem-se reconhecidos, porém o reconhecimento do trabalho de seus coordenadores por eles é diferente. O vínculo "crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional" é maior na escola particular. Na escola pública os professores sentem-se cansados e desmotivados o que gera estagnação nos seus processos de desenvolvimento. Todas as comparações feitas anteriormente caracterizam e compõem o ambiente de cada uma das escolas. Outras considerações importantes desse trabalho referem-se à grande interdependência entre os vínculos que não aparecem isoladamente e a influência das configurações específicas e estruturas de cada uma das escolas. Antes de formarem os vínculos entre os grupos, existe um vínculo maior com a instituição onde as pessoas tendem a reproduzir as suas características e a sua cultura organizacional.

Palavras-chaves: Vínculos, Relacionamento coordenador-professor, Gestão educacional.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

ABSTRACT

This paper is a comparative case study performed to evaluate the bonds sustained by coordinators and teachers that work together on the basic education level in two schools -a public and a private one. The present work is based on Kramer and Faria typology and several authors on Psychology, Management and Educational area. For this purpose, it has been used the following elements as bonds: teachers' identification, activities cooperation, participation and autonomy, creation of enemies, idealization, acknowledgement, individual valorization, sympathy, self and professional development. With the scope to obtain the information and the data concerning, proper techniques were applied such as semi structured questionnaire and focus groups. The qualitative data was obtained by performing the semi structured questionnaire with directors and coordinators while the focus groups were applied to both schools teachers. The quantitative data was researched through questionnaires given to teachers working in the public and the private school. This study aimed to characterize the more important elements in the relationship between coordinators and teachers and also the differences existing in both schools. These differences occurred in the intensity of the bonds: some more intense once were related to a stronger basis and reciprocity bonds between coordinators and teachers, others more related to a special demand and convenience between the professionals and institutions interests. Some bonds were perceived in a fragile context mainly when its impacts implicated exposure on the level of services rendered. All the bonds researched were found on the institutions. Deeper differences occurred on the following bonds: "teachers' identification in face of pedagogical coordination", "participation and autonomy", "creation of enemies", "acknowledgement and individual valorization", "self and professional development". The bond "teachers' identification in face of pedagogical coordination" is smaller on the relationship between teachers and coordination on the public school. On the other hand, concerning the private school, this bond is bigger. "Cooperation" and "sympathy" exist on both institutions for different reasons. "Participation and autonomy" bring to all teachers, despite the school, feelings of frustration and impotency. It was verified a "pseudo autonomy" in the institutions. The bond "creation of enemies" which reinforces the group union for common objectives takes place on both institutions. On the public school, the problems related to the government negligence towards the public education, the students' profile and the school community. On the private school, the families and the market addressing some preferential conducts. The bond "teachers' idealization in face of pedagogical coordination" is present on both schools. On the public one, coordinator is seen as a hero and on the private, as a true leader. As far as acknowledgement and individual valorization is concerned, data shows that all the teachers groups have a sense of being recognized, however the acknowledgment of their coordinators' work by the teachers is different. The bond "self and professional development" is bigger on the private school once on the public one, teachers tend to feel tired and with no motivation, creating a stagnation on their learning processes. All the comparisons raised herewith are part of the environment of each school. Further important considerations on this work refer to the great interdependence among the bonds that are not presented alone and the influence of each specific configuration and structure on each school. Before forming the bonds among the groups, there is a greater bond towards the institution where the people tend to reproduce its characteristics and the organizational culture.

Key-words: bonds, relationship coordinator-teacher, educational management.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes	27
Quadro 1 – Resumo dos aspectos metodológicos	61
Quadro 2 – Pontos convergentes e divergentes dos vínculos pesquisados nas escolas pública e particular, na percepção dos coordenadores.....	91
Quadro 3 – Esquema para atribuir números na escala Likert.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica.....	106
Tabela 2 – Cooperação nas atividades	108
Tabela 3 – Participação e autonomia	109
Tabela 4 – Criação de inimigos	111
Tabela 5 – Idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores	113
Tabela 6 – Reconhecimento e valorização dos indivíduos	114
Tabela 7 – Solidariedade.....	115
Tabela 8 – Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.....	116

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o gênero	94
Gráfico 2 – Distribuição da amostra segundo a faixa etária	95
Gráfico 3 – Distribuição da amostra segundo o estado civil	96
Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo a escolaridade.....	96
Gráfico 5 – Distribuição da amostra segundo a atuação no sistema de ensino.....	97
Gráfico 6 – Distribuição da amostra segundo o tempo de atuação no magistério	98
Gráfico 7 – Distribuição da amostra segundo o turno de trabalho	99
Gráfico 8 – Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho na instituição.....	100
Gráfico 9 – Distribuição da amostra segundo o trabalho em outras instituições de ensino	101
Gráfico 10 – Distribuição da amostra segundo o número de coordenadores pedagógicos durante o tempo de trabalho na instituição	101
Gráfico 11 – Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho com o coordenador atual.....	102
Gráfico 12 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que a Coordenação facilita a formação de um espírito de equipe entre os professores.	107
Gráfico 13 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que a coordenação utiliza canais de comunicação diversos.	110
Gráfico 14 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que é comum à Coordenação atribuir erros e fracassos aos professores, e vice-versa.....	111
Gráfico 15 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que o professor reconhece o trabalho da Coordenação.	114
Gráfico 16 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que o crescimento e o aperfeiçoamento são buscados pelos professores nas relações com a Coordenação.	117

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição dos objetivos da pesquisa	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 Justificativa e contribuições do trabalho	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Vínculos organizacionais	23
2.2 Identificação e caracterização dos vínculos organizacionais: tipologia de Kramer e Faria (2007)	26
2.2.1 Identificação com a organização	28
2.2.2 Sentimento de pertença	29
2.2.3 Cooperação nas atividades	29
2.2.4 Participação nas decisões	30
2.2.5 Criação de inimigos	30
2.2.6 Idealização das organizações	31
2.2.7 Reconhecimento e valorização dos indivíduos	32
2.2.8 Solidariedade	33
2.2.9 Integração entre os membros.....	33
2.2.10 Crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal.....	33
2.2.11 Autonomia	34
2.3 Correlacionando os vínculos constitutivos com a relação estabelecida entre coordenadores e professores	35
2.3.1 Identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica	36
2.3.2 Cooperação nas atividades	37
2.3.3 Participação e autonomia	38
2.3.4 Criação de inimigos	38
2.3.5 Idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores	39
2.3.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos	40
2.3.7 Solidariedade	41
2.3.8 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.....	43
2.4 Considerações gerais sobre a educação básica no Brasil	43
2.5 A Importância de uma gestão participativa	47
2.6 Agentes escolares: papéis e funções	50
3. METODOLOGIA	56
3.1 Tipo de pesquisa	56
3.2 Unidade de análise e de observação da pesquisa	58
3.3 Técnicas e operacionalização de coleta de dados	58
3.4 Tratamento dos dados	60

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

4 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO E DOS VÍNCULOS ENTRE OS COORDENADORES E PROFESSORES.....	62
4.1 Identificação e caracterização das instituições de ensino.....	62
4.2 Caracterizando os vínculos entre os coordenadores e professores das escolas particular e pública	66
4.2.1 Caracterização do perfil profissional dos coordenadores	67
4.2.2 Identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica	71
4.2.3 Cooperação nas atividades	73
4.2.4 Participação e autonomia	77
4.2.5 Criação de inimigos	79
4.2.6 Idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores	81
4.2.7 Reconhecimento e valorização dos indivíduos	83
4.2.8 Solidariedade	85
4.2.9 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.....	87
4.3 Pontos convergentes e divergentes dos vínculos entre coordenadores e professores na escola pública e particular.....	89
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	94
5.1 Análise descritiva: variáveis demográficas e ocupacionais	94
5.2 Análise descritiva: vínculos entre professores e coordenadores	103
5.2.1 Procedimentos estatísticos.....	103
5.2.2 Descrição e análise quantitativa dos vínculos pesquisados	106
5.3 Descrição e análise do grupo de foco.....	119
5.3.1 Resultados do grupo de foco na escola pública	120
5.3.2 Resultados do grupo de foco na escola particular.....	129
5.3.3 Comparando os vínculos nas escolas estudadas.....	135
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICES	156
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista	156
APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa	157
APÊNDICE C – Identificação das questões do questionário em relação aos tipos de vínculos	163
APÊNDICE D – Grupo de Foco.....	164

1 INTRODUÇÃO

Os vínculos existem em todas as formas de relacionamento humano. Caracterizam-se por elos que denotam e estabelecem um tipo específico de relação. Segundo o dicionário Aurélio (1999), “o vínculo é tudo que ata, liga ou aperta”. Esta afirmação denota uma relação de cumplicidade e troca. Ou seja, os indivíduos podem se ligar a organizações, a instituições e outros grupos segundo seus interesses e necessidades. Trata-se de um processo que permite ao indivíduo reconhecer-se como sujeito e ao outro como objeto de desejo.

Os vínculos pressupõem uma relação de cumplicidade entre os indivíduos, na medida em que exigem das partes envolvidas interesse pela relação e necessidade ou desejo pela vinculação (FARIA; SCHMITT, 2007).

Grande parte dos vínculos formados pelos indivíduos é estabelecida nas organizações, em seu ambiente de trabalho. Os vínculos podem ser estabelecidos entre os indivíduos e a organização em que trabalham, bem como eles mesmos.

Os vínculos estabelecidos com a organização são denominados “vínculos organizacionais”. Trata-se de uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, assim como o grau de envolvimento com seus objetivos, culminando em melhores resultados e comprometimento (KRAMER; FARIA 2007).

Kramer e Faria (2007) identificam diversas formas por que as pessoas vinculam-se às organizações. Para eles, os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais são: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal e autonomia. Os autores abordam cada um desses elementos, levantando algumas variáveis a eles relacionadas e mostrando como a sua compreensão e qualidade impactam os resultados das organizações.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Além dos vínculos estabelecidos com a organização, este espaço constitui-se como o local onde os indivíduos passam a maior parte de seu tempo, interagindo com diferentes pessoas e formando vínculos diversificados. Desse modo, o sujeito, por meio do seu contato com o outro e da realização de seu trabalho, reconhece-se como ser social (DEJOURS, 2000).

As relações estabelecidas por meio de vínculos configuram um importante componente das relações sociais e afetivas dos indivíduos. Para Faria e Schmitt (2007), estes vínculos estabelecidos entre os indivíduos são capazes de influenciar o funcionamento e a dinâmica das organizações; relacionados a fins, tarefas e objetivos específicos, que devem ser cumpridos de forma estruturada por pessoas, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, visando ao alcance de resultados (FARIA 1985).

Contudo, nem sempre os resultados coincidem com o que foi planejado. As organizações são constituídas de pessoas dotadas de sentimentos e emoções contraditórias, o que torna o espaço organizacional complexo, principalmente no que diz respeito às diferenças individuais e aos conflitos que emergem do relacionamento entre os indivíduos (ZIMERMAN, 1997).

Muitos autores Bion (1970); Bleger (1989); Pichon-Rivière (1998); e Enriquez (2001), compartilham a idéia da existência de um plano não consciente, que extrapola o que foi previamente definido e planejado pelas organizações. Tal plano é caracterizado por diferentes elementos, como: conflitos, temores, relações interpessoais, idealizações, desejos de poder, vínculos e sentimentos de inveja, de vaidade, identificação e pertença, dentre outros. Por essa razão, diante de um mesmo fenômeno, os indivíduos podem apresentar comportamentos e percepções distintas.

Para Pagés (1976), a vida da organização é governada por temores informados, ou fatores subjetivos, muitos dos quais podem ser percebidos de forma ansiogênica pelo indivíduo, impedindo-o de ter, sempre, o controle e o planejamento das situações.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

comportamento dos indivíduos nas organizações. Tal aspecto é resultado de um conjunto de fatores, como forças ambientais, objetivos e estratégias organizacionais, questões relacionadas à cultura, características individuais e dos grupos formados, interações interpessoais e relações entre empregados e organizações, incluindo os vínculos. Em conjunto, estes fatores enfatizam a importância e a relevância dos vínculos entre os membros das organizações e mostram a relação que mantêm com seu funcionamento, com sua dinâmica e, conseqüentemente, resultados, tendo em vista a construção de um bom ambiente de trabalho.

Acrescenta-se que os seres humanos possuem necessidades de afeto e reconhecimento, que, em grande parte, são supridas no ambiente de trabalho (DEJOURS, 2000). Tem-se, então, que o valor do trabalho subordina os valores individuais e coletivos ao sistema de capital, constituindo-se em uma das formas de estabelecimento de relações e trocas afetivas e sociais entre os indivíduos (FARIA; SCHMITT, 2007).

No exercício de suas atividades profissionais, a pesquisadora, como orientadora educacional de uma escola particular de Belo Horizonte e como consultora educacional de algumas escolas particulares, percebia os vínculos dos funcionários com a organização, identificando claramente a existência de diferentes modalidades de envolvimento entre profissionais da coordenação e professores, bem como os resultados desse envolvimento na qualidade do serviço educacional prestado.

Vários dos vínculos organizacionais que enfocaram os aspectos do relacionamento do indivíduo com a organização identificados por Kramer e Faria (2007) repetiam-se entre os membros das instituições pesquisadas, principalmente com figuras que desempenhavam cargos de chefia e liderança.

Percebia-se que os mecanismos de identificação e idealização dos professores com os coordenadores estavam presentes de diferentes formas e interferiam no resultado do trabalho desenvolvido. A cooperação, que é apresentada nos discursos e proposta como um valor importante e necessário para os alunos, muitas vezes, inexistia. Em muitas escolas, a participação dos professores nos processos de

espera de escolas que discursam sobre a gestão participativa. Várias escolas não permitiam o desenvolvimento da autonomia do professor que, muitas vezes, era um mero executor de tarefas, tendo o coordenador como aquele que o controlava. O relacionamento com outros profissionais, alunos e famílias também interferia diretamente na relação dos coordenadores com os professores e no desenvolvimento de alianças. Este aspecto também é trabalhado por Kramer e Faria (2007) quando contemplam a criação de inimigos como um dos elementos constitutivos de vínculos. Outro fator percebido é a falta de reconhecimento e valorização dos professores, o qual pontua a necessidade de se repensar a importância desta função e as relações que interferem na sua prática.

Essas observações sugeriam que comportamentos e atitudes diferenciados na forma do exercício de poder e da liderança dos coordenadores conduziam o grupo de professores diferentemente, criando diversos tipos de vínculos. A qualidade e a manutenção de alguns vínculos interferiam na qualidade do processo educativo, refletindo-se em ganhos diretos para aqueles aos quais as atividades eram direcionadas.¹

Os professores que percebiam a relação estabelecida na parceria e proximidade eram mais motivados e integrados ao grupo e ao ambiente escolar. Eram também mais identificados com a figura do coordenador e com a instituição.

As instituições educacionais, portanto, parecem enquadrar-se nas considerações teóricas e práticas traçadas anteriormente e podem constituir-se em um bom campo investigativo a respeito de como são os vínculos estabelecidos entre os seus profissionais. Além disso, conforme afirma Mello (1986), a escola deve ser considerada um importante espaço da sociedade que expressa uma totalidade dinâmica. Ou seja, a organização da escola não é estática, mas sim produto de relações sociais, da prática social de grupos e de classes. É um pequeno sistema social que, apesar das normas homogêneas dos sistemas de ensino e de certa aparência uniforme, desenvolve seu próprio conjunto de normas e valores, e,

¹ As ações dos coordenadores e dos professores incidem diretamente em seu relacionamento com as

principalmente, sua cultura.

Outro aspecto que deve ser mencionado é o fato de essas instituições educacionais estarem sofrendo muitas modificações nos últimos tempos, o que demanda maior profissionalização e gestão dos serviços. Essas modificações têm sido necessárias para acompanharem os impactos sofridos pelas novas tecnologias, pelas modificações nas relações de trabalho e pela nova relação e papel social que as escolas estão desempenhando. Tais mudanças parecem impactar diretamente os serviços educacionais prestados atualmente (LÜCK, 2006).

Dentre essas mudanças, percebem-se a tentativa de democratização do ensino e a preocupação especial com a qualidade do ensino das escolas públicas. Tudo isso é permeado por uma forte tendência ao estabelecimento de práticas interativas, participativas e democráticas, nas quais os vínculos estabelecidos, as alianças e as parcerias são fundamentais para o desenvolvimento das instituições e a superação de problemas (LÜCK, 2006).

Pressupõe-se que existam diferenças entre os vínculos estabelecidos entre os profissionais ligados à rede particular e aqueles ligados à rede pública. Apesar de os profissionais que trabalham em ambas as redes terem recebido formação e preparação idênticas, estão todos submetidos a realidades e contextos diferentes. Escolas públicas e escolas particulares apresentam idiosincrasias próprias (SANCHES, 2002).

O debate em torno das diferenças entre as redes quanto à qualidade do ensino é inesgotável, e com muitas opiniões divergentes. Para Sbrana (2005), uma diferença fundamental que interfere diretamente na dinâmica da organização da escola pública está ligada a sua dependência ao governo. Para a autora, isso diminui a autonomia e a iniciativa dos profissionais, que ficam presos e tolhidos pelas leis. Nas escolas particulares, as ações e iniciativas são mais livres.

Sanches (2002) percebe essa situação de forma diferente. Acredita que há maior autonomia e liberdade na rede pública, na medida em que os vínculos estabelecidos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

e capacitação. A rede pública, para a pesquisadora, está mais próxima das contradições e conflitos da sociedade, preocupando-se mais com a formação humana.

A rede privada vem perdendo seu caráter educacional, posicionando-se como uma empresa prestadora de serviços. Os pais são considerados clientes e, na condição de pagantes, acabam interferindo na autonomia da escola. Existe o medo iminente da perda de alunos, o que faz com que as pressões e apelos das famílias sejam atendidos (SANCHES, 2002).

Para Sanches (2002), a mídia dá muita ênfase à questão da violência e aos problemas de ensino da escola pública e deixa de dar publicidade a seus grandes feitos e práticas.

Sanches (2002) e Sbrana (2005) concordam que o grande problema da rede pública está relacionado à questão dos recursos humanos, diferentemente do que acontece na rede privada. O professor da rede pública não se sente devidamente valorizado. Também, as condições de trabalho oferecidas na rede particular, inclusive com maiores recursos, atraem os profissionais. Existe uma permissividade legal que ampara os professores da rede pública, aumentando o número de licenças, remoções, faltas. A rotatividade e o excesso de substituições prejudicam o desenvolvimento dos alunos.

Outra diferença apontada por Sanches (2002) diz respeito à condição social dos alunos. Na escola pública existe uma carência muito maior, sendo que muitos pais não têm condições de oferecer recursos para os filhos. As dificuldades sociais e econômicas, muitas vezes, impedem as famílias de estarem mais próximas das escolas e o problema da freqüência dos alunos também é comum.

Outro aspecto que interfere na forma como as relações são construídas, que se configura como característica específica, diz respeito à organização escolar. A educação básica é composta da educação infantil e prolonga-se até o ensino médio. O outro nível é a educação superior. As duas estruturas do sistema educacional com

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Acredita-se que essas diferenças irão interferir e influenciar a dinâmica dos vínculos dos profissionais destas escolas, uma vez que o lugar assumido por estes profissionais sofre influência direta dos contextos social e cultural vigente. André (1992) citado por Grinspun (2002), alerta sobre a importância de se conhecer a escola mais de perto, para melhor compreender as relações e interações que constituem seu cotidiano, de conhecer as forças impulsionadoras ou limitadoras e de identificar as estruturas de poder e o modo de organização do trabalho. Só assim é possível compreender e analisar o papel e a função de cada sujeito dentro deste complexo interacional.

Estudos realizados por Saviani (1980); Silva (1984); Libâneo (1985) e Mello (1986) chamam a atenção para a importância da organização interna da escola como determinante poderoso do desempenho escolar. O foco recai nas relações e no trabalho desenvolvido pelos coordenadores pedagógicos e professores.

Diante do contexto apresentado, surgem as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) De que forma se configuram os vínculos estabelecidos entre coordenadores e professores que atuam em instituições das redes pública e particular na educação básica?
- b) Como são percebidos? Existem diferenças entre os vínculos estabelecidos por estes profissionais? Quais são elas?

1.1 Definição dos objetivos da pesquisa

1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais são e como são percebidos os vínculos entre os coordenadores e professores da educação básica de uma instituição pública e de uma instituição particular localizadas na cidade de Belo Horizonte.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e contextualizar as instituições escolhidas para a pesquisa e os principais papéis e funções dos seus coordenadores e professores;
- b) Investigar os principais vínculos estabelecidos entre os coordenadores pedagógicos e o grupo de professores da educação básica nas duas instituições, caracterizando os elementos constitutivos dos vínculos, com base na tipologia estabelecida por Kramer e Faria (2007);
- c) Comparar os resultados obtidos nas instituições de ensino por intermédio do levantamento dos pontos convergentes e divergentes.

1.2 Justificativa e contribuições do trabalho

O tema desta pesquisa tem sido objeto de debate e questionamento nas áreas da Administração e da Educação. Apesar de não ser nova a relação da educação com os setores produtivos e com as teorias da administração, observa-se que ela ocorre desde a Segunda Guerra Mundial, envolvendo a concepção da educação como fator de produção e desenvolvimento. Diversas teorias do campo organizacional e suas influências têm voltado o seu olhar para este tipo de organização, a escola, especialmente para o modo como tem sido administrada.

A figura do gestor escolar, considerando seu papel no ambiente organizacional, tem sido enfatizada aparecendo como modelador da cultura organizacional e tomador de decisões dentro da escola.

Tais aspectos explicam a busca de uma maior profissionalização dos processos e da gestão escolar. As instituições de ensino superior, percebendo tal necessidade, investem na abertura de vários cursos nas áreas de gestão educacional e de liderança organizacional. Os cursos de graduação em Pedagogia também fizeram adaptações em suas grades curriculares, focalizando os aspectos relacionados à gestão, explicitando a interdisciplinaridade e os elos significativos entre essas duas áreas do conhecimento. A Administração, como ciência social aplicada, tem muito a

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

contribuir para a educação.

Vale ressaltar que as observações explanadas anteriormente são frutos da vivência e trajetória profissional da pesquisadora, o que gera interesse e motivação para o estudo. Sua atuação no mercado profissional como psicóloga educacional e professora do curso de pedagogia suscitou diversas questões sobre o tipo de gestão exercida e as conseqüências para os resultados do trabalho.

O aprofundamento deste tema pode gerar contribuições significativas tanto para a academia como para o mercado. No caso da contribuição para a academia, seria mediante a continuidade de estudos e pesquisas sobre vínculos organizacionais e sobre a qualidade das instituições educacionais públicas e privadas. As contribuições para o mercado consistiriam no levantamento de informações para proporcionar um ambiente profissional mais adequado, capaz de gerar resultados mais satisfatórios para a organização escolar e os usuários do serviço educacional prestado. Olhar para as pessoas que compõem a organização é pensar no seu bom funcionamento e em sua saúde.

Existe uma carência de pesquisas na área sobre vínculos organizacionais, tendo-se identificado apenas um estudo de caso único, realizado em uma instituição pública de Curitiba, por Kramer e Faria (2007). Nesse trabalho, a perspectiva de análise é macro, pois enfoca os vínculos dos indivíduos com a organização. Este trabalho diferencia-se na medida em que foram estudados e trabalhados os vínculos entre os membros da instituição.

Estudar os vínculos organizacionais é importante para a compreensão das dinâmicas individual e grupal no contexto das organizações e para o seu funcionamento. O comprometimento dos indivíduos nas organizações e os resultados dos serviços prestados estão relacionados aos vínculos estabelecidos entre seus integrantes e com a mesma. Para as organizações, é fundamental que os indivíduos estejam engajados a ela e, principalmente, que estabeleçam vínculos afetivos.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

de promoção e de desenvolvimento econômico e social. A preocupação com a universalização da educação, garantindo uma escola pública de qualidade para todos, tem sido meta dos governos municipal, estadual e federal. Estudar os vínculos organizacionais pode contribuir para a obtenção de reflexões teóricas e práticas sobre as diferenças existentes nas escolas públicas e privadas, permitindo uma leitura de seu ambiente e de sua qualidade. Ainda mais importante, poderá responder ao compromisso social de contribuir para com a reflexão de que um processo educativo eficiente funciona como elemento transformador de realidades, pois aumenta a qualidade de vida da população.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a sustentação do referencial teórico, foram buscadas contribuições no campo da Administração, da Psicologia e da Educação.

Inicialmente, deu-se maior enfoque aos estudos dos vínculos organizacionais, recorrendo a autores da Administração e da Psicologia, sobre os principais conceitos e contribuições sobre o tema. Para o desenvolvimento e a explanação deste item, recorrer-se à tipologia apresentada por Kramer e Faria (2007) sobre vínculos organizacionais em uma instituição pública. Trata-se de um trabalho atual e de bastante relevância, apresentado no curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, no qual os autores explicitam os vínculos entre os funcionários e a instituição a que pertenciam. Para a descrição e caracterização dos vínculos, utilizaram contribuições de autores da Psicossociologia, da Psicologia Social e da Teoria sobre o funcionamento e dinâmica de grupos, como Enriquez, Pagés, Pichon-Rivière e Zimerman.

Posteriormente, desenvolveu-se uma seção em que se faz uma adaptação do referencial teórico desenvolvido, relacionando-o com o objetivo da pesquisa. Nesta parte, foram selecionados alguns vínculos identificados na relação entre membros da organização, neste caso coordenadores pedagógicos e professores.

Para finalizar o referencial teórico, objetivando obter uma melhor compreensão das particularidades do campo e da área que serão objeto de estudo, foram feitas algumas considerações sobre a educação básica no Brasil, a importância do processo de gestão participativa e a descrição e caracterização dos papéis e funções dos agentes pedagógicos coordenadores e professores.

2.1 Vínculos organizacionais

Em toda forma de relacionamento o homem cria e estabelece vínculos. Os indivíduos, dentro das organizações, relacionam-se e constituem vínculos, ou seja, elos que caracterizam o tipo de relação entre a organização e o grupo, e seus membros, e destes entre si. Tais vínculos, quando positivos, facilitam a realização dos objetivos organizacionais.

De acordo com Schmitt e Faria (2007), o vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que ocorre no espaço subjetivo e pressupõe uma relação de cumplicidade. Para ocorrer vinculação, é necessário que as partes tenham um interesse pela relação, uma necessidade ou um desejo pela vinculação.

Para Pichon-Rivière (2000), o vínculo caracteriza uma relação entre um indivíduo e um objeto simultaneamente, ambos cumprindo uma determinada função. A partir do momento em que este objeto tem um significado para o indivíduo, é estabelecida uma relação simbólica.

Pichon-Rivière (2000) entende que por intermédio dos vínculos é criada uma estrutura particular, que depende da situação e do momento, determinando a forma de relacionamento do indivíduo com o outro, ou os outros. Compreende-se com esta afirmativa a razão de cada indivíduo ter um padrão diferente de reconhecimento e valorização das relações e de dinamismo, fatores inerentes à condição humana.

Diversos autores Freud (1988); Kaës (1991); Laplanche; Pontalis (1992); e Pichon-Rivière (2000) compartilham o pressuposto de que a interação do sujeito no mundo exterior só é possível mediante o estabelecimento de vínculos. Pode-se perceber que os vínculos estão sempre atendendo a uma demanda e necessidade de ordem psicológica. Pode ser uma necessidade de aceitação, de pertencimento ou de afiliação, entre outras. As necessidades dos indivíduos podem ser divididas em: a) conscientes, relacionadas à clareza das necessidades e das ações necessárias para satisfazê-las e b) inconscientes, aquelas que os indivíduos desconhecem, mas mesmo assim procuram satisfazê-las (FARIA; SCHMITT, 2007).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Antes de formarem vínculos entre os grupos que compõem uma organização, existe um vínculo maior, aquele estabelecido com a instituição. As pessoas, por meio de mecanismos de identificação, tendem a reproduzir a cultura organizacional e as suas características. Os pequenos grupos tendem a reproduzir as características sócioeconômico-políticas, a dinâmica psicológica, os conflitos e as emoções dos grandes grupos (PAGÉS, 1976; ZIMERMAN, 1997).

O estabelecimento de laços afetivos e o engajamento dos indivíduos com a organização são fundamentais para que se possa mediar as contradições existentes e exercer o controle social. Os vínculos estão relacionados à subjetividade dos indivíduos e possibilitam a partir da adesão dos indivíduos à organização, a realização e o sucesso dos objetivos organizacionais (FARIA; SCHMITT, 2007).

Na perspectiva teórico-crítica, Faria (2003) aponta os vínculos como mecanismos de controles sociais sutis, construídos a partir da interação de instâncias latentes e manifestas que se operam. O controle das organizações não visa atingir apenas o corpo físico dos indivíduos-trabalhadores, mas também a sua subjetividade. Ou seja, considera tanto o vínculo do indivíduo com a organização como aquele estabelecido entre os membros pertencentes à organização. Para o autor, o controle por vínculos

[...] refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egóticas e dos fascínios (FARIA, 2003, p. 5).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Ainda segundo Schmitt e Faria (2007), o vínculo estabelecido entre o sujeito e a organização pode ser: a) objetivo, relacionado às condições práticas e formais de organização do trabalho, por exemplo, contrato de trabalho e salário; e b) subjetivo, relacionado ao sentimento de pertença, filiação e à possibilidade de realização de desejos e reconhecimento, entre outros. Dessa forma, os vínculos estabelecidos com as organizações satisfazem as necessidades de ordem objetiva e as de ordem subjetiva.

Entende-se que o vínculo subjetivo evidencia melhor o caráter complexo da dimensão humana, mais subjetiva. O relacionamento entre os indivíduos no ambiente de trabalho liga-se à natureza subjetiva e psicológica dos vínculos.

No exercício da atividade laboral, são estabelecidos vínculos que são componentes das relações sociais e afetivas, os quais se referem diretamente à subjetividade humana. Podem ser dos indivíduos com a organização ou dos membros entre si. Os vínculos são importantes para que ocorram as relações de trabalho (FARIA; SCHMITT, 2007).

Reconhecendo a relação dos funcionários com a organização e destes entre si por meio dos vínculos, Kramer e Faria (2007) realizaram o trabalho de identificação e compreensão dos elementos constitutivos dos vínculos a partir de uma tipologia que utiliza como unidade de observação uma instituição pública de Curitiba.

O trabalho foi realizado em uma autarquia da Prefeitura Municipal de Curitiba que produz pesquisa e compartilha conhecimento sobre gestão com os órgãos governamentais.

Kramer e Faria (2007) identificaram diversas formas como as pessoas vinculam-se às organizações. Para eles, os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais são: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal e autonomia.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

eles relacionadas.

O resultado da pesquisa de Kramer e Faria (2007) foi a caracterização dos elementos que são importantes na formação e manutenção dos vínculos, gerando, conseqüentemente, comprometimento dos empregados com os objetivos, as políticas, os problemas, o desempenho e os resultados da organização.

2.2 Identificação e caracterização dos vínculos organizacionais: tipologia de Kramer e Faria (2007)

Nesta seção, procura-se identificar e conceituar os vínculos classificados por Kramer e Faria (2007) no estudo de caso realizado em uma instituição pública na cidade de Curitiba. Para a descrição e caracterização dos vínculos, utilizaram contribuições de autores da Psicossociologia, da Psicologia Social e da Teoria sobre o funcionamento e dinâmica de grupos, como Enriquez, Pagés, Pichon-Rivière e Zimerman. O objetivo desta seção é discutir a teoria dos vínculos utilizada pelos autores FIG. 1.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

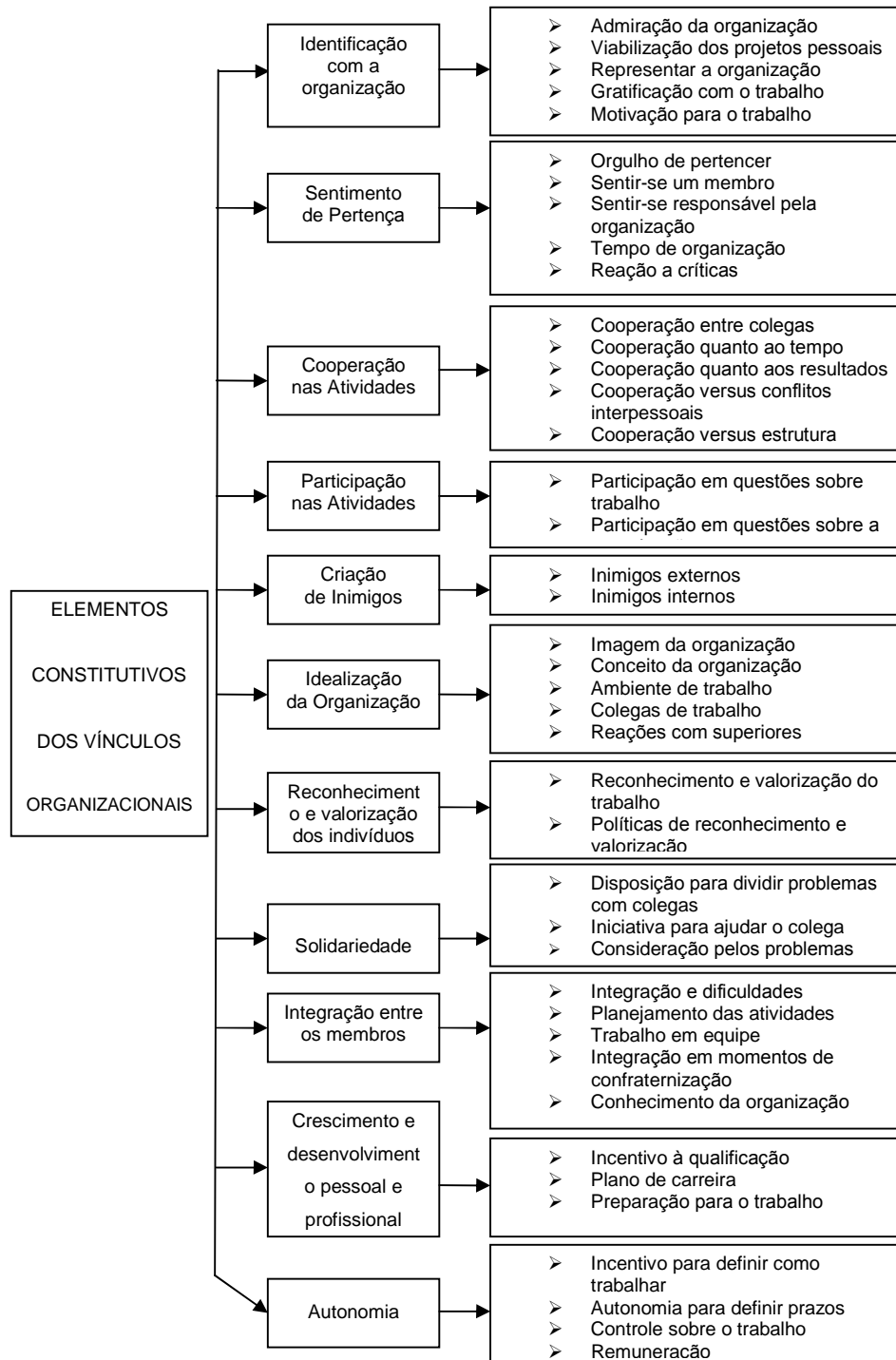


Figura 1 – Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes
 Fonte: Kramer e Faria (2007) adaptado pela pesquisadora

2.2.1 Identificação com a organização

Dois mecanismos psicológicos atuam na realização e busca da concretização dos projetos comuns de um grupo: a identificação; e a idealização do grupo e do projeto (FREITAS, 2000). A identificação pode ser com a própria organização, com os líderes ou com outros membros.

Kramer e Faria (2007) argumentam que a existência de um projeto e de um objetivo comum favorece os laços de identificação dos sujeitos, os quais, ao trabalharem reunidos pelos objetivos da organização, tendem a lançar mão do mecanismo de identificação.

Anteriormente ao processo de identificação, realizado entre os indivíduos e a organização, e entre estes entre si, outras identificações são realizadas pelos indivíduos ao construir a sua identidade. A primeira fonte de referência e de identificação é a família, que serve de modelo para as relações construídas no trabalho, por meio dos relacionamentos vividos e do sentido que estas têm para o sujeito. Aí também são feitas identificações.

Uma identificação positiva presume o estabelecimento de bons vínculos e, conseqüentemente, de um maior comprometimento. Chanlat (1996) afirma que é na relação com o outro e com o jogo de identificações que o indivíduo se constitui, que se reconhece, e que se satisfaz ou não, seus desejos.

De acordo com Zimerman (1997), na medida em que as organizações são constituídas por pessoas, a interação afetiva entre os membros torna-se inerente. A oscilação entre a busca de uma identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social compõe os mecanismos de identificação.

No trabalho de Kramer e Faria (2007), a identificação com a organização é visualizada por meio dos seguintes aspectos: admiração, viabilização dos projetos pessoais, sentir-se um representante e sentir-se motivado no local de trabalho.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

2.2.2 Sentimento de pertença

O sentimento de pertença possibilita que os indivíduos sintam-se realmente como membros efetivos da organização, estabelecendo a identidade da organização e de cada um como seu integrante.

Pela proximidade conceitual, muitas vezes, os conceitos de identificação e pertença misturam-se. Para Pichon-Rivière (1998), a pertença seria uma etapa posterior ao processo de identificação, quando existe uma transformação causada por uma maior integração do indivíduo ao grupo.

Para mensurar o sentimento de pertença do indivíduo com a organização, Kramer e Faria (2007) utilizaram os seguintes indicadores: orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável pela organização, tempo de organização e reação a críticas.

2.2.3 Cooperação nas atividades

Segundo Faria (1987), a cooperação é uma forma específica do sistema capitalista para possibilitar o alcance e o cumprimento dos objetivos organizacionais. A divisão do trabalho é uma das conseqüências do sistema cooperativo. Para Pichon-Rivière (1998), a cooperação traduz-se na contribuição para a tarefa grupal. Percebe-se que a cooperação facilita a realização do trabalho, tornando mais fácil a realização e o cumprimento das tarefas. Por meio da cooperação pode-se perceber se há um sentimento de grupo na organização e se os indivíduos se unem a fim de cumprir os seus objetivos.

Os vínculos de cooperação foram visualizados no trabalho de Kramer e Faria (2007) a partir dos seguintes aspectos: cooperação entre colegas, cooperação quanto ao tempo, cooperação quanto aos resultados, cooperação versus conflitos interpessoais e cooperação versus estrutura.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

2.2.4 Participação nas decisões

A participação nas decisões indica o grau de controle que os funcionários possuem sobre os elementos objetivos do seu trabalho (econômicos, técnicos e político-ideológicos) e, conseqüentemente, a capacidade de definir e realizar seus interesses específicos (FARIA, 1987). Mediante essa nova forma de organização, espera-se como resposta um maior comprometimento e desempenho dos indivíduos na realização de seus trabalhos.

Conforme Miller e Monge (1986) citado por Lück *et al.* (2007), a participação do indivíduo nas questões organizacionais reflete diretamente na sua produtividade e na sua satisfação. Quando as pessoas de nível hierárquico mais baixo têm oportunidades de compartilhar suas idéias com os superiores, elas satisfazem suas necessidades básicas, sentem-se mais integradas à equipe e tendem a ser colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Esta prática retroalimenta a postura dos superiores, que passam a participar mais e a dar maior autonomia e liberdade aos colaboradores. Cenpec (1994) citado por Lück *et al.* (2007) complementa dizendo sobre a importância de se disponibilizar informações sobre a organização constantemente, de modo a promover a compreensão e o comprometimento com os objetivos mais amplos da organização.

Segundo Kramer e Faria (2007), a participação dos indivíduos nas organizações proporciona-lhes a possibilidade de contribuir para a tomada de decisões referentes à própria organização e ao trabalho em si, sendo importante para a formação e manutenção dos vínculos. Isso pode ser compreendido a partir dos seguintes aspectos: participação em questões sobre o trabalho, participação em questões sobre a organização, canais de participação e abertura à participação.

2.2.5 Criação de inimigos

A presença de inimigos externos e internos à organizações fortalece os vínculos entre os profissionais. Trata-se de um mecanismo vital para as organizações. De

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

acordo com Kramer e Faria (2007), a presença de inimigos, além de fortalecer os vínculos interpessoais, traz à tona a consciência da existência de um projeto comum, reforçando os sentimentos de identificação e pertença.

Os inimigos de uma organização podem ser nomeados como: o concorrente, o mercado e a economia. São forças externas, às quais são atribuídas responsabilidades pelo fracasso da organização. Ou, conforme Pichon-Riviere (1998), podem ser pessoas internas, do interior da organização, que se fazem depositários dos aspectos negativos da organização, chamados de “bodes expiatórios”.

Entretanto, esse processo é vital para a sobrevivência das organizações em que as pessoas e os grupos são incapazes de se perguntarem e de atribuírem as causas de fracassos a si próprios. Aí, delegam ao outro, um inimigo interno ou um inimigo externo. A construção de inimigos está relacionada à existência e à permanência da organização. A luta contra uma ameaça consolida os laços de reciprocidade entre os membros da organização (ENRIQUEZ, 2001).

A criação de inimigos pode ser analisada pelos seguintes itens: inimigos externos e inimigos internos.

2.2.6 Idealização das organizações

Freitas (2000) afirma que a idealização é um fenômeno que aparece nos grupos quando vão realizar uma tarefa. O indivíduo experimenta uma sensação de verdade sócrática relacionada, totalmente, a um misticismo e a um aspecto simbólico.

Para Enriquez (2001), a idealização é um dos fundamentos mais importantes dos grupos, pois confere aos projetos e aos membros do grupo a idéia de consistência, de força e de excepcionalidade. A força do mecanismo de idealização dentro das organizações é percebida quando ela fornece aos indivíduos uma ilusão de completude, de falta de falhas e de perfeição. Idealizar uma organização pode ser

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

consagrá-la como o melhor ambiente para trabalhar, a melhor oportunidade, uma organização sem nenhum problema e falhas.

Esse sentimento e fantasia de perfeição e de ausência de falhas permite ao sujeito criar uma relação com a organização sob a forma de uma ilusão de totalidade e plenitude, que passa a sensação de total satisfação dos seus desejos (FREITAS, 2000; PAGÉS, 1976).

Conforme Kramer e Faria (2007), a idealização, normalmente, vem acompanhada de outros elementos dos vínculos organizacionais, como a identificação, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros. Pode ser visualizada por meio dos seguintes aspectos: imagem da organização, conceito da organização, ambiente de trabalho, colegas de trabalho e relação com os superiores.

2.2.7 Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Uma das grandes necessidades dos seres humanos é o desejo de ser valorizado e reconhecido. Entretanto, o reconhecimento e a valorização dentro das organizações, muitas vezes, são de difícil mensuração. São conceitos extremamente pessoais e subjetivos, relacionados a um conjunto de crenças, valores e expectativas de um indivíduo.

O estabelecimento e a manutenção de vínculos interpessoais estão relacionados à busca de reconhecimento e de valorização. A existência do vínculo de reconhecimento denota a necessidade que o indivíduo tem de ser reconhecido pelo outro e de pertencer a um determinado grupo social (ZIMERMAN, 1997).

A compreensão deste item por Kramer e Faria (2007) deu-se por meio dos seguintes aspectos: reconhecimento e valorização do próprio trabalho, políticas de reconhecimento e valorização, respeito pelo indivíduo e remuneração.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

2.2.8 Solidariedade

A solidariedade fortalece os laços de reciprocidade entre as pessoas, unindo-as e formando vínculos mais fortes e significativos.

Para Kramer e Faria (2007), a solidariedade torna as pessoas mais unidas e dependentes uma das outras, estimulando os sentimentos de identificação e de pertença, incentivando à cooperação para os objetivos propostos e aumentando a integração entre os membros.

Kramer e Faria (2007) identificaram a solidariedade no seu trabalho por meio dos seguintes aspectos: disposição para com os colegas em ouvir problemas, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios.

2.2.9 Integração entre os membros

Para Kramer e Faria (2007), ambiente como local agradável de trabalho, formação de relações interpessoais, busca de mais facilidade na realização de tarefas, contribuição para a identificação, sentimento de pertença, cooperação e solidariedade são fatores que podem ser influenciados pela integração entre os membros da organização. Para a caracterização deste vínculo, foram analisados os seguintes aspectos: integração e dificuldades, planejamento das atividades, trabalho em equipe, integração em momentos de confraternização e conhecimento da organização.

2.2.10 Crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal

Uma organização que investe no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários está estabelecendo e formando vínculos positivos e investindo em seu crescimento. Conforme Schmitt e Faria (2007), o desenvolvimento é percebido pelo

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

sujeito na estrutura organizacional e na satisfação de suas necessidades.

Kramer e Faria (2007) buscaram a compreensão destes aspectos pesquisando: incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho.

2.2.11 Autonomia

A autonomia cria um campo propício para o estabelecimento de vínculos do sujeito com a organização, na medida em que possibilita as condições para que os próprios indivíduos organizem-se para o trabalho da forma que julgarem mais conveniente. A organização contribui para a identificação e o sentimento de pertença, assim como para o crescimento profissional e pessoal. Para Kramer e Faria (2007), ela pode ser compreendida por meio dos seguintes aspectos: autonomia para definir como trabalhar, autonomia para definir prazos e controle sobre o trabalho.

Como se pode observar, a análise de Kramer e Faria (2007) acontece em uma perspectiva macro, que envolve diversos aspectos do relacionamento do indivíduo com a organização, interferindo nas relações, no comprometimento e nos resultados.

A presente pesquisa tem como base o trabalho anteriormente citado, porém com outro enfoque, mais objetivo, para o qual será necessário realizar adaptações. Percebe-se que vários dos vínculos organizacionais repetem e estendem-se para as relações estabelecidas entre os membros de uma organização. Os vínculos a serem estudados serão aqueles entre os principais atores do ambiente educacional: coordenadores e professores. Por este motivo, torna-se necessário identificar os vínculos utilizados pelo autor que são de aplicabilidade para este estudo.

De modo que, na próxima seção, relacionam-se os vínculos selecionados ao contexto educacional e propõem-se algumas questões para investigação.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

2.3 Correlacionando os vínculos constitutivos com a relação estabelecida entre coordenadores e professores

Assim como os indivíduos formam vínculos com as organizações e com os membros que a elas pertencem, na escola a situação não é diferente. A escola é uma organização de grande complexidade do nosso sistema social. Apresenta um dinamismo próprio, com seu conjunto de normas e valores. Independente de ser pública ou particular, apresenta especificidades e diferenças, reproduzindo sua própria cultura, fruto dos interesses da escola e da comunidade na qual está inserida (GRINSPUN, 2002).

O conjunto de atividades exercidas pelos profissionais da escola baseia-se em: conhecimentos, percepções, crenças, valores, motivações, hábitos e expectativas de cada agente e normas legais preestabelecidas.

Os coordenadores pedagógicos relacionam-se diretamente com o grupo de professores, mas estão ligados hierarquicamente aos diretores escolares. Percebe-se que existe, inicialmente, um vínculo maior com aqueles que representam a instituição.

Em várias situações os coordenadores estão apenas investidos deste poder formal que lhes é delegado e representam apenas a ideologia da escola. Muitas vezes, representam a direção da escola, perdendo com isso sua autonomia nas tomadas de decisão. Às vezes, impõem-se regras, normas e uma cultura instituída sem a sua participação. Ocorre, também, de estarem submetidos a uma gestão autocrática, que reforça estes padrões por meio da autoridade e do poder que têm sobre os professores. Segundo Paro (2003), o fato de alguém ser investido de autoridade, tendo probabilidade de ter cumpridas determinadas ordens, não significa que estas representem a sua vontade.

Os vínculos estabelecidos entre coordenadores e professores são de natureza simbólica, caracterizados por um grande dinamismo e interdependência entre eles, não podendo perder sua dimensão sistêmica.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

2.3.1 Identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica

Os coordenadores pedagógicos são figuras essenciais no processo educacional. Quanto maior a harmonia, integração e os vínculos positivos, maior a identificação e tendência de o trabalho alcançar melhores resultados. Definições de liderança concebem o coordenador como um líder organizacional responsável pela motivação e condução dos professores em busca de uma melhor qualidade de trabalho e resultados educacionais.

Junior e Rangel (1997) afirma que o supervisor não é um “técnico” encarregado da eficiência do trabalho e muito menos um “controlador” de produção. Sua função e seu papel assumem uma posição social e politicamente maior, de líder, de coordenador, que estimula o grupo à compreensão – contextualização e crítica – de suas ações e, também, de seus direitos.

O coordenador é visto como responsável pela mediação das relações e dos processos, juntamente com os professores. Esta figura é de grande importância, pois seu papel é essencial para processo motivacional do corpo docente. Deveria servir de exemplo para os professores, constituindo-se em verdadeiros líderes. Freire (1993) sustenta que a construção de um processo democrático se dá no grupo, envolvendo todos os participantes da escola. Portanto, ao optar-se por essa concepção de educação, é preciso trabalhar, saber, refletir e conhecer como se constitui um grupo, pois, uma vez educado segundo a concepção autoritária de educação, está-se habituado a lidar com grupos, como se fossem massas homogêneas.

Souza (2001) defende que os professores devem ser liderados pelo coordenador pedagógico, a fim de possibilitar a construção de um grupo e o desenvolvimento de um trabalho coletivo, rumo à superação das fragmentações comuns nas escolas. Para a autora, a existência de um grupo é condição primária para a atividade do coordenador, uma vez que ele terá que trabalhar na liderança de pessoas que desenvolvem um trabalho comum.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Pichon-Rivière (1998) reconhece a existência de três momentos que caracterizam os grupos humanos. O primeiro momento diz respeito aos fenômenos de afiliação e identificação, que se transformam em sentimentos de pertencimento quando existe maior integração do grupo. Inicialmente, o indivíduo quer se sentir parte do grupo, um membro. Se existe uma identificação grande com o coordenador, o professor sente-se mais integrado. O segundo momento trata-se da cooperação, em que se demonstra o que o indivíduo pode agregar para o grupo, assim como o líder para seus subordinados. O terceiro aspecto refere-se à pertinência, que consiste em um centramento no grupo e na tarefa. Ambos são interdependentes e compõem os vínculos organizacionais.

Logo, o supervisor pode ser definido como um líder (reconhecido pela competência e pela identificação com os interesses coletivos), que mobiliza seus comandados e que dinamiza encontros para a discussão e atualização teórica das práticas (RANGEL, 2000).

Na investigação dos vínculos de identificação entre coordenadores e professores, foram analisados os seguintes aspectos, que serão contemplados por meio dos roteiros de entrevista e do questionário: existência de vínculos de harmonia e integração; representatividade da figura do coordenador enquanto líder e como mediador na condução de pessoas e grupos; e coordenador como agente de motivação do grupo.

2.3.2 Cooperação nas atividades

Conforme Mackenzie (1983) citado por Lück *et al.* (2007), o ambiente escolar pode ser visto como um fator fundamental para a eficácia pessoal dos funcionários. A interação e o planejamento de objetivos pedagógicos de forma integrada ajudam a tornar o clima de realizações auto-sustentável e a formar um consenso sobre os valores e metas. Reforçando esta idéia, Little (1987) citado por Lück *et al.* (2007), aborda a importância da criação de condições para trocas entre os professores, visando aumentar a integração destes profissionais.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Inserido no contexto da cooperação, aparecem, também, os conflitos que podem surgir no ambiente de trabalho. Zimerman (1997) menciona as forças permanentes, contraditórias e antagônicas em toda organização. De um lado, a coesão; de outro, a desintegração.

Neste item foram investigados, por meio dos instrumentos de coleta de dados, os seguintes aspectos: estímulos de cooperação entre o grupo, favorecimento de um clima competitivo versus cooperativo, interação e planejamento do grupo nas atividades de trabalho.

2.3.3 Participação e autonomia

Os professores buscam mais autonomia, que é estabelecida na forma de gestão praticada na escola. Contreras (2002) define autonomia como uma dinâmica de relação. São as qualidades dessa relação que permitem o próprio desenvolvimento da autonomia. O autor atribui à criatividade, como produto da autonomia, o valor de inovar a educação, porém questiona o tipo de autonomia, que depende do incentivo dos especialistas. Percebe-se que a autonomia está relacionada diretamente às possibilidades de participação na organização.

Este tópico teve por objetivo pesquisar os seguintes itens: abertura à participação, autonomia dada para a realização do trabalho, participação em questões e decisões sobre o trabalho, centralização do poder e canais de comunicação utilizados.

2.3.4 Criação de inimigos

Em algumas situações no ambiente escolar é fácil detectar a presença de inimigos internos e externos. Inimigos internos são pessoas de dentro da organização, outros profissionais, setores e grupos, aos quais são atribuídos os fracassos da organização. Na própria relação do coordenador com os professores pode haver

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

uma responsabilização do outro por algum fracasso. Os alunos também podem ser considerados bodes-expiatórios, atribuindo-se lhes toda a responsabilidade do fracasso. Os inimigos externos podem ser os concorrentes, o mercado, a economia. No caso das relações estabelecidas no contexto educacional, pode ser a própria família.

Neste item foi pesquisado se há, de fato, tais inimigos, quais são eles e se, em função disso, é criado um fortalecimento dos vínculos. Serão abordados como possíveis inimigos: dificuldades com a própria organização, alunos e famílias, e atribuição constante de erros e responsabilidades entre os coordenadores e professores.

2.3.5 Idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores

Segundo Vasconcellos (2002), o coordenador pode ser um dos agentes de transformação do ambiente escolar. Ele é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. O seu trabalho não se dá isoladamente, mas no coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares no sentido de um projeto político transformador. Torna-se necessário realizar um trabalho com os diversos agentes escolares para um maior direcionamento e explicação dos compromissos de cada um com a prática pedagógica, dessa forma, garantindo a exposição das necessidades e expectativas do grupo.

Quando passa a ser o único depositário de todas as expectativas do grupo, o coordenador assume um lugar que lhe confere o caráter de excepcionalidade, por meio de um processo de idealização e atribuição de maiores expectativas ao seu trabalho.

Para Vasconcellos (2002), as inúmeras expectativas com relação ao papel do profissional da coordenação geram muitas contradições e conflitos no espaço escolar. Existe a imagem do coordenador, e muitos agentes, como pais, comunidade e funcionários acabam por interferir em sua atuação. Lidar com as expectativas dos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

pais e alunos traz equívocos sobre o papel da Coordenação e a prática.

Muitas vezes, as inúmeras tarefas de cunho burocrático, organizacional e disciplinar dificultam sua dedicação ao trabalho de formação de professores. Estes, por sua vez, se perdem em relação ao que podem esperar do coordenador. Muitas escolas não legitimam o seu papel no espaço escolar, assim como se percebe diferença de tratamento e lugar em diversos estabelecimentos de ensino (VASCONCELLOS, 2002).

A ação do coordenador, tal qual a do professor, está relacionada a um saber fazer, a um saber ser e a um saber agir, que se concretizam em sua atuação e na constante interação com os demais agentes escolares.

Nesse tópico, foram pesquisados os seguintes aspectos: grau de excepcionalidade dado ao trabalho do coordenador, verificando se o processo de idealização é grande; clareza com relação aos papéis desenvolvidos por este profissional; grau de expectativa depositado no coordenador para a resolução de problemas; e imagem sobre o coordenador.

2.3.6 Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Para Vasconcellos (2002) as dimensões atitudinais relacionadas com interesses, convicções e disposição interior devem estar presentes na ação dos coordenadores pedagógicos. A crise de sentido para o trabalho vivenciada pelos docentes, associada a resistência ao novo, demanda da Coordenação uma postura menos julgadora, moralizante e mais apoiadora. Cabe ao coordenador acreditar na possibilidade de mudanças. Buscar uma relação autêntica baseada na crença de desenvolvimento e crescimento do outro. Estes aspectos estão relacionados à capacidade da Coordenação em valorizar e reconhecer o seu grupo de trabalho.

valorização do trabalho pela coordenação; nível de exigência e cobrança do trabalho dos professores; e utilização de mecanismos de reconhecimento.

2.3.7 Solidariedade

O ensino é uma profissão relacional. Boa parte dos saberes dos professores é construída na relação com o outro e nos sentimentos que envolvem a solidariedade. O coordenador pedagógico precisa conhecer e valorizar a trama das relações interpessoais, às quais estão expostos ao se relacionarem com o grupo de professores.

De acordo com Mendonça (2001), o coordenador deveria considerar e valorizar os sentimentos e os saberes dos professores. Do mesmo modo, recomenda-lhes que valorizem os conhecimentos e sentimentos dos alunos.

Rogers (1999) afirma que toda relação interpessoal pode ser facilitadora de crescimento, desde que apresente características como empatia, consideração e autenticidade, e que elas sejam comunicadas ao outro. Entende-se que estes fatores estão relacionados a um vínculo de proximidade, solidariedade e fraternidade.

Para Rogers (1999), a autenticidade dá-se pela integração entre o pensar, o sentir e o agir quando as pessoas permitem-se ser elas mesmas, sem o uso de máscaras e fachadas. A empatia é a capacidade de colocar-se no lugar do outro, sendo capaz de tomar o seu lugar de referência sem se esquecer o do outro. A empatia e a autenticidade não terão sentido se não houver a consideração pelo outro e o respeito pela pessoa que ele é. Estas três condições rogerianas possuem como instrumentos: o olhar, a escuta e a fala.

O coordenador pedagógico deve ter um olhar atento, que demonstre interesse e cuidado pelos professores - um olhar ativo, de um prestar atenção. É muito importante que o coordenador preste atenção ao outro, em seus saberes, angústias

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

e necessidades. Este olhar deve demonstrar acolhimento e servir como referência e apoio para a realização do trabalho.

Com relação à escuta, Rogers (1983) fala de duas experiências com as quais muito aprendeu sobre relações interpessoais:

A alegria em conseguir realmente ouvir alguém, o que consiste em uma escuta profunda que percebe até o significado latente que está por trás das intenções conscientes do interlocutor. Um escutar que transcende as palavras e envolve pensamentos, tonalidade do mesmo e o significado pessoal. A alegria em ser ouvido em que, através de uma escuta profunda e acolhedora, é capaz de tirar o sujeito do caos de seus pensamentos e sentimentos. Pessoas que conseguiram escutar, além das palavras sem julgamento, apreciação, diagnóstico e avaliação. Essas pessoas, apenas, ouviam compreendendo todos os níveis da comunicação.

Os coordenadores devem preocupar-se com as mensagens que passam pela comunicação oral. A sua fala é recebida pelos professores com muita expectativa, pois pode transmitir apoio, afeto, acolhimento ou ameaça e tensão. Pode fortalecer um relacionamento, bloquear ou, até mesmo, destruí-lo.

Almeida (2001) delinea alguns cuidados necessários nesse processo de comunicação com os professores e a fala realizada. O coordenador deve levar em conta que os referenciais podem ser diferentes, assim como a formação. Torna-se necessário resgatar e compreender os pontos de vista dos professores, seus saberes e conhecimentos. A linguagem utilizada deve ser acessível: a fala muito acadêmica pode distanciar e a fala muito popular pode desvalorizar o conteúdo. Outro aspecto está relacionado ao conhecimento dos códigos dos professores e ao reconhecimento de que tanto a aceitação como a resistência de propostas e idéias são fortalecidas pelos códigos

Em complementação às contribuições trazidas por Rogers, as idéias de Carkhuff (1977) citado por Almeida (2001) apresentam como habilidades importantes para um bom relacionamento:

- a) atender, o que seria a demonstração de disponibilidade e interesse pelo outro por formas verbais e não-verbais;

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- b) responder, por meio de uma resposta, um *feedback* verbal ou corporal, aos sentimentos e idéias dos outros;
- c) personalizar, mostrando sua parcela de responsabilidade no problema que o outro está enfrentando, aumentando a confiança e intimidade;
- d) orientar, facilitando as escolhas dos parceiros, dando-lhes alternativas para a condução de suas ações.

Nesse item, foram investigados os aspectos relacionados a conciliação entre aspectos profissionais e pessoais; o lugar dado às emoções na equipe; grau de relacionamento interpessoal estabelecido; e abertura para a escuta, valorização dos sentimentos e saberes dos professores.

2.3.8 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional

De acordo com Placco (1994), é função fundamental do coordenador cuidar da formação e do desenvolvimento profissional dos professores. Alonso (1994) citado por Ferreira; Aguiar (2002), defende que realizar ações necessárias para um processo de formação de professores é um desafio para o profissional da coordenação e um ganho qualitativo para o trabalho pedagógico como um todo. Segundo a autora, conceber a supervisão centrada na formação de professores não implica abandono das tarefas rotineiras, mas indica um redirecionamento do trabalho dos agentes, cuja atenção deverá voltar-se para os problemas que ocorrem na sala de aula e no seu exterior, tomando consciência das mudanças que estão ao redor.

Foram pesquisados os seguintes aspectos: incentivos para a atualização e formação contínua; e escola como espaço de desenvolvimento pessoal formador ou burocrático.

2.4 Considerações gerais sobre a educação básica no Brasil

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

A educação básica, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei 9.394/96), é formada por: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Como o próprio nome diz, por ser básica, o País não pode prescindir de cada uma de suas etapas, requerendo maior investimento de recursos.

De acordo com a lei mencionada, as instituições, em seus diferentes níveis de ensino, classificam-se em: públicas ou particulares. A sua administração e a sua manutenção são feitas, respectivamente, pelo Poder Público e por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Independentemente de a instituição ser pública ou particular, Libâneo *et al.* (2003), reconhecem que as transformações e os fenômenos que vêm ocorrendo na sociedade estão influenciando o contexto educacional, gerando um novo significado e papel social. Devido ao fenômeno da globalização, às evoluções tecnológicas e aos avanços culturais, é estabelecido hoje na sociedade um novo paradigma de produção e desenvolvimento, que possui como elemento básico a centralização do conhecimento e da educação. Segundo o autor, sob o ponto de vista do capitalismo globalizado, educação e conhecimento são a força motriz e os eixos de transformação produtiva e do desenvolvimento econômico. Percebe-se claramente a conexão existente entre educação-conhecimento e desenvolvimento econômico.

Como consequência desse processo, e para atendimento da lógica e do mercado capitalista e consumista, os profissionais devem possuir flexibilidade funcional e ser mais preparados e qualificados, provocando mudanças nas relações de trabalho. A desqualificação gera a exclusão do trabalhador. A escola deve ser de mais qualidade, elevando seu nível de ensino, garantindo com isso a formação e o padrão de excelência deste trabalhador e mantendo os processos de promoção da competitividade, a lógica da eficiência e da produtividade (LIBÂNEO *et al.* 2003).

De acordo com Frigotto (1995), todavia, essas mudanças e transformações não geraram a universalização do ensino e da escola, de qualidade para todos. Ao contrário, geraram diferenças e desigualdades sociais. Para o autor, o controle do avanço técnico, do conhecimento e da qualificação deve ser arrancado da esfera

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

a satisfação das necessidades humanas.

Considera-se este o grande desafio da Educação: reconhecer a urgência da elevação dos níveis científico, cultural e técnico da população, mediante a universalização efetiva da escolarização básica e a melhoria da qualidade do ensino.

Existe um claro reconhecimento mundial e social da importância do ensino público de qualidade para todos, para o mundo do trabalho, para o desempenho da economia e para o desenvolvimento técnico científico. Os países estão movimentando-se por meio de reformas políticas e educacionais, o que pode ser evidenciado a partir da década de 1980, com a busca da qualidade como tema central (LIBÂNEO *et al.*, 2003).

No Brasil, desde a década de 1990, vêm ocorrendo processos de ajuste do sistema educativo. No governo de Fernando Henrique Cardoso esse reconhecimento seguiu uma lógica economicista, em que a educação escolar era voltada ao atendimento das demandas e exigências do mercado, assumindo uma perspectiva de mercadoria. O seu caráter excludente e reprodutor fica evidenciado, e a educação ainda não pode ser vista como um direito universal.

Libâneo *et al.* (2003) definem educação de qualidade como aquela em que a escola promove para todos o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento das capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania, mediante a participação, visando a uma sociedade mais justa e igualitária. Não foi isso que se observou, na perspectiva capitalista, no governo Fernando Henrique Cardoso.

Neste contexto, Libâneo *et al.* (2003) apontam três aspectos como responsabilidade da educação pública:

- a) Proporcionar mudanças, gerando conhecimentos e desenvolvendo a ciência e a tecnologia;

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- b) Diante da pressão mundial de descaracterização da soberania das nações periféricas, conservar a tradição e os valores nacionais;
- c) Formar cidadãos capazes de entender a realidade global e local, e de transformá-la positivamente

Ainda analisando o contexto atual, Libâneo *et al.* (2003) apontam desigualdades e diferenças entre as responsabilidades que deveriam ser da educação pública e o que se pode observar na realidade. Pode-se dizer que há, hoje, uma inversão de prioridades refletida no abandono da democratização e do acesso bem como na permanência de todos na escola básica, em nome da qualidade do ensino. Percebe-se, também, que a escola não inclui, efetivamente, todas as crianças e jovens na vida escolar da educação básica. O índice de repetência e de evasão escolar ainda é alto. O Estado apresenta um descompromisso ao descentralizar ações para a comunidade, desobrigando-se de manter políticas públicas, especialmente sociais, e repassando encargos e responsabilidades para outras instâncias administrativas institucionais, porém sem poder decisório. A argumentação de que a esfera particular é detentora de maior eficiência vem enfraquecendo os serviços públicos e tem elevado a privatização desenfreada de serviços educacionais, principalmente no ensino superior. O descompromisso estatal com a rede pública atinge os professores com a deteriorização do salário e das condições de trabalho, gerando greves e mobilizações.

Diante deste quadro, cria-se a idéia de que a escola particular apresenta, supostamente, um ensino de melhor qualidade e aparência de melhor organização.

A crença de que a escola particular seja melhor do que a pública não se sustenta, pois não há homogeneidade em nenhuma das redes, como demonstra a análise do Sistema de Avaliação de Educação Básica (SAEB). Dados objetivos do SAEB (1995) registram desempenhos semelhantes nos testes a que se submeteram alunos de escolas públicas e particulares.

Sanches (2002) citado pelo DIÁRIO DO GRANDE ABC (2002), essa cisão e essa competição não devem existir e permear as questões educacionais. Para a autora,

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

busca de um sujeito e cidadão crítico e autônomo.

A desobrigação do Estado na área educacional pode ser vista, atualmente, com intensidade no ensino superior. Na educação básica, orientado até mesmo por organismos internacionais, como o Banco Mundial, o Estado deve atender o ensino público, uma vez que este nível de educação é considerado fundamental para a organização do trabalho. Tal atendimento, no entanto, vem sendo conduzido por parâmetros de gestão da iniciativa particular e do mercado, como diversificação, competitividade, seletividade, eficiência e qualidade. Mais uma vez, prevalece o beneficiamento de forças privatistas na educação (LIBÂNEO *et al.* 2003).

2.5 A Importância de uma gestão participativa

Estão surgindo movimentos que visam melhorar a qualidade de ensino e sua eficácia², compreendendo a educação como uma via de desenvolvimento econômico e social. No âmbito dessas reformas e movimentos, considera-se a importância de uma gestão participativa.

Existe uma correlação em estudos e pesquisas sobre a eficácia escolar, relacionando-a com as características organizacionais das escolas e responsabilizando-as por 32% na variação do desempenho dos alunos, conforme ROSENHOLTZ (1985) citado por LÜCK *et al.* (2007). Ainda segundo Lortie (1975) citado por Lück *et al.* (2007), o senso de unidade e propósito no ambiente escolar, caracterizado pelo planejamento participativo e pelo relacionamento entre os professores associados ao ensino, é uma característica encontrada nas escolas eficazes. Compreende-se, então, que o desempenho e os resultados obtidos pelos alunos estão relacionados à escola como um todo e aos aspectos organizacionais.

Para a busca de resultados significativos e o alcance de objetivos educacionais, é

² Entende-se por eficácia escolar a aprendizagem significativa dos alunos, de modo que conheçam seu mundo e a si mesmos e que sejam capazes de enfrentar problemas. O contrário ameaça a

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

necessário promover uma gestão participativa, que é compreendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório (LÜCK *et al.*, 2007). Significa que deve ocorrer mudança no processo e na prática pedagógica, bem como na organização escolar. As responsabilidades serão compartilhadas, o que implica descentralização do sistema de ensino.

Os pressupostos supracitados têm como base a Lei 9.394/96, artigo 14, itens I e II, que estabelece os seguintes princípios norteadores do ensino ao regulamentar a gestão democrática:

- a) participação dos profissionais na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; e
- b) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

A concepção existente hoje nas escolas é de uma gestão democrática capaz de pôr fim a hierarquização das funções e de estimular a interação entre os membros da comunidade escolar. Professores e coordenadores devem ter funções complementares, o que significa maior qualidade para o trabalho pedagógico.

Consoante a Lück (1996), esse movimento exige mobilização de talentos e esforços coletivos organizados, e uma ação construtiva e coletiva, mediante à reciprocidade que cria um todo, originado por uma vontade coletiva. Nessa concepção e dimensão participativa, as pessoas são valorizadas em seu saber e seu fazer, sendo que os vínculos estabelecidos entre elas facilitarão, ou não, a realização do trabalho.

Para Lück *et al.* (2007, p.18), são razões para optar pela participação na gestão escolar:

- a) melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas;
- b) garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade;
- c) aumentar o profissionalismo dos professores;
- d) combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- e) motivar o apoio das comunidades escolar e local, às escolas;
- f) desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Ainda segundo a autora, essa concepção quebra o paradigma anterior, segundo o qual muitas vezes, as escolas pregam que são participativas, mas as decisões já estão tomadas, e os grupos apenas as legitimam; ou, ainda, as escolas modernizam-se e atualizam-se, mas mantêm a ótica de controle sobre pessoas e processos. A prática participativa ainda é pouco vigente, devido à tendência burocrática e centralizadora na cultura organizacional escolar e no sistema de ensino brasileiro. Os gestores sentem-se sozinhos na realização de seu trabalho e, por outro lado, os professores vêem-se como parte de outro grupo, vivendo um sentimento de solidão (LUCK, 2007).

Reverter este quadro significa mudar uma cultura que já está instalada na mentalidade desses profissionais. Significa questionar o significado das práticas de participação. “É necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, sendo necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto” (LÜCK, *et al.*, 2007, p. 20).

Para desmobilizar as resistências e desenvolver este processo, algumas ações podem ser desenvolvidas para criar um ambiente estimulador de participação (LÜCK, *et al.*, 2007, p. 20):

- a) criar uma ação de conjunto associada a uma ação de cooperação.
- b) promover um clima de confiança.
- c) valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- d) associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
- e) estabelecer demanda de trabalho, centrada nas idéias e não em pessoas.
- f) desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto

Entender e conhecer os principais agentes e suas especificidades em relação ao processo educativo é essencial para a compreensão da dinâmica de suas interações e a construção de uma escola participativa. As escolas se compõem de múltiplos

Morin (1996) apóia-se no paradigma da complexidade para analisar a questão educacional. Ao tratar da complexidade do pensamento humano, o autor aborda a ineficiência de um pensamento linear e das incertezas da ciência. Defende que o pensamento é composto de diversos aspectos interdependentes e que não podem ser pensados isoladamente sem abordar a dimensão sistêmica e a compreensão do todo.

Pode-se perceber a complexidade que envolve o processo educativo. Sujeitos singulares, diferentes, com formações distintas, não podem ser pensados isoladamente. O relacionamento interpessoal entre estes atores não deve anular as partes, fragmentá-las e fazer com que os atores percam sua identidade. Permanecendo distintas, um trabalho coletivo e participativo deve ocorrer somando e agregando valores à ação pedagógica e educativa.

2.6 Agentes escolares: papéis e funções

Nas relações interpessoais que ocorrem na escola, destacam-se os vínculos estabelecidos entre os coordenadores e professores. No que concerne à construção da identidade profissional do coordenador, percebem-se mudanças em relação a sua prática e aos seus fazeres.

Segundo Vasconcellos (2002), o papel e a função dos coordenadores pedagógicos vêm-se envolvidos em muitas contradições e indefinições. As funções atribuídas a este profissional são muitas. Frequentemente, sentem-se sozinhos e isolados em relação ao grupo de professores e percebem por parte destes sentimentos de disputa, inveja, competição e desconfiança. O autor evidencia essa percepção e este lugar quando compara estes profissionais a “bombeiros”, ou seja, aqueles que “apagam incêndios”. Esta situação está relacionada ao contexto sociopolítico do desenvolvimento da profissão. A origem profissional anteriormente estava relacionada ao poder e ao controle autoritário.

O modelo de supervisão que mais influenciou o Brasil está relacionado àquele

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

baseado no controle originado dos Estados Unidos, que surgiu no auge do processo de industrialização (século XVII), com o rótulo de “Inspeção escolar”. Este termo demonstra a expressão do desejo de controle total dos movimentos dos outros (VASCONCELLOS, 2002).

Como acrescenta Urban (1985), a supervisão educacional foi criada em um ambiente de ditadura. Sua função era, predominantemente, tecnicista e controladora, correspondendo à militarização escolar. A lei 5.692/71 instituiu-a como serviço específico da escola de 1º e 2º graus (embora já existisse). A reforma universitária foi feita no contexto da doutrina de segurança nacional, adotada em 1967, e no espírito do Ato Institucional nº5, de 1968, situando-se na mesma a formulação dos cursos de Pedagogia. Em 1969, era regulamentada a reforma universitária e aprovado o parecer reformulador do curso de Pedagogia, que, até então, pouco preparava para a prática da educação, formando profissionais generalistas, com o título de “especialista da educação”.

Silva Jr (1984) menciona que o “supervisor escolar” tendia a desvalorizar o trabalho do professor, pois estava comprometido com a estrutura de poder burocratizada e reproduzia a ideologia dominante, da mesma forma que na situação industrial, na relação com os operários, não se podia existir confiança. Este mecanismo garante a perversa continuidade do poder e da posição do supervisor.

De acordo com Vasconcellos (2002), essa lógica traz para o ambiente escolar a divisão e a fragmentação do trabalho, fazendo com que as ações dos professores correspondam a um executar e, a dos supervisores, ao ato de controlar e planejar, gerando uma competência técnica.

Era uma concepção mecanicista e tecnicista, isso gerou uma desvalorização da profissão e, até mesmo uma repulsa pelos profissionais. Tal concepção taylorista de trabalho, cujo valor máximo é a técnica em detrimento do humano que tem, como consequência a separação entre concepção e execução, ampliou as discussões. Na década de 1980, ocorreram modificações e uma resignificação para este profissional. Contreras (2002, p. 34-35) vê a fragmentação do trabalho pedagógico

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

escolas, cujo fundamento básico é a gestão científica do trabalho, proposto por Taylor”. Sua principal consequência foi, na época da implementação da teoria nas organizações escolares, nas décadas de 1970/1980, o surgimento dos gestores científicos, responsáveis pelo planejamento, e dos inspetores ou supervisores, controladores do processo produtivo, sobretudo quanto às especificações das tarefas e seu tempo de execução.

O afastamento das funções de decisão leva o professor a perder sua autonomia na realização do trabalho e a depender de decisões externas, que se fundamentam nos saberes científico e acadêmico. Contreras (2002, p. 34) afirma que o professor, “ao renunciar à sua autonomia como docente, aceita a perda do controle sobre o seu trabalho e a supervisão externa sobre o mesmo”.

Inicialmente, o principal desafio dos coordenadores pedagógicos estava relacionado ao controle do trabalho dos professores. A profissão, estrategicamente implantada, refletia o pensamento vigente da época, conforme comentam Junior e Rangel (1997), que pressupunha que uma educação controlada estava relacionada a uma sociedade controlada e que um supervisor era controlado e controlador.

O tecnicismo, sob a ótica da ciência positivista e do funcionalismo, buscava garantir a manutenção do sistema social, reproduzindo a ideologia dominante. Segundo RANGEL (2000), para garantir e assegurar uma necessidade de “modernização” e de “assistência-técnica”, visando à qualidade do ensino, mas também, assegurar a hegemonia da classe dominante, a supervisão foi imposta à educação brasileira.

Vasconcellos (2002), sustenta que a figura do coordenador surge na tentativa de criar uma postura diferente, não baseada apenas no poder e no controle. Surge, então, a necessidade de estabelecer as funções e papéis deste profissional. Para o autor, este profissional não deve perder sua dimensão de educador; ele o é antes de tudo e deve procurar tornar a escola um ambiente mais humanizado, combatendo a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, a lógica excludente e classificatória, e a discriminação social.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Alarcão (2001, p. 13), acrescenta que a função supervisora pode ser compreendida como um “processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional”.

O foco muda, pois, nesta concepção, o centro não é a figura do supervisor, mas a função supervisora, que deve circular entre os membros do grupo, cabendo a sua sistematização e integração do trabalho no conjunto à Coordenação Pedagógica. Consoante Vasconcellos (2002), o núcleo deve ser o pedagógico e, em especial, os processos de ensino-aprendizagem. A Coordenação Pedagógica articula o projeto político-pedagógico da instituição, organizando sua reflexão, participação e o seu meio de realização, buscando atingir a eficácia educacional.

Essa mudança de paradigma é evidenciada em Rangel (2000), que diz que os formadores, orientadores e colegas entram no lugar dos metodólogos. O contexto e os processos sociais são mais enfatizados do que a análise do professor. Os professores são considerados, na sua dimensão coletiva, juntamente com o supervisor, cuja autoridade vem de seu conhecimento, de sua prática e de suas competências interpessoais.

Mediano (1990) aponta como principal fator para o sucesso da escola a presença de um supervisor que focalize sua tarefa na área pedagógica; busque soluções junto com o grupo de professores e preocupe-se com ensino e desempenho dos alunos.

O foco de trabalho do supervisor deve ser tanto individual como coletivo. Deve contribuir para a formação e o desenvolvimento individual, assim como do grupo, conforme argumenta Vasconcellos (2002).

O sentimento libertador, característico da década de 1980, colabora para a rejeição do papel do supervisor como aquele que controla, segmenta e direciona a atividade humana. Segundo Ferreira e Aguiar (2002), na tentativa de superar essa fragmentação, os profissionais de educação devem assumir o papel de protagonista na sociedade globalizada e a função de estender as aprendizagens técnicas e

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

A Coordenação não deve estar mais relacionada à visão negativa do seu papel de controle e supervisão. Vasconcellos (2002) utiliza algumas metáforas para dizer o que o coordenador não é ou não deveria ser: fiscal de professor, dedo-duro (entrega os professores para a direção), pombo-correio (transmite recados da direção para professores, e vice-versa), coringa/tarefeiro/quebra-galho/salva-vidas/tapa-buraco (aquele que está no ambiente para suprir faltas e atender emergências), burocrata (que fica às voltas com papéis, relatórios, estatísticas), não é de gabinete (distante dos desafios efetivos dos educadores) e não é generalista (que entende quase nada de quase tudo).

Vasconcellos (2002) afirma que o coordenador pedagógico é responsável pelo processo de mediação entre aqueles que estão diretamente vinculados à tarefa de ensino (professor), a instituição e os alunos. O mesmo autor compara as relações entre professores e alunos com a dos professores e supervisores, já que ambas têm por foco principal a formação humana.

A prática de gestão dos coordenadores afeta e impacta diretamente o ofício do professor. Em relação à atividade docente, Perrenoud (1993) lembra que o ensino é uma profissão relacional e que é o professor, com suas palavras, seus gestos, seu corpo e seu espírito, que dá sentido, luz ou sombras às informações que deseja fazer chegar ao aluno. Uma profissão relacional e de grande subjetividade expõe estes atores a situações de estresse, cansaço e desmotivação.

Será preciso acrescentar que as profissões relacionais complexas, além de competências, mobilizam fundamentalmente a pessoa que intervém; é o principal instrumento de trabalho. E com seu espírito, mas também, os sentimentos, o corpo, as entranhas, as palavras e os gestos que tenta dar sentido aos conhecimentos e influenciá-los (PERRENOUD, 1993, p. 180).

Para facilitar o processo e a dinâmica de gestão de sala de aula e do professor, cabe à coordenação agir como facilitadora, apoiando o professor nesta condução. Vasconcellos (2002) enumera algumas dessas ações:

- a) acolhimento dos professores em sua realidade, reconhecendo suas necessidades e angústias:

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- b) não perder a dimensão e idéia da noção de processo e de transformação;
- c) ajudar o grupo de professores a compreender sua participação e as contradições existentes nos problemas, por meio de questionamentos e críticas;
- d) buscar caminhos alternativos, visando ao desenvolvimento das atividades;
e
- e) acompanhar a caminhada e processo nas várias dimensões.

Para concluir, o autor afirma que os vínculos entre os coordenadores e professores devem basear-se, principalmente, no compromisso e no envolvimento. O coordenador deve exercer mais sua função educativa, menos burocrata e controladora, com base em princípios mais participativos de cooperação e colaboração (VASCONCELLOS, 2002).

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

3. METODOLOGIA

Lakatos (2001) define o método de pesquisa como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite atingir os objetivos propostos, indicando o caminho a ser seguido.

A escolha de um método de pesquisa é fundamental na condução do desenvolvimento de um trabalho científico. Buscou-se uma metodologia que estivesse relacionada à natureza do objeto a ser pesquisado e correlacionada ao tema e à disponibilidade de recursos existentes para realização da pesquisa e o acesso aos dados. Não há apenas um único método possível. Conforme Vergara (2006), são várias as opções para um modelo de pesquisa.

Sobre a escolha de um método melhor e mais eficaz, vários autores comungam com a idéia de Vergara (2006) e trazem algumas contribuições. Segundo Turato (2003), é preciso saber se o método conseguirá atender aos objetivos da pesquisa a ser empreendida. Para Haguette (1992), o melhor método é aquele que mais ajuda na compreensão do fenômeno a ser estudado.

O objetivo desta seção é descrever e justificar os principais procedimentos metodológicos que compõem esta pesquisa. Para melhor divisão e compreensão do processo, os diversos aspectos metodológicos serão abordados e divididos em tópicos: tipo de pesquisa; unidade de análise e de observação de pesquisa; técnicas e operacionalização de coletas de dados; e tratamento de dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A metodologia que caracteriza este trabalho baseia-se em uma abordagem qualitativa e quantitativa. Foram utilizados não apenas instrumentos de mensuração estatística, como também instrumentos qualitativos.

Várias discussões e debates são realizados sobre a natureza qualitativa e

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

esta relação está na ordem da complementaridade. O aspecto quantitativo ocupa-se de ordens de grandezas e suas relações. Já o qualitativo é um quadro de interpretações para medidas ou a compreensão para o não quantificável. Bogdan e Biklen (1994) concebem essa complementaridade como algo desejável, podendo-se utilizar a estatística descritiva e apresentá-la juntamente com a interpretação de dados qualitativos. A esse tipo de opção costuma-se chamar “triangulação metodológica”. Foi esta a alternativa escolhida para a presente investigação.

Como justificativa para a abordagem qualitativa, podem-se citar a dimensão simbólica e a subjetiva que permeiam a questão dos vínculos organizacionais, as quais evidenciam a complexidade do comportamento humano. Como este trabalho investigou percepções, o cunho qualitativo foi indicado.

Conforme Richardson (1999), a busca da compreensão de um fenômeno social no caso, da mesma natureza dos vínculos estabelecidos na relação entre os coordenadores e professores justificou a escolha qualitativa. Para ele, três situações devem ser contempladas por meio de estudos qualitativos. O autor as identifica e descreve como situações em que se evidencia a necessidade de substituir dados estatísticos por dados qualitativos, situações em que informações qualitativas indicam como funcionam as estruturas sociais e situações em que se evidencia a abordagem qualitativa para a compreensão de aspectos psicológicos que escapam por outros métodos.

Pela natureza qualitativa e quantitativa, este trabalho configura-se com um estudo de caso descritivo-comparativo. Godoy (1995) define que quando um pesquisador procura responder como e por que certos fenômenos ocorrem, focalizando os interesses sobre fenômenos atuais, o estudo de caso é uma estratégia preferida.

Yin (2001) salienta que o estudo de caso deve basear-se em várias fontes de evidências, além do desenvolvimento de questões teóricas, que conduzem à coleta e à análise dos dados. O seu aspecto, relacionado à flexibilidade, é discutido por Gil (1996), ao argumentar que não é necessário, para a realização do trabalho, um roteiro rígido. O estudo de caso, segundo ele, é um estudo profundo e exaustivo de

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

impossível mediante outros tipos de estudo.

A pesquisa seguiu uma abordagem descritiva, na medida em que teve por meta a descrição de determinada população e fenômeno (as instituições e os vínculos nelas existentes entre os coordenadores e professores). O estudo comparativo justifica-se pela análise comparativa do fenômeno “vínculos entre as instituições pública e particular”.

3.2 Unidade de análise e de observação da pesquisa

As organizações estudadas foram duas instituições de educação básica, designadas como unidades de análise deste trabalho. Ambas terão como semelhança o porte (instituições consideradas de médio porte, localizadas na cidade de Belo Horizonte) e o segmento educacional a ser pesquisado. A diferença fundamental entre elas é o fato de uma delas ser particular e a outra pública, o que justifica o estudo comparativo. A escolha destas instituições deu-se pelo critério de acessibilidade.

O trabalho de pesquisa desenvolvido nas instituições contemplou como unidade de observação os coordenadores de um segmento escolar estabelecido e seu grupo de professores, com o intuito de caracterizar e identificar os vínculos. Os diretores responsáveis foram outros agentes considerados para uma melhor descrição das instituições.

O segmento escolar escolhido para a pesquisa foi o ensino fundamental II, que corresponde na escola particular às turmas de 5ª a 9ª séries e na pública, de 6ª a 8ª séries, em função das novas legislações sobre a escola plural. Em ambas as escolas os segmentos são geridos pela figura do coordenador pedagógico.

3.3 Técnicas e operacionalização de coleta de dados

Para a obtenção de informações e dados sobre as questões investigadas, foram utilizadas técnicas condizentes com o objetivo da pesquisa como entrevistas semi-estruturadas, questionários e dois grupos de foco. Os instrumentos escolhidos são específicos para pesquisas de cunho qualitativo e quantitativo. Os dados qualitativos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

foram fornecidos por meio das entrevistas semi-estruturadas e do grupo focal. Os dados quantitativos foram levantados por meio da realização dos questionários.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os responsáveis pela gestão da escola e coordenadores. Pretendeu-se, por meio desta técnica aplicada aos gestores, obter uma caracterização da instituição escolar. Com os coordenadores foram explorados os vínculos existentes e percebidos por eles na relação com os professores. Por meio desta entrevista, os coordenadores tiveram mais liberdade para se expressar e contextualizar melhor a relação fornecendo subsídios para a construção do questionário.

A entrevista é um instrumento que permite trocas e uma relação estreita entre as pessoas a quem as informações são transmitidas (RICHARDSON, et al., 1999). É um instrumento que permite não só explorar melhor os aspectos norteadores e as razões para as respostas dadas, como também perceber outros tipos de linguagem que não a verbal e as possíveis contradições existentes. A escolha da entrevista semi-estruturada justifica-se pela maior flexibilidade e liberdade em sua condução. Foram eleitos alguns eixos norteadores para a sua execução, ressaltando-se que no decorrer do trabalho alguns foram excluídos ou, até mesmo, incluídos outros, de acordo com a necessidade.

O questionário foi aplicado ao grupo de professores liderados pelo coordenador de um determinado segmento, com o objetivo de identificar e pesquisar a presença dos vínculos existentes na relação entre os agentes escolares. O mesmo foi baseado na tipologia de Kramer e Faria (2007) com algumas adaptações necessárias para este estudo. Este instrumento não foi utilizado como principal, devido à natureza e ao objetivo da pesquisa.

Os questionários caracterizaram-se por serem bem explicativos e por facilitarem a compreensão das perguntas. Foram criados e divididos em duas seções, cada qual contendo as devidas instruções. A primeira seção teve por objetivo caracterizar o grupo participante da pesquisa em relação às suas principais características sociodemográficas e ocupacionais. Na segunda seção, por meio de uma escala de

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

profissionais. Por meio da análise dos dados dos questionários, elaborou-se o roteiro do grupo de foco, com maior consistência e fundamentação. O roteiro das entrevistas, o grupo de foco e o questionário encontram-se, respectivamente nos apêndices A, D e B.

O grupo de foco foi realizado com os professores, visando aprofundar os resultados encontrados nos questionários e a percepção deles quanto aos vínculos existentes. Foram realizados dois grupos de foco, um com os professores da rede particular e outro com professores da rede pública. Por meio desta técnica, com o aprofundamento e a análise das respostas em um curto período de tempo, foi possível captar as concordâncias, controvérsias e contradições, por meio da participação dos integrantes do grupo.

Pereira *et al.* (1999) pontuam que o grupo focal permite o pensar coletivo de uma temática pertencente ao contexto dos sujeitos envolvidos, discutindo-se de forma aprofundada e facilitando a obtenção de dados qualitativos. Segundo Dall'agnol e Trench (1999), esta técnica considera as inter-relações, as intersubjetividades, as vivências e as histórias pregressas, ou seja, a dimensão totalizadora do homem e de suas relações. Segundo esta técnica, a figura do moderador assume um papel fundamental. Sua função é a conduzir o grupo, evitando a dispersão e favorecendo a participação de todos. Deve ter uma postura ética, mantendo a neutralidade e evitando transparecer.

3.4 Tratamento dos dados

A etapa quantitativa nesta pesquisa foi realizada mediante a aplicação de um “survey” com questionário estruturado, baseado em questões cujas respostas são pré-categorizadas no formato de escala Likert de sete pontos. A análise destes dados quantitativos compreendeu duas etapas distintas. No primeiro momento, realizou-se uma análise descritiva dos dados, utilizando-se a distribuição de frequência das variáveis e medidas de tendência central e dispersão. Por meio da análise univariada, pretendeu-se conhecer as características específicas e individuais de cada escola e dos profissionais nela inseridos. Em um segundo

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

momento, realizou-se uma análise bivariada (teste de Mann-Whitney) dos dados, com o objetivo de conhecer as diferenças e semelhanças entre as instituições pública e particular.

A análise qualitativa ocorreu por meio da análise do conteúdo dos discursos e falas das entrevistas e do grupo focal, verificando quais são as percepções e idéias predominantes (SENA e DUARTE, 1999). Foi feita uma análise do conteúdo das informações levantadas.

Após o tratamento dos dados dos resultados obtidos em cada instituição, procedeu-se ao levantamento dos pontos convergentes e divergentes, fechando a proposta inicial desta pesquisa, a de ser um estudo comparativo.

Acredita-se que a metodologia escolhida está apropriada à natureza do tema e tende a produzir resultados confiáveis e seguros, garantindo a cientificidade do trabalho. O QUADRO 1 resume os procedimentos metodológicos utilizados.

METODOLOGIA	INSTRUMENTO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS	UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	OBJETIVOS	TRATAMENTO DOS DADOS
Pesquisa Qualitativa	Entrevista semi-estruturada	Diretores e coordenadores	Descrever e contextualizar as instituições escolhidas para a pesquisa e os principais papéis e funções dos seus coordenadores e professores.	Análise do conteúdo das entrevistas
Pesquisa Quantitativa	Questionário estruturado	Professores	Primeira etapa: Conhecer as características específicas e individuais de cada escola e dos profissionais. Segunda etapa: Identificar e caracterizar os diferentes tipos de vínculos e conhecer as diferenças e semelhanças entre as instituições pública e particular.	Duas etapas: Análise descritiva e análise bivariada
Pesquisa Qualitativa	Grupo de foco	Grupo de professores de ambas as instituições.	Aprofundar e comparar os resultados obtidos nos questionários.	Análise qualitativa

Quadro 1 – Resumo dos aspectos metodológicos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

4 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO E DOS VÍNCULOS ENTRE OS COORDENADORES E PROFESSORES

Este capítulo compõem-se de duas seções distintas, contemplando a descrição e a análise dos dados qualitativos buscados na pesquisa. Não será feita apenas a descrição dos dados, mas também a análise e interpretação, com fulcro no referencial teórico apresentado.

A primeira seção tem por objetivo principal identificar e caracterizar as escolas pesquisadas, configurando um perfil das escolas participantes do estudo. Os instrumentos utilizados para esta descrição consistiram em entrevistas semi-estruturadas, com os respectivos diretores escolares.

A segunda seção tem por objetivo identificar os vínculos presentes no relacionamento entre coordenadores e professores pesquisados na percepção dos coordenadores. Este levantamento foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas, com ambos os coordenadores pedagógicos.

No final do capítulo, apresenta-se um quadro resumo com os aspectos e características convergentes e divergentes das escolas.

4.1 Identificação e caracterização das instituições de ensino

Esta pesquisa tem como unidade de análise duas instituições educacionais localizadas na cidade de Belo Horizonte. Por se tratar de um estudo comparativo, em que o objetivo é apontar os aspectos convergentes e divergentes no que se refere à temática “vínculos entre coordenadores e professores”, uma delas caracteriza-se por ser instituição particular e a outra, pública.

O critério de escolha das instituições foi motivado pela acessibilidade. Os contatos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

na pesquisa. Outro critério foi o fato de ambas terem a figura do coordenador pedagógico na linha de frente do trabalho com os professores. Em ambas as instituições, os professores respondem aos coordenadores, não existindo nenhuma figura da área técnica, como supervisores e orientadores. Para a descrição e caracterização das escolas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com ambos os diretores.

A caracterização das instituições de ensino é importante, para que seja possível traçar um melhor entendimento do contexto em que estão inseridos os profissionais da coordenação e os docentes. Foram levantados dados sobre o tempo da instituição no mercado e sobre seu histórico, recursos humanos e materiais, concepção de educação, estilo de gestão e perfil da comunidade e dos alunos que são atendidos. Inicialmente, caracteriza-se a escola pública e, posteriormente, a escola particular.

A escola pública, que atua neste segmento desde 1972, oferece à comunidade escolar o ensino fundamental de 6^a a 8^a série e ensino médio nos turnos da manhã, tarde e noite. Seu funcionamento segue os princípios da escola plural e a divisão de alunos é por ciclo. Atualmente, atende 1300 alunos e possui 37 turmas.

Segundo a diretora, a preocupação maior da escola tem sido com ensino fundamental, de acordo com as diretrizes do governo municipal. Logo, não estão sendo formadas novas turmas de ensino médio, mantendo-se apenas as existentes, e o investimento é todo direcionado para o fundamental.

A estrutura física e material da escola é excelente. O espaço físico é adequado e não há indícios de depredação. A escola conta com uma biblioteca-pólo e dois kits multimídia. Ao todo, são 56 docentes.

O público atendido pela escola constitui-se de uma população bem carente, com condições precárias de vida. São alunos em situação de risco. A escola já teve problemas de violência em seu ambiente interno. A diretora comentou que uma de suas frentes de trabalho é a preocupação com a valorização de aspectos sociais e

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

culturais e parceria com a polícia militar. “Antes saíamos nas páginas policiais, e hoje somos elogiados pelos trabalhos desenvolvidos”.

A atual diretora está em seu último ano de exercício no cargo, finalizando o período de quatro anos na gestão. A sua escolha ocorreu por meio de eleição, seguindo as regras impostas pela prefeitura. Ela exerceu a função pelo período de dois anos, com direito a recondução. O próximo diretor eleito ficará por um período de três anos.

Quanto ao relacionamento com o Poder Público Municipal, a diretora demonstra satisfação e não poupa elogios. Ela percebe e reconhece os esforços e os investimentos que tem sido realizado pela prefeitura com relação à educação. Entende que um dos desafios está na administração da verba repassada pela prefeitura. Apesar de ter uma percepção positiva com relação ao serviço que a prefeitura vem realizando na educação, ela identifica a existência de uma crença na sociedade de que os serviços pertencentes ao setor público são desqualificados. O seu depoimento ilustra esta consideração:

As pessoas têm a imagem ruim do que é público. Se alguém falar mal da prefeitura, está doido. Até cromoterapeuta eles pagaram. A gente tem que saber é administrar o dinheiro.

Com relação ao seu estilo de gestão, a diretora diz que faz questão de ficar por dentro das questões pedagógicas e de ser bem atuante na escola. Afirma reunir-se semanalmente com a coordenação para repassar as diretrizes da prefeitura e ficar por dentro das questões que envolvem a escola. Uma das dificuldades que afirma encontrar no seu trabalho refere-se ao processo de capacitação e desenvolvimento do capital humano. Os professores são concursados, e por meio desta forma de contratação adquirem uma série de direitos, como estabilidade. Devido a este fator, diz, que a qualificação dos profissionais fica comprometida. A diretora demonstra claramente a insatisfação e as dificuldades que encontra com sua equipe:

Tenho dificuldades de lidar com posturas éticas diferentes do corpo docente. Os alunos têm o direito de errar, mas o professor não tem o direito de errar todo dia.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

A concepção de educação da escola, ainda segundo ela baseia-se no respeito às diferenças. O trabalho é realizado de acordo com a filosofia da escola plural, que propõe a todos o direito de estar na escola, uma escola inclusiva. Nessa perspectiva os alunos são considerados sujeitos e visto como indivíduos diferentes, com suas particularidades e dificuldades. Pelo que foi demonstrado, este trabalho é fruto de um processo que modificou as relações entre os diversos agentes escolares. “Antes, os alunos eram considerados objetos; hoje sujeitos”.Ao redor da escola, percebem-se vários painéis com fotos da escola, dos alunos e da equipe, que retratam este momento por meio do slogan: “escola (nome)... cada vez melhor”.

Com relação ao papel dos coordenadores pedagógicos, a diretora considera esta função muito importante para a rotina escolar. Muitas vezes, ela não está na escola, e sim em reuniões com a prefeitura, e o coordenador torna-se a figura de maior autoridade no espaço escolar. Segundo a diretora, estas situações são freqüentes, e o coordenador tem que ser bem dinâmico para conseguir realizar o seu trabalho. Muitas vezes, ela delega tarefas para este profissional, que está constantemente no espaço escolar.

Atuando na área educacional desde 1971, a instituição privada oferece para a sua comunidade educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, em suas duas unidades, nos turnos da manhã e tarde. Atende atualmente 236 alunos nos segmentos oferecidos e nas duas unidades.

Ao todo, a escola possui 45 funcionários, duas unidades e um bom espaço físico. Investe em estrutura material, o que se pode perceber por meio das bibliotecas e laboratórios que possui.

O perfil dos alunos da escola particular revela a vinculação a famílias da classe média alta, com alto poder aquisitivo. Normalmente, são famílias que residem no bairro, que é considerado um dos mais nobres da cidade de Belo Horizonte.

O atual diretor está na gestão escolar desde 1996, existindo anteriormente apenas uma direção. O gestor considera o seu estilo de gestão bem participativo. Ele se

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

que acontece na escola tenho conhecimento”. Não participa apenas de questões administrativas e financeiras, mas também, com questões pedagógicas e de relacionamentos.

A concepção de educação da escola baseia-se no cuidado: “Por uma educação do cuidado de si, dos outros, do mundo e da vida”. Pode-se observar esta filosofia também nos materiais publicitários divulgados pela escola.

O diretor considera como um dos focos do trabalho realizado pela escola o compromisso com a aprendizagem e formação moral e integral do aluno. Com isso, afirma transmitir para a equipe a idéia de um atendimento personalizado e individualizado. A concepção de parceria segundo o diretor, também está presente na escola para a realização de um trabalho realmente efetivo. Para o diretor, o envolvimento dos alunos, pais, diretoria, professores e funcionários é fundamental.

Segundo afirma, sua relação com a Coordenação é bem próxima. Para ele, a Coordenação deve ser responsável pela manutenção da filosofia e cultura da escola. Apesar de os papéis e funções serem bem definidos, o diretor afirma acreditar que estes dois profissionais devem trabalhar bem próximos e cooperativamente. Para ele, os coordenadores são apoiadores que devem ser capazes de acompanhar o trabalho dos professores e o desenvolvimento dos alunos.

4.2 Caracterizando os vínculos entre os coordenadores e professores das escolas particular e pública

Esta seção tem por objetivo básico a caracterizar os vínculos entre coordenadores e professores, com base na percepção dos primeiros. Está estruturada de forma didática, visando facilitar a compreensão do leitor. Inicialmente, procede-se à descrição do perfil profissional de cada um dos coordenadores, contendo dados relacionados a sua formação, experiências e natureza do trabalho. Posteriormente, os dados serão analisados, separadamente, de acordo com os vínculos pesquisados.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Os dados foram levantados por meio de entrevistas em profundidade com cada um dos profissionais, com duração de, aproximadamente, uma hora e meia. As entrevistas foram semi-estruturadas, seguindo um roteiro compreendido por diversas perguntas relacionadas ao tema.

Ambos os profissionais demonstraram disponibilidade e interesse no decorrer da entrevista. Porém, na escola pública o ambiente não foi muito tranquilo. Interrupções aconteceram com frequência, devido a um grande volume de problemas de indisciplina envolvendo os alunos. Este fato já permite ao pesquisador construir algumas pressuposições.

Em uma análise geral, percebe-se pelo conteúdo das entrevistas que os vínculos entre coordenadores e professores existem em ambas as escolas, porém o grau de importância atribuído a cada um deles varia de acordo com algumas particularidades. Outro aspecto relevante é que os vínculos são interdependentes e um influencia e relaciona-se com o outro.

4.2.1 Caracterização do perfil profissional dos coordenadores

Conhecer a formação, a trajetória profissional e as principais atribuições de cada um dos coordenadores é fundamental para compreender os vínculos que estes atores mantêm com os professores das respectivas instituições educacionais participantes da pesquisa.

Assim, como ocorreu com o nome das instituições, respeitando princípios éticos, o nome dos coordenadores entrevistados foi preservado. Eles serão identificados como coordenadora da escola pública e coordenador da escola particular.

A coordenadora da escola pública exerce esta função há oito anos. Iniciou sua carreira na educação como professora. Sua primeira experiência na Coordenação é na escola onde se encontra há 17 anos. O número de professores subordinados ao

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

seu trabalho no segmento de 6ª a 8ª séries totalizando 9. É responsável pelo acompanhamento e atendimento de seis turmas no turno da manhã, totalizando 180 alunos sob sua coordenação.

Dentre suas principais atribuições e tarefas, salientam-se: construção do novo currículo (exigência da prefeitura); organização de todas as atividades pedagógicas, como acompanhamento de trabalho dos professores, desenvolvimento de projetos, planejamento de excursões e acompanhamento dos trabalhos, de forma que fiquem integrados, buscando uma maior interdisciplinaridade; intervenção nas questões disciplinares; e atendimento às famílias para assuntos diversos, como entrega de boletim e controle de frequência. No final, ela completa: “Tudo envolve coordenação”.

Ao comentar sobre suas funções e atribuições, a coordenadora cita a parte burocrática, condicionada às exigências da prefeitura. Esta é uma das dificuldades que percebe no exercício de sua função. Apesar de todo o processo de informatização, os professores e coordenadores são responsáveis por tarefas ainda bem manuais, como preenchimento de notas. Este aspecto torna o processo mais demorado e cria insatisfação nos profissionais, como se pode perceber pelo depoimento da coordenadora da escola pública:

As questões relacionadas à escrita do boletim passam todas pela Coordenação e professores. Isto não deveria estar em nossas mãos. Esta burocracia de papéis é um empecilho hoje.

As competências necessárias para a coordenadora realizar um bom trabalho são, segundo ela mesma: flexibilidade e persistência, sendo impossível uma sem a outra. Com relação à flexibilidade, a coordenadora demonstra a necessidade de saber exercer a autoridade para a condução do trabalho e também evidencia alguns aspectos de sua gestão:

Tem que ter a flexibilidade, mas não pode ser flexível demais. Tem que ter a determinação para fazer as coisas funcionarem. Em alguns momentos, tem que impor regras, mas não pode ser radical demais.

No final da entrevista, a coordenadora definiu com uma palavra seu estilo de gestão:

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

tranqüilidade. Para realizar o seu trabalho com qualidade, segundo a mesma é necessário muita tranqüilidade. O próprio ambiente e as diversas demandas que encontra no trabalho requerem esta competência e habilidade. O foco principal do seu trabalho, afirma está nos alunos. A Coordenação, segundo seu depoimento, envolve-se constantemente nos problemas e dificuldades do alunado, os quais, muitas vezes, extrapolam os muros escolares. São, em síntese graves questões culturais e sociais.

Percebe-se que a coordenadora acumula diversos papéis e responsabilidades que vão além do que é considerado como de natureza pedagógica, o que, conseqüentemente, vai interferir na qualidade dos vínculos estabelecidos com seu grupo de professores.

O coordenador da escola particular exerce esta função há oito anos. Iniciou sua carreira na educação como professor. Sua primeira experiência na Coordenação é na escola, onde se encontra há 10 anos. O número de professores subordinados ao seu trabalho no segmento de 6ª a 9ª série totaliza 10. É responsável pelo acompanhamento e atendimento de cinco turmas, sendo uma no turno da manhã e as demais no período da tarde, totalizando 103 alunos sob sua coordenação.

Os dados anteriores sugerem reflexões sobre as condições de trabalho às quais estão submetidos estes profissionais. Na escola pública a coordenadora encontra sob sua responsabilidade um número bem maior de alunos, o que torna o acompanhamento e o controle mais difíceis. As salas de aula são mais cheias, com uma grande quantidade de alunos. Um número menor de alunos facilitaria o acompanhamento e o desenvolvimento dos mesmos. Na escola particular, o número é menor, e este aspecto está relacionado com a cultura e filosofia da escola, que zela por um acompanhamento mais individualizado e próximo.

O coordenador tem como principais atribuições e tarefas realizar o acompanhamento pedagógico, verificando a qualidade das provas e exercícios que o professor realiza, para verificar o rendimento escolar do aluno. "Todas as provas e exercícios passam por mim para revisões antes de chegarem ao aluno". Outras

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

desenvolvimento dos filhos e ao atendimento individual ou da equipe de professores, de acordo com a demanda.

Segundo o coordenador, automaticamente, questões burocráticas permeiam sua função, mas não tomam tempo e não comprometem o resultado do seu trabalho. Diz separar muito bem estas questões e delegar responsabilidades. Estes aspectos são possíveis devido à estrutura de apoio que possui, a qual permite a divisão de tarefas e uma maior disponibilidade de tempo para fatores essenciais de seu trabalho. As pendências financeiras, quando são trazidas pelas famílias, são encaminhadas para a direção. A assistente de coordenação fica por conta do controle e do acompanhamento dos alunos que faltaram ou não cumpriram suas atividades. As questões que envolvem políticas com a Secretaria de Educação e o MEC ficam por conta da secretária. Dessa forma, o coordenador consegue conciliar seu tempo de atendimento às famílias, aos alunos e aos professores.

Para o coordenador da escola particular, as competências necessárias para a realização de um bom trabalho consistem em um saber ouvir, ter abertura para o diálogo e ter flexibilidade. A flexibilidade é importante em uma negociação, para saber até quanto pode-se abrir mão:

Diante de situações problemas saber ouvir e identificar o que pode ser mais flexível da minha parte ou da escola. Não tem como desenvolver um trabalho se tiver uma barreira, um radicalismo, aí não temos como caminhar.

No final da entrevista, o coordenador definiu com uma palavra seu estilo de gestão: flexibilidade. Ele discute e participa aos professores os aspectos importantes da realização do trabalho.

O foco principal do trabalho do coordenador está no atendimento às famílias. Ele faz questão de ouvi-los e de dar o retorno constantemente sobre o desenvolvimento do aluno. Esta é uma lógica das escolas particulares, em que o clientelismo e a educação bancária estão presentes. Trata-se da concepção dos alunos e famílias como clientes e da escola como prestadora de serviços de qualidade. Este aspecto interfere nos vínculos dos coordenadores com os professores, pois estes serão

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

cobrados e exigidos pela qualidade da educação e do ensino oferecido.

Pode-se perceber que existem pontos comuns na trajetória destes profissionais, como o início da experiência na área educacional como professor. Geralmente, este é um caminho comum entre os profissionais, o que facilita o processo de identificação.

Alguns aspectos demonstram diferenças e concepções de trabalho entre as escolas pesquisadas. A coordenadora da escola pública tem mais tempo na área e é responsável pelo acompanhamento de um número maior de alunos. As questões burocráticas e as tarefas rotineiras fazem parte do seu cotidiano. O foco do trabalho da coordenadora da escola pública está nos alunos. O cotidiano escolar, muitas vezes, a distancia de um trabalho mais planejado e estratégico. O coordenador da escola particular possui uma estrutura de recursos humanos maior, que lhe permite dividir mais as tarefas e responsabilidades, e assumir de forma mais eficaz as questões pedagógicas. O foco do coordenador da escola particular está nas famílias, o que demonstra a preocupação da instituição em buscar um serviço de qualidade. Todos estes aspectos culminam em estilos de gestão diferentes. A formalização e a centralização é maior na escola pública, enquanto na escola particular ocorre maior descentralização e participação. Estas são questões importantes para o entendimento da natureza dos vínculos.

4.2.2 Identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica

A identificação pode ser compreendida como um importante vínculo entre os coordenadores e professores. Autores como Freitas (2000) e Kramer e Faria (2007) caracterizam-na como importante mecanismo psicológico para a realização e concretização de objetivos comuns entre os grupos. Todos os aspectos que favorecem a identificação destes objetivos comuns fortalecem os mecanismos de identificação.

O processo de identificação dos professores com os coordenadores será tanto maior

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

quanto maior for a qualidade dos vínculos estabelecidos e a harmonia nas relações de trabalho, o que proporcionará melhores resultados. De acordo com Freire (1993), esta identificação não pode ocorrer de forma homogênea e autoritária. Os coordenadores são agentes essenciais na condução do grupo e no processo motivacional de sua equipe (SOUZA, 2001). Tais aspectos serão facilitadores e contribuirão para a existência de um projeto comum.

Pode-se perceber por meio das entrevistas com os coordenadores que ambos preocupam-se em criar um ambiente de trabalho saudável e em ser figuras de referência para o grupo. Essa preocupação reforça a idéia de Rangel (2000) de que o coordenador deve ser um líder e facilitador dos processos e objetivos educacionais. Alguns aspectos são facilitadores do processo de identificação da equipe com seus líderes.

Para a coordenadora da escola pública, são aspectos facilitadores do processo de identificação e desenvolvimento dos vínculos a manutenção da equipe de trabalho e a baixa rotatividade. Os professores do seu grupo de trabalho já pertencem há mais tempo à instituição. A equipe já está mais entrosada e conhece as dificuldades existentes.

Outro aspecto identificado pela coordenadora da escola pública que facilita o processo de identificação são os problemas vividos pelos professores em função da comunidade atendida, como ela ressalta:

Os problemas que estes meninos têm, se não houver cooperatividade, ninguém trabalha. As dificuldades com as quais a gente passa da clientela que recebemos fortalecem o grupo e forma vínculos.

Para a coordenadora da escola pública, a manutenção da equipe de trabalho gera maior entrosamento entre os agentes escolares e facilita a realização da identificação e a busca de objetivos comuns. Este aspecto faz com que as limitações e as dificuldades sejam conhecidas pelo grupo. As questões relacionadas ao atendimento e à assistência aos alunos também aproxima os professores na realização deste objetivo.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Na escola particular, o coordenador considera o relacionamento com o grupo o melhor possível. Acredita que o estabelecimento de vínculos entre estes agentes é de grande importância. Atribui como aspectos facilitadores nas relações com os professores a vivência e a experiência em sala de aula, que aumentam o processo de identificação, como pode-se perceber no trecho abaixo:

O fato de ter sido professor me torna próximo e colega da minha equipe. Conheço as dificuldades que vivem em sala de aula. Eu também vivenciei. Vou conversar com um colega, e ele vem até a mim, e eu sei o que ele está falando. E a gente chega juntos a uma conclusão. Este aspecto facilita bastante o relacionamento. A gente troca idéias.

Outro aspecto mencionado pelo coordenador que favorece o processo de identificação são os encontros informais fora do ambiente de trabalho. Ele afirma que estes contatos informais possibilitam um melhor conhecimento dos membros da equipe e de suas famílias, tornando maior o entrosamento e fortalecendo os vínculos.

Um aspecto que dificulta a formação e o desenvolvimento de vínculos, na opinião do coordenador, é o fato de os professores darem aulas em dias diferentes na semana e de não participarem de encontros. “Assim, eles ficam por fora de algum comentário e ficam sem saber o que gera dificuldades”.

Pode-se perceber que os mecanismos de identificação dos professores com os coordenadores existem em ambas as escolas e permitem um vínculo maior entre eles. É importante que os coordenadores saibam quais aspectos proporcionam essa identificação e os utilizem para aumentar o entrosamento.

4.2.3 Cooperação nas atividades

Autores como Faria (1987) e Pichon-Rivière (1998) apontam a cooperação como fundamental para o alcance e o cumprimento dos objetivos organizacionais, assim como para a contribuição nas tarefas grupais. Por meio da cooperação, pode-se perceber se há um sentimento de grupo na organização e se os indivíduos unem-se

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

a fim de cumprir os seus objetivos. Conforme Mackenzie (1983) citado por Luck *et al.* (2007), um bom ambiente de trabalho é um fator fundamental para a eficácia dos funcionários. A interação e o planejamento de objetivos pedagógicos de forma integrada ajudam a tornar o clima de trabalho positivo, assim como a criação de condições para trocas entre os professores, visando aumentar a integração destes profissionais.

Ambos os coordenadores, o da escola pública e o da particular, atribuem grande importância ao ambiente saudável no trabalho e a um bom relacionamento interpessoal. Para eles, parcerias e momentos de socialização e trocas devem ser estimulados e incentivados.

Com relação ao relacionamento com o grupo de professores, a coordenadora da escola pública considera bom. É tranquilo, apesar das diferenças de opiniões e posições. Ela reconhece a importância de um clima bom e positivo como facilitador para o desenvolvimento do trabalho. Porém, nas suas falas demonstra que possui algumas dificuldades na condução do grupo e que em alguns momentos utiliza seu poder de autoridade:

No geral a questão, do relacionamento acontece. Tem divergências. É um grupo onde a maioria aplica o que você pede, mesmo xingando. Xinga, mas aplica.

De forma geral, ela considera o grupo cooperativo, mas aponta o lado questionador do mesmo. “No final, com jeitinho, tudo se consegue com eles. Mas eles são questionadores”. Para incentivar a cooperação, é necessário ter consciência de que só desta forma é possível conseguir realizar o trabalho e dar aulas.

Segundo Zimmerman (1977), os conflitos também fazem parte do contexto de toda organização. São as forças contraditórias que podem levar à desintegração grupal. Para o autor, não existem apenas forças de coesão. Nas duas instituições também ocorrem conflitos, que devem ser mediados pelos coordenadores. Todos os dois afirmaram que buscam solucionar os conflitos junto com a equipe.

Na escola pública, um aspecto que gera muitos conflitos para a coordenadora é a

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

necessidade de conciliar e atender os interesses dos diversos agentes educacionais e de mediar as relações entre eles: professores, alunos e famílias. A pressão que sente dos diversos agentes envolvidos na educação é grande. Em alguns momentos, os professores acham que a Coordenação defende as famílias e os alunos. O contrário também existe, pois muitas famílias acham que a Coordenação defende os professores. Os alunos acham que a razão de tudo é sempre dada aos professores. “Não é bem assim. A Coordenação fica entre a família, professor, direção e alunos. É mesmo fazer esta junção o maior desafio, desabafa a coordenadora da escola pública”.

Para a administração dos conflitos, a técnica utilizada pela coordenadora da escola pública é a escuta, para posterior mediação. “Eles falam, falam até esgotar.” Dependendo da natureza dos conflitos, eles são encaminhados à direção. Normalmente, as questões envolvendo turno são tratadas pela Coordenação e questões maiores da escola, pela direção. Segundo a coordenadora, o trabalho desenvolvido pela Coordenação e direção é compartilhado e com muita interação, porém com divisão de trabalho.

Para o coordenador da escola particular, o grupo é bem cooperativo, e isto ocorre porque este valor é estimulado pela direção e pela Coordenação, fazendo parte da filosofia da escola. Por meio das práticas e atitudes adotadas pelos gestores, a cooperação circula na instituição como prática recorrente. São comuns práticas como: negociação e trocas de dias de trabalho, provas e discussão de calendário. O fato de a escola ter um número menor de profissionais também facilita a cooperação, pois ficam mais fáceis os acordos e negociações. Percebe-se como circula esta prática e como os gestores a incentivam:

Quando conseguimos atender a necessidade de um professor, ele, quando for solicitado por outros, também se lembra desta situação e coopera. Então, o próprio exemplo dos colegas que já passaram por isto estimula.

Um dos desafios nomeados pelo coordenador da escola particular refere-se à grande diversidade do grupo de professores. Eles receberam formação diferente, e as diversas concepções e aprendizagens, quando não bem administradas, podem gerar divergências. Por meio desta fala, pode-se perceber que esta heterogeneidade

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

está presente de diversas formas:

Eu acho que é o perfil de cada professor, o que eles vivenciaram como educando, estudante de colégio, e o que eles aprenderam na faculdade. Esta bagagem que trazem dificulta muito. Às vezes, eles têm um pensamento que diverge da filosofia do colégio ou da maioria dos colegas, e isto gera conflitos. Hoje, temos uma demanda de alunos diferentes, com situações que não tínhamos. Não eram diagnosticados antigamente hiperatividade, dislexia, e isto para um professor tradicional que não tem abertura para entender dificulta as relações em sala de aula.

Para administrar os conflitos que surgem na realização do trabalho, o coordenador da escola particular afirma utilizar a estratégia da conversa e do diálogo, em que ambos os envolvidos posicionam-se, podendo ocorrer um momento de troca e de escuta. O coordenador disse que evita tomar decisões autoritárias sem perceber realmente a situação. Antes deste momento com o professor, o coordenador já vai para a reunião com uma idéia preconcebida, depois de uma troca de idéias com a direção. A direção é bem participativa e atuante neste processo. Em alguns momentos, o diretor também participa do encontro.

Apesar de valorizarem aspectos de cooperação, socialização e troca no trabalho, os coordenadores admitem que apresentam dificuldades para reunir toda a equipe, uma condição essencial para o processo de socialização e cooperação. Pode-se perceber esta dificuldade no depoimento da coordenadora da escola pública:

Nos momentos de planejamento de atividades, nem todos os professores a gente consegue reunir. Mas na terça pela manhã eu consigo um grande grupo para que eles possam estar planejando. Volta um problema burocrático, estou aqui atendendo pais e mães, e o grupo está lá reunido, mesmo sem minha presença. Toda semana. Tem um grupo. Não são todos. O ideal seria que esta reunião fosse extraturno e que o professor tivesse uma folga de manhã, mas nem todos podem.

Como mencionado no vínculo de identificação, um dos aspectos que também interfere na cooperação é o fato de os professores da escola particular ministrarem aulas em dias diferentes na semana, e de não participarem de encontros e reuniões, condição essencial para trocas e socialização.

Pode-se perceber que os fatores que dificultam a cooperação entre o grupo existem nos dois ambientes, porém por motivos diferentes. O professor da escola particular

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

realiza uma carga horária extensa em escolas diferenciadas, diminuindo as oportunidades reais de encontro. Tem que dividir seu “tempo disponível” entre os diversos locais de trabalho. Nas escolas públicas, nos momentos em que é possível reunir grande parte do grupo nem sempre a coordenação pode estar presente. Na escola particular, existe também maior compartilhamento e divisão dos problemas, em que a direção possui uma participação bem efetiva.

4.2.4 Participação e autonomia

Segundo Kramer e Faria (2007), a participação proporciona aos indivíduos a possibilidade de contribuir para a tomada de decisões referentes à organização e ao próprio trabalho, sendo importante na formação e manutenção dos vínculos. A autonomia está relacionada diretamente às possibilidades de participação existentes na organização. Como consequência desta forma de organização, espera-se como resposta um maior comprometimento e desempenho dos indivíduos na realização de seus trabalhos.

Os dois coordenadores acreditam que o grupo de professores tem autonomia no que diz respeito à realização do trabalho, porém algumas diferenças interessantes ocorrem neste processo. Com relação aos canais de participação existentes nas escolas, percebe-se que precisam ser melhorados e desenvolvidos, e que os momentos de encontro e discussão ainda são poucos.

Segundo a coordenadora da escola pública, o processo de autonomia e participação dos professores é muito diferente do que ocorre na escola particular, onde se pratica a “lei do cumpra-se”. Na escola pública, existe participação e discussão, e os professores participam das decisões, por exemplo, a elaboração de calendários. Os professores possuem liberdade na realização do trabalho em sala de aula, seguindo um padrão comum. A coordenadora comentou também que alguns aspectos educacionais são passados pela prefeitura e que cabe a escola cumprir o que foi estipulado.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

A coordenadora salienta, entretanto, que parecem ocorrer divergências a respeito do que se entende por autonomia e participação, e que nem todo o grupo compartilha com sua idéia: “é ponto de vista de entendimento. Alguns interpretam como imposição”.

Conforme observado na teoria, os canais de participação e comunicação são essenciais para o processo de autonomia escolar. Para a coordenadora da escola pública, a comunicação é um grande problema de quase todas as escolas, e este aspecto precisa ser melhorado e desenvolvido. Para amenizar e diminuir as dificuldades, são utilizadas várias estratégias, como: murais com recados e hora do recreio para passar recados e informações, em que o grupo está reunido ou nas reuniões existentes. “Nem sempre é 100%, mas é a forma que a gente tem”.

O coordenador da escola particular demonstrou contrariar a classificação e o rótulo do “cumpra-se”, preconizado pela coordenadora da escola pública. Ele faz questão da participação e do envolvimento dos professores na realização do seu trabalho e considera seu grupo com bastante autonomia e bem participativo. Os professores participam da escolha dos livros didáticos e da montagem de calendários e possuem liberdade para realizar o planejamento das aulas e para decidir sobre questões relacionadas ao processo de avaliação. Depois de discutido entre a equipe da direção e coordenação, o calendário é levado para os professores, que emitem sugestões, as quais são analisadas e estudadas. Com relação às condutas a serem adotadas com os alunos, os professores também participam, como no caso de aplicações de sanções:

Por exemplo, um professor tirou um aluno de sala. No primeiro momento, vou ouvir este aluno, que está fora de sala. Normalmente, vou à sala, pego o material e atividade. Depois, vou conversar com o professor, ouvir sua versão, e depois concluir juntos.

Na escola particular, os recursos eletrônicos utilizados como canais de comunicação incluem principalmente o uso de e-mails. O coordenador faz questão de reforçar as informações por meio de lembretes, que são encaminhados quando estão aproximando as datas importantes, já passadas para a equipe, por meio do calendário.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

O que se pode perceber é que o grau de autonomia e participação dos professores da escola particular parece ser maior e que existem mais recursos e meios para provê-los. Segundo Contreras (2000), a autonomia dos professores depende dos reforços dados pelos especialistas e está relacionada às possibilidades de participação dadas.

Na escola pública, parecem existir contradições entre o discurso e a prática. A coordenadora demonstrou que existe um nível de insatisfação da equipe com relação a este aspecto. Outro aspecto que deve ser mencionado é que na escola pública muitas decisões vêm da prefeitura, reduzindo a autonomia dos diretores e coordenadores.

4.2.5 Criação de inimigos

Autores como Pichon-Riviere (1998), Enriquez (2001), Kramer e Faria (2007) caracterizam a criação de inimigos como um mecanismo vital para a sobrevivência das organizações. Para eles, a criação de inimigos fortalece os vínculos interpessoais, traz à tona a consciência da existência de um projeto comum, reforçando os sentimentos de identificação e pertença, e consolida os laços de reciprocidade entre os membros da organização.

Por meio da realização das entrevistas, pode-se perceber que a existência de diferentes inimigos internos e externos fortalecem os vínculos entre os coordenadores e professores, segundo preconizado pela literatura.

No caso da escola pública, o perfil dos alunos e as dificuldades encontradas no relacionamento com eles podem configurar-se em inimigo interno e fortalecer os vínculos entre os profissionais. Muitas vezes, os professores responsabilizam e atribuem aos alunos os fracassos e insucessos que vivem na realização do trabalho. Dessa forma, o problema sempre é depositado em um terceiro, que ocupa o lugar de bode-expiatório. Conforme Pichon-Riviere (1998), as pessoas do interior da organização podem tornar-se depositárias dos aspectos negativos da organização.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

A coordenadora da escola pública reproduz a fala de um dos seus professores: “Eles é que não aprendem, não querem saber de nada. Vem aqui só para brigar”.

O fato descrito acima mostra a figura do professor como uma vítima, sempre queixoso e lamentoso. Percebe-se que a identidade deste profissional, principalmente na escola pública, está associada a este estereótipo e a este papel.

Para a coordenadora da escola pública, a sensibilização dos professores quanto aos problemas enfrentados pelos alunos e o entendimento e compreensão da realidade dos mesmos são dois dos maiores desafios que tem de enfrentar. O fato de já ter sido professora e agora exercer papéis e atribuições diferentes como coordenadora possibilitou uma visão diferente e ampla dos problemas escolares. Os vínculos com as famílias e os alunos na Coordenação são bem próximos e diretos, envolvendo questões que extrapolam o processo de aprendizagem. Segundo ela, aos professores só é permitido vivenciar uma parte da situação. Para a coordenadora, a aproximação destes olhares é um grande desafio: “O maior desafio é interagir e mediar esta relação dos professores e alunos. Os professores não aceitam e entendem”.

Para a coordenadora, o que acontece é que o conhecimento da Coordenação no que se refere aos alunos extrapola as relações de sala de aula, e o professor não tem este conhecimento e não compreende os problemas e histórias.

Na escola particular, os inimigos identificados pelo coordenador são, muitas vezes, a família e o jogo de responsabilidades que ocorre entre estes agentes. Os limites do que é função e papel de um e outro não são claros atualmente na nossa sociedade. “Os pais querem que, cada vez mais, assumamos responsabilidades que não são nossas”. Este aspecto acaba unindo a coordenação e os docentes.

Como se observa, os inimigos internos e externos podem aproximar a equipe para que a mesma consiga realizar seus objetivos. No caso da escola pública, o olhar e o objetivo maior concentram-se no sucesso e no desenvolvimento dos alunos. No caso da escola particular, no atendimento das necessidades das famílias. Este

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

trabalho os alunos e as famílias, respectivamente, na escola pública e na particular.

4.2.6 Idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores

Para Enriquez (2001), a idealização é um vínculo que confere aos projetos e aos membros do grupo ilusão de completude, falta de falhas e características de excepcionalidade, sendo um dos fundamentos mais importantes dos grupos. Transpondo este conceito para a realidade educacional, o processo de idealização está relacionado com as inúmeras expectativas quanto ao papel do profissional da coordenação, o que pode gerar contradições e conflitos no espaço escolar.

Com relação a esse aspecto, os coordenadores evidenciaram diferenças significativas e demonstram que assumem posições diferentes, considerando seus respectivos grupos.

A coordenadora da escola pública teve muita dificuldade em responder à questão sobre qual era a imagem que ela acreditava que o grupo tinha dela e do seu trabalho. Em sua resposta, evidenciou a consciência que possui da limitação do seu trabalho e acredita que o grupo percebe as mesmas:

Acredito que saibam que existem dificuldades e limites na realização do trabalho. Conseguem perceber o trabalho, os limites deste trabalho e o que eu consigo fazer ou não fazer dentro destas dificuldades existentes.

A coordenadora da escola pública acredita que o grupo não sabe exatamente o seu papel e suas atribuições dentro da instituição. Para ela, as expectativas do grupo são bem maiores, o que pode gerar frustrações. Chega a admitir que até a equipe de coordenação não tem clareza sobre os seus papéis e funções na escola. As questões disciplinares e da rotina no dia-a-dia da escola absorvem a coordenação, que deixa de priorizar o seu tempo com questões pedagógicas. Para um maior direcionamento, há pouco tempo, a prefeitura encaminhou um documento definindo as funções escolares. Em tom de desabafo, diz a coordenadora da escola pública:

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

A nossa função pedagógica vai muito além desta questão disciplinar. Não tem como fugir da questão da disciplina, que é inerente ao pedagógico, e isto para a Coordenação é ruim. Não tinha muito nem claramente para coordenação esta função. Eu tenho uma visão clara do que é pedagógico: conteúdo, currículo, projetos atividades em sala e extraclasse, planejamentos de excursões e palestras. E, muitas vezes, não consigo ter o tempo para atender isto. A rotina afasta o coordenador da parte pedagógica. Existe a parte burocrática que você precisa resolver.

Essa concepção da coordenadora da escola pública encontra-se em Vasconcellos (2002) quando diz que as inúmeras tarefas de cunho burocrático, organizacional e disciplinar dificultam a dedicação do coordenador ao trabalho de formação de professores. Estes também perdem-se em relação ao que podem esperar deste profissional. Muitas escolas não legitimam o papel do coordenador no espaço escolar, assim como se percebe diferença de tratamento e lugar em diversos estabelecimentos de ensino.

Na escola particular, o coordenador afirma que os professores sabem exatamente o que podem esperar dele, o que diminui as expectativas e os possíveis conflitos. Os papéis e funções são bem definidos, e os professores sabem disso. Enfatiza, também, o papel que o diretor possui na instituição. Ele é um agente escolar bem próximo da coordenação e da equipe no dia a dia de trabalho, o que também facilita o processo de atendimento aos professores:

A atuação do diretor é bem próxima. Muitas vezes quando estou em sala de aula e eles não me acham tem o diretor para ajudar. Estamos sempre, diretor e coordenador, no diálogo para resolver situações. Os professores têm claro isto. Muitas vezes, buscam o diretor direto para resolver algo, mas depois a gente troca uma idéia.

Quando questionado sobre a imagem que acredita ter perante o grupo, o coordenador reconhece que ela está relacionada a sua seriedade, compromisso no trabalho e exigência. Define sua gestão como aberta e participativa. Para ele, as situações de trabalho não devem ser impostas de cima para baixo, e sim negociadas e combinadas. Ao mesmo tempo, reforça que se preocupa em cumprir o que foi combinado e exige também isto, de sua equipe:

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Então, seriedade e exigência são dois pontos que eles me enxergariam. Eu sempre defendo muito o professor no primeiro momento. Mas, ao observar a situação toda, eu depois mostro as falhas. Eu também mostro muito. A minha cobrança gira muito no cumprimento das obrigações. Eles recebem o cronograma com tudo que é para entregar. Então, a partir daquele momento ali, eu cobro o que não foi entregue.

Como se pode observar, no que diz respeito ao vínculo de idealização, as diferenças são grandes e estão relacionadas ao grau de expectativas dos docentes e ao que se pode esperar da coordenação. Em consonância com Vasconcellos (2002), percebem-se inúmeras expectativas com relação ao papel do profissional da Coordenação, o que gera contradições e conflitos no espaço escolar. Existe uma imagem, e muitos agentes, como pais, comunidade e funcionários acabam por interferir na sua atuação.

Na escola particular, esta relação é bem mais clara e transparente. Os professores sabem exatamente, qual é o papel do seu coordenador e o que podem esperar dele. Isso diminui o grau de expectativa elevada, que gera conflitos. Na escola pública, não existe uma coerência entre o que se espera do coordenador e sua prática. Os professores não sabem o que podem esperar dele. Os profissionais estão sujeitos a administrar várias funções, desviando-se do que deveria ser o seu foco principal: a formação e o atendimento aos professores e às questões pedagógicas, o que interfere nas percepções e no imaginário dos docentes.

4.2.7 Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Os indivíduos possuem necessidades de reconhecimento pelo outro e de pertencimento a um determinado grupo social. Os vínculos interpessoais estão relacionados à busca de reconhecimento e valorização (ZIMERMAN, 1997).

Com relação ao reconhecimento e à valorização dos docentes, nenhuma das escolas utiliza estratégias diferenciadas e inovadoras. As principais formas que os coordenadores utilizam é o elogio e o *feedback*, feitos individualmente ou nas reuniões. Não existem prêmios ou incentivos para realização de projetos e eventos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Uma das formas que se tem para acompanhar o desenvolvimento dos docentes é por meio de avaliações do seu trabalho. Para acompanhar o trabalho, as escolas utilizam estratégias diferentes.

Na escola pública, o processo de reconhecimento e valorização dos professores é mais externo. Ou seja, as recompensas e gratificações vêm do governo. Os professores estão sempre à espera delas, o que pode gerar um grau de passividade e conformismo no grupo.

Com relação ao controle e acompanhamento do trabalho dos professores, parece não existirem estratégias diversificadas na escola pública. Pouca relevância é dada a este processo. O processo de avaliação é feito somente pela prefeitura, no período de três em três anos, em que o professor preenche uma ficha, auto-avaliando-se. A coordenação e a direção também avaliam o seu trabalho. Essa ficha é encaminhada depois para a prefeitura, e são avaliados diversos aspectos comportamentais, técnicos e pedagógicos, como assiduidade, pontualidade, envolvimento e interação com o grupo, entre outros. O acompanhamento do trabalho dos docentes é realizado pela coordenadora, por meio dos conteúdos que repassam no diário e das reuniões existentes.

Os aspectos mencionados merecem algumas considerações. O fato de os processos de reconhecimento, valorização e avaliação serem externos reduz a autonomia e o poder da coordenadora sobre o grupo. Outro aspecto é que na realização destes processos muito do contexto e da realidade escolar é desconsiderado. Os modelos são aplicados, e a realidade e a cultura são menosprezadas. As pessoas indicadas para realizar estes processos são aquelas que estão no dia-a-dia do trabalho, percebendo as dificuldades e limitações existentes. Ninguém melhor do que o profissional da Coordenação Pedagógica. Estes aspectos influenciarão na motivação e nos vínculos entre os agentes escolares.

Na escola particular, o processo de avaliação tem mais relevância. É utilizado para melhorar os processos e os relacionamentos. O controle e o acompanhamento do

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

lançados, os quais permitem visualizar o rendimento dos alunos e as médias perdidas. “Os alunos também comentam sobre os professores. Também observo, por meio de informações que chegam até mim.”

Outra forma de acompanhamento do trabalho dos professores na escola particular é realizada por meio de avaliações periódicas. No final de cada semestre, o trabalho do professor é avaliado. Formas diferentes já foram utilizadas: por escrito, oralmente e uma vez com a presença do diretor junto. Nestas avaliações, são feitas perguntas visando perceber como o professor está vendo o desenvolvimento do seu trabalho e das turmas que leciona, como está sentindo-se neste trabalho e como percebe o trabalho da coordenação e da direção. A avaliação é bem completa. Abrange vários aspectos:

Eles falam também de mim, onde acham que eu falhei, se poderia ter agido de outra maneira, isto fica aberto para eles. Na questão da avaliação é importante tratar com eles a saúde emocional deles e a forma como a mesma interferiu no trabalho.

Pelo que se pode perceber, existe uma preocupação maior do coordenador da escola particular no que se refere aos mecanismos de avaliação e formação de seu grupo e de fornecimento de *feedback*. A prática é mais sistematizada e faz parte da cultura escolar. Na escola pública, o processo de avaliação é intermediado por terceiros, o que pode dificultar uma percepção mais útil deste item pelos docentes.

4.2.8 Solidariedade

Para Kramer e Faria (2007), a solidariedade torna as pessoas mais unidas e dependentes uma das outras, estimulando os sentimentos de identificação e de pertença, incentivando a cooperação para os objetivos propostos e aumentando a integração entre os membros. Conforme Perrenoud (1993), o ensino é uma profissão relacional, e boa parte dos saberes dos professores é construída na relação com o outro e nos sentimentos que envolvem a solidariedade. A natureza do trabalho e das tarefas faz com que este aspecto seja considerado de grande relevância.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

A coordenadora da escola pública reconhece a importância do cuidado e da atenção que deve ser dada ao grupo. Ela procura estar atenta às dificuldades dos professores. No dia-a-dia de seu trabalho e por meio dos contatos com a equipe, percebe uma grande carência e um sentimento de abandono nos professores, que refletem no dia-a-dia da sala de aula, constituindo-se em dificultadores na realização do trabalho. Acredita que um trabalho de valorização da auto-estima destes profissionais é essencial para que eles recuperem e fortaleçam sua identidade. Reforça que o vínculo afetivo é fundamental neste processo:

Logo, um vínculo que considero importante é o afetivo: conquistar o professor para suprir esta carência, que é a mesma dos meninos. Apenas os fatores são diferentes. Acho que os professores precisam desta massagem do ego.

Apesar de reconhecer a importância da afetividade, das emoções e da solidariedade a coordenadora da escola pública diz que, em função de sua rotina, do acúmulo de atividades e da falta de tempo, não consegue priorizar estes aspectos. Também aponta que muitos professores são fechados e que não dão espaço para este tipo de proximidade. Ficou clara a existência de grupos de afinidade, em que estas relações ocorrem fora do ambiente de trabalho.

O coordenador da escola particular demonstra que busca considerar e valorizar os sentimentos e os saberes dos professores. Ele sempre demonstra atenção e interesse nas dificuldades do grupo, mostrando-se preocupado com aspectos emocionais dos professores. Acredita que um bom ambiente de trabalho faz a diferença nas organizações e entende que, para o ambiente ser positivo e saudável, inicialmente, este processo deve passar pelas pessoas que o constituem. “Um ambiente saudável implica cada um também estar saudável.” A preocupação com a saúde do professor em todos os aspectos faz parte da filosofia e da crença da escola. O coordenador percebe claramente o impacto de aspectos emocionais dentro da sala de aula no relacionamento com o grupo e com a instituição. Devido a esta percepção, possui um olhar cuidadoso e atento para as emoções. Acompanha o grupo e suas necessidades emocionais.

Já fui melhor na atenção aos aspectos emocionais. A gente tem um diálogo muito aberto e sempre dá oportunidades para o professor rever atitudes e melhorar. Nunca passamos por situações de ter que demitir profissionais por estar passando problemas e não estar com saúde adequada. Situações reverteram com nosso apoio. As emoções têm um lugar de escuta.

Com relação aos aspectos da solidariedade, percebe-se que o coordenador da escola particular está mais atento às dificuldades emocionais do grupo de professores e suas necessidades. A coordenadora da escola pública diz que reconhece este aspecto como fundamental, mas não consegue priorizá-lo, devido ao excesso de atribuições e atividades que a consome na rotina da escola.

4.2.9 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional

Vínculos positivos envolvendo os funcionários, a organização e os membros de uma equipe podem ser obtidos por meio de um maior investimento no crescimento e no desenvolvimento do profissional. Conforme Faria e Schmitt (2007), o reconhecimento é percebido pelo indivíduo por meio das formas que a organização possibilita o seu crescimento na estrutura organizacional e na satisfação de suas necessidades.

De acordo com Placco (1994), é função fundamental do coordenador cuidar da formação e do desenvolvimento profissional dos professores. Com relação aos aspectos do coordenador como facilitador do processo de desenvolvimento pessoal e profissional do grupo, pode-se observar que deveria ser mais valorizado nas escolas, devido a sua importância.

Os dois coordenadores gostariam de oportunizar mais este espaço para o grupo. Ambos sabem da importância do processo de formação contínua e de atualização.

Apesar de valorizar os momentos de desenvolvimento pessoal e profissional, a frequência com que ocorrem na escola pública é pequena, apesar de existir verba da prefeitura. Para os cursos fora da escola, ocorre a liberação dos professores nas datas. Alguns integrantes da equipe estão fazendo pósgraduação, incentivados pela

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

política da prefeitura. A coordenadora acredita que os incentivos por parte da escola (direção e coordenação) poderiam ser maiores, mas também percebe certa acomodação por parte da equipe de professores:

Isto deveria ser uma reivindicação do grupo, teria que vir do grupo. Acho que falta isto. Talvez falte mais um pouco de estímulos da coordenação e direção promoverem isto, e os professores também reivindicarem. O professor satisfeito, fazendo cursos vai trabalhar mais feliz em qualquer lugar, e melhora a auto-estima.

A pauta de reuniões e cursos programados existe mais por iniciativa da prefeitura. Mensalmente, são realizadas reuniões de área para o desenvolvimento do currículo e do projeto político-pedagógico com os professores e uma com a equipe de coordenação, para interação e integração dos projetos. A escola também realiza uma reunião de professores por área, para desenvolver novo currículo que a prefeitura deseja. No calendário, são programados quatro encontros, aos sábados, considerados como dias letivos. Uma das dificuldades da coordenadora é conseguir reunir toda a equipe de trabalho e estar disponível nestes momentos de formação, o que foi abordado no aspecto da cooperação.

Os momentos de confraternização são muitos: comemorações de aniversários, lanches organizados no recreio e reuniões. Ocorrem por turno. Há a festa de fim de ano, em que todos participam.

O coordenador da escola particular ressaltou a importância de encontros e espaços de formação periódicos para um bom funcionamento do grupo. Este é um dos seus objetivos: aumentar os espaços de formação dentro da escola. Apesar de prever esta necessidade, reconhece que já ocorreram avanços:

Mas de dois anos para cá isto melhorou, mas era muito pouco. Acho que realmente isto é uma falha que a gente precisa melhorar. Nós temos sábados letivos e, ultimamente, após duas aulas no sábado, a gente reúne aproveitando estes momentos. Os alunos são dispensados, e a gente faz as reuniões até o final do horário. Os encontros por área este ano ainda não consegui.

Para o coordenador, o que dificulta estes momentos é a pouca disponibilidade de tempo dos professores para estes encontros. Vários trabalham em outras escolas,

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

O desenvolvimento profissional é estimulado, pois todos os professores do ensino médio devem ter pós-graduação na sua formação. Então, isso é passado para o professor de outras séries. “O desenvolvimento profissional é incentivado muito pelo diretor. A gente busca este incentivo. Isto é uma maneira do professor aperfeiçoar e cuidar de sua saúde”. Segundo o coordenador, o incentivo à participação é dado por meio do pagamento parcial ou total de cursos, dependendo da relevância do tema, do valor e da disponibilidade.

Os momentos de confraternização são muitos. Particularmente, três são agendados no calendário da escola: Páscoa, Dia dos Professores e Natal. Ocorrem, também, outros momentos, organizados, informalmente, pela equipe, como: comemorações de aniversários, lanches organizados no recreio e reuniões. Os momentos fora do ambiente de trabalho são freqüentes e fortalecem os vínculos.

Pode-se perceber que este aspecto importante da educação, da formação e do desenvolvimento está longe do ideal e do que se poderia esperar de organizações educacionais. Na escola pública, a coordenadora aponta o fator comodismo dos professores como um dos impedimentos para esta busca. Na escola particular, a exigência da qualificação existe, mas os espaços e os incentivos ainda são pequenos.

4.3 Pontos convergentes e divergentes dos vínculos entre coordenadores e professores na escola pública e particular

Nesta seção, será feito um levantamento dos principais aspectos abordados no que diz respeito aos vínculos estudados. O QUADRO 2 aborda os vínculos e os pontos convergentes e divergentes nas escolas pesquisadas, na percepção dos coordenadores.

VÍNCULOS PESQUISADOS	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR
Identificação dos professores com a coordenação pedagógica	<p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da equipe de trabalho, • Baixa rotatividade. 	<p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivência e experiência do coordenador em sala de aula. • Encontros informais fora do ambiente de trabalho. <p>Dificultador:</p> <p>professores lecionam em outras escolas, o que gera dificuldades de marcar reuniões.</p>
Cooperação nas atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo considerado importante. • A coordenadora encontra dificuldades na condução do grupo. • Utiliza seu poder enquanto autoridade. • Forças contraditórias e de desintegração mais presentes que na escola particular. • Fonte principal de conflitos: administrar interesses e conciliar os diversos agentes educacionais: famílias, professores e alunos. • Dificuldade para reunir a equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo muito valorizado. • Está relacionado à cultura da organização, na qual a cooperação é incentivada. • Conflitos são tratados e resolvidos. • Presença atuante da direção. • Fonte principal de conflito: heterogeneidade do grupo de professores. • Dificuldade para reunir a equipe.
Participação e autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • O discurso de ambos os coordenadores é que a equipe tem autonomia. • Os canais de comunicação são poucos. • Não existe preocupação efetiva com a melhoria dos canais de comunicação. • Liberdade e autonomia limitada: várias decisões vêm prontas da prefeitura. 	<ul style="list-style-type: none"> • O discurso de ambos os coordenadores é que a equipe tem autonomia. • Os canais de comunicação são mais bem utilizados, principalmente os e-mails. • Preocupação da melhoria do processo de comunicação. • Prática da autonomia. • Aspectos relacionados à organização e à realização do trabalho são compartilhados.
Criação de inimigos	<ul style="list-style-type: none"> • Os alunos são considerados inimigos internos, o bode-expiatório dos problemas e dificuldades dos professores. 	<ul style="list-style-type: none"> • As famílias são consideradas como inimigos internos. Os limites da definição da atribuição dos papéis e responsabilidades de cada um destes agentes são tênues. • Concorrência: a escola empresa deve oferecer serviço de qualidade.
Idealização da coordenação pedagógica pelos professores	<ul style="list-style-type: none"> • Os papéis e as funções dos coordenadores pedagógicos não são claros e definidos. • Expectativas e conflitos maiores. • Coordenação faz tudo, generalista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os professores sabem exatamente o que esperar dos coordenadores pedagógicos. • Diminuição do grau de expectativa e conflitos menores. • Coordenação mais voltada para questões pedagógicas.

VÍNCULOS PESQUISADOS	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Carência maior dos profissionais e sentimento de solidão. • Processos de reconhecimento e valorização são pequenos (apenas elogios e <i>feedback</i>). • Acompanhamento e controle do trabalho dos professores pelo Estado, por meio de avaliações esporádicas. • Prêmios, gratificações e incentivos são dados pela prefeitura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um maior reconhecimento dos profissionais, porém os instrumentos também são poucos. • Avaliação mais profissional e sistematizada, visando ao acompanhamento do trabalho dos professores e <i>feedback</i>.
Solidariedade	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo presente e valorizado em ambas as instituições. A afetividade é valorizada em ambas as escolas. • O coordenador gostaria de dar mais apoio e atenção ao grupo de professores, mas o tempo não permite este olhar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo presente e valorizado em ambas as instituições. A afetividade é valorizada em ambas as escolas. • Preocupação com a saúde e com o cuidado do professor.
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Longe do ideal nas duas instituições pesquisadas. • Comodismo presente na equipe de professores. • A coordenadora não consegue estimular e desenvolver aspectos da formação de professores. • O apoio no desenvolvimento profissional e pessoal vem da prefeitura, por meio de cursos e palestras. • Comemorações e confraternizações são comuns em ambas as escolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O Coordenador consegue priorizar a formação e capacitação de sua equipe, porém está distante do que considera ideal. • Cobrança e exigência da escola para melhor qualificação da equipe e realização de pós-graduação. • Comemorações e confraternizações são comuns em ambas as escolas.

Quadro 2 – Pontos convergentes e divergentes dos vínculos pesquisados nas escolas pública e particular, na percepção dos coordenadores

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do quadro 2 , pode-se observar que os vínculos existem em ambas as escolas, porém o grau de importância atribuído a cada um deles e a forma como se apresentam na prática pedagógica são diferentes.

Com relação ao vínculo de identificação, o fenômeno ocorre nas duas instituições, porém os fatores que a possibilitam são diferentes. Na escola pública, a manutenção da equipe favorece este vínculo, o que também pode ser evidenciado por meio dos dados demográficos ocupacionais (vide capítulo 5), que demonstram que os

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

professores da escola pública possuem maior tempo de trabalho no magistério e na instituição.

Já o vínculo de cooperação é reconhecido e existente em ambas as escolas, porém com maiores conflitos na escola pública. A coordenação e a administração de vários interesses e o grau de atribuição maior de tarefas permitem que os conflitos apareçam com mais freqüência.

O grau de participação e autonomia aparece como existentes nos discursos de ambos os coordenadores. Porém, na escola particular existe maior eficiência nos canais de participação, assim como na pública existem algumas regras e normas impostas pela prefeitura que devem ser seguidas.

Os inimigos internos são diferentes, porém existem em ambas as escolas. Na escola pública, são os alunos; e na particular, as famílias e o próprio mercado.

O processo de idealização dos professores com relação a seus respectivos coordenadores é maior na escola pública, devido à falta de clareza dos papéis e das funções deste profissional, o que contribui com uma expectativa maior dos professores.

Em ambas as escolas existe a necessidade de maiores instrumentos e formas diferenciadas de reconhecimento do trabalho da equipe. Por enquanto, isso ocorre por meio de elogios e *feedback*. Porém, os professores da escola particular sentem-se mais reconhecidos. O processo de avaliação e acompanhamento do trabalho dos professores é mais sistematizado na escola particular.

A solidariedade é valorizada por ambas as instituições. Porém, a coordenadora de escola pública percebe limitações no atendimento e acolhimento ao grupo.

Finalizando, a busca pelo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional está longe do que deveria ser o ideal nas duas escolas para profissionais que trabalham com a educação e o conhecimento.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Pôde-se observar também que os vínculos são de natureza dinâmica e interdependente. Uma identificação maior com a Coordenação vai favorecer uma maior cooperação e tende a diminuir os conflitos. Por exemplo, o reconhecimento do trabalho induz o sujeito a buscar um maior desenvolvimento. Não se constatou uma falta de relação e simplificação dos aspectos relacionados às relações humanas e vínculos. Weick (1979), enfatiza bem esta visão quando destaca as organizações como resultantes de processos contínuos, cambiantes, produzidos pelo relacionamento humano. Logo, as organizações são entidades que se constroem, a cada instante, de ações, comunicações, arranjos e redes de relações.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo compõem-se de três seções: na primeira, as variáveis demográficas e ocupacionais são descritas; na segunda, descreve-se os vínculos entre professores e coordenadores mediante a utilização de procedimentos estatísticos não parâmetros; e, na terceira, a análise de aprofundamento dos principais dados quantitativos por intermédio do grupo de foco.

5.1 Análise descritiva: variáveis demográficas e ocupacionais

Neste estudo, o questionário foi aplicado a duas amostras diferentes e independentes. A amostra ficou composta por 9 professores para cada escola participante da pesquisa, totalizando 18 pesquisados. Pelo fato de a amostra total das instituições ser de um tamanho pequeno ($n = 18$), apresenta-se nos gráficos apenas a frequência absoluta das questões do instrumento de coleta de dados.

Em relação ao gênero dos professores das escolas pesquisadas, 72,2% são mulheres. Na escola particular, o equilíbrio é maior. Na escola pública, evidencia-se maior o número de mulheres, ao passo que, na escola particular os homens predominam (GRÁFICO 1).

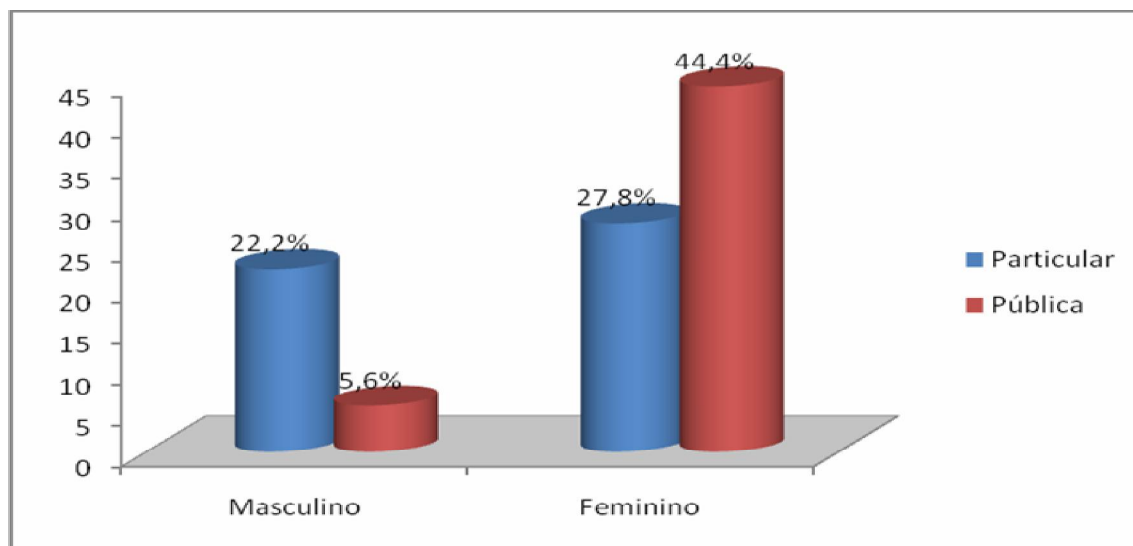


Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o gênero

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Os dados expostos permitem algumas inferências. Com relação ao gênero, predominou o feminino em ambas as instituições. A profissão de professor sempre esteve relacionada ao gênero feminino, que denota aspectos maternais associados à atividade. A concepção e a visão do magistério vinculam-se à vocação e ao sacerdócio, que deveriam ser endossados pelos padrões de dedicação, amor e entrega incondicional. A representação do homem sempre esteve mais relacionada com a autoridade, a figura de poder (LOURO, 1998). Este aspecto também reflete análises interessantes sobre as condições salariais do grupo e os papéis sociais impostos para cada um dos gêneros.

Sobre a idade dos professores pesquisados, 72,2% possuem acima de 31 anos. Observa-se, ainda, que predomina na escola particular a faixa etária de 26 a 30 anos (27,8%). Em contrapartida, na escola pública predominam professores acima de 50 anos (22,2%). O GRÁFICO 2 ilustra estas informações.

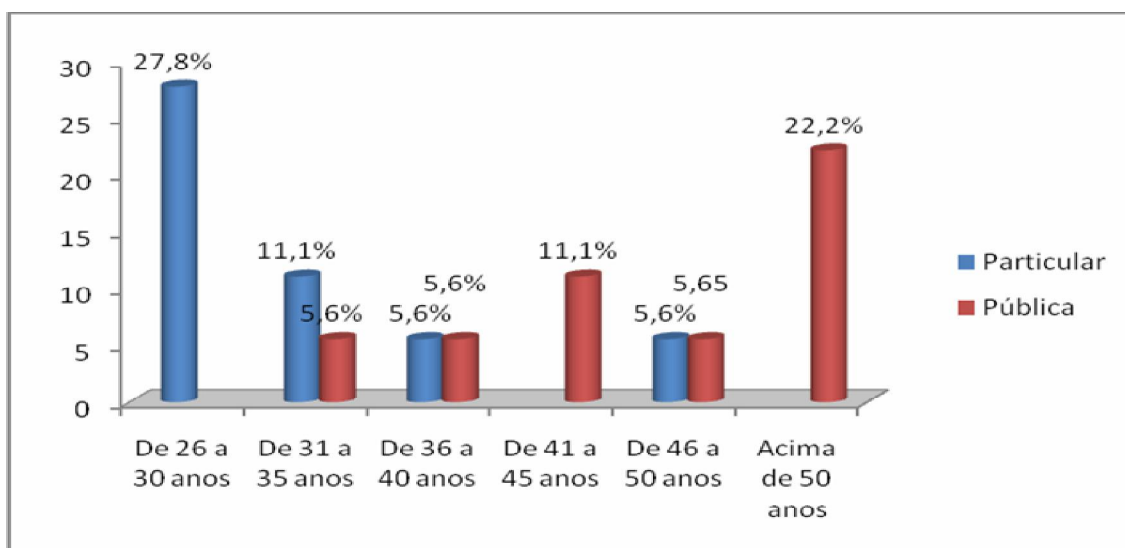


Gráfico 2 – Distribuição da amostra segundo a faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, com relação à faixa etária dos profissionais, que existe uma quantidade significativa de docentes acima de 50 anos na escola pública. Este fato pode ser associado à estabilidade do trabalho público, que permite uma continuidade no exercício da profissão. Outra análise significativa que se pode inferir por meio dos dados é que a rotatividade é menor e que existe uma possibilidade de continuidade

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

pode estar associada à busca de maior inovação no trabalho e à necessidade de uma constante atualização exigida dos que atuam no ramo educacional.

Observa-se na amostra total um relativo equilíbrio entre docentes casados (55,6%) e docentes com outros estados civis (44,4%). Na escola particular, a maioria é casada, enquanto que na escola pública existe um equilíbrio entre o número de professores casados e separados (GRÁFICO 3).

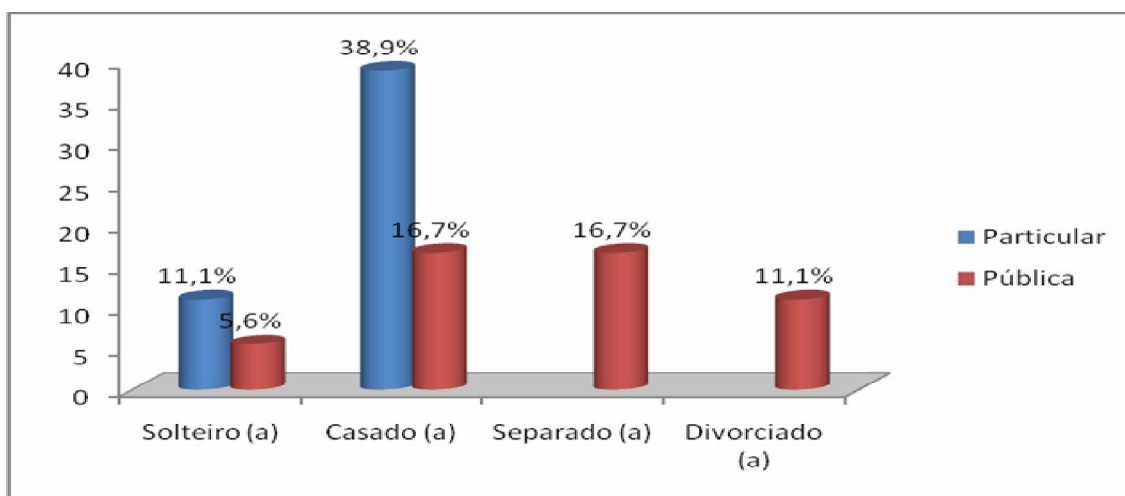


Gráfico 3 – Distribuição da amostra segundo o estado civil
Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de escolaridade, observa-se que 72,2% dos docentes pesquisados possuem especialização completa revelando um equilíbrio entre a escola particular e a pública quando comparados (GRÁFICO 4).

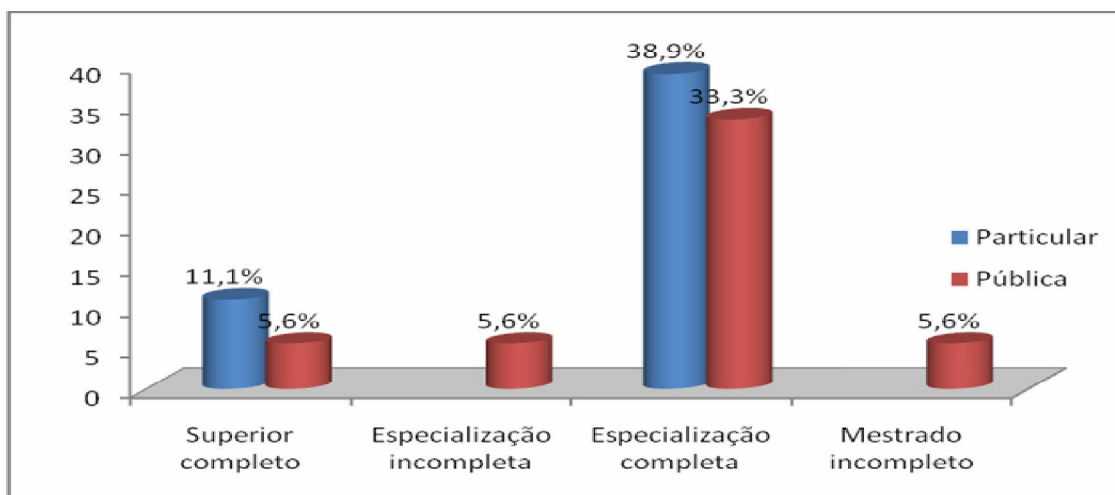


Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo a escolaridade

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Estes dados mostram a importância da capacitação e do desenvolvimento para os profissionais da área educacional. O conhecimento exige reciclagem e atualização constantes. A pós-graduação já é um requisito cobrado pelas instituições. A entrevista com o coordenador da escola particular mostrou que esta é uma exigência e uma cultura implementada na escola em todos os segmentos. Para lecionar no ensino médio na escola particular pesquisada, o professor tem que ter a titulação de especialista. A busca de titulação na escola pública pode estar associada também ao plano de carreira da prefeitura, em que a remuneração é diferenciada conforme o grau de escolaridade.

No GRÁFICO 5, observa-se que os professores tanto da escola pública quanto da escola particular tendem a atuar somente nos respectivos sistemas de ensino. Todavia, observa-se que 27,8% de professores atuam em ambos os sistemas de ensino.

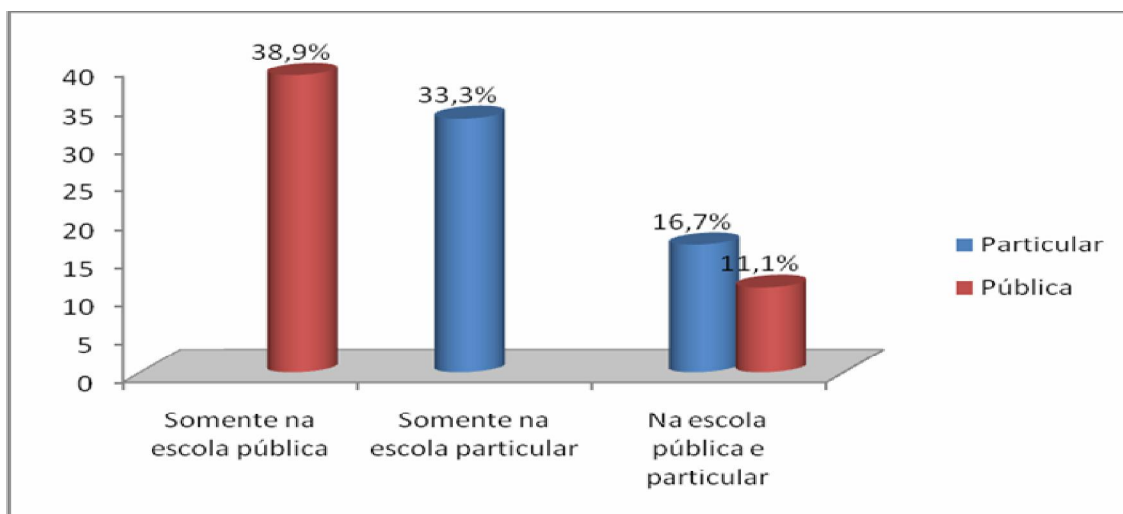


Gráfico 5 – Distribuição da amostra segundo a atuação no sistema de ensino
Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados podem estar relacionados a uma maior identificação ou preferência em relação a determinado sistema de ensino. Não raro, é possível escutar a fala de professores que expressam suas preferências pelas instituições.

No geral, 61,0% dos professores participantes da pesquisa atuam no magistério há mais de 11 anos. Todavia 27,8% dos professores da escola particular atuam no

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

magistério entre 6 a 10 anos. Já na escola pública, a realidade mostra que 27,8% dos professores atuam há mais de 20 anos no magistério (GRÁFICO 6).

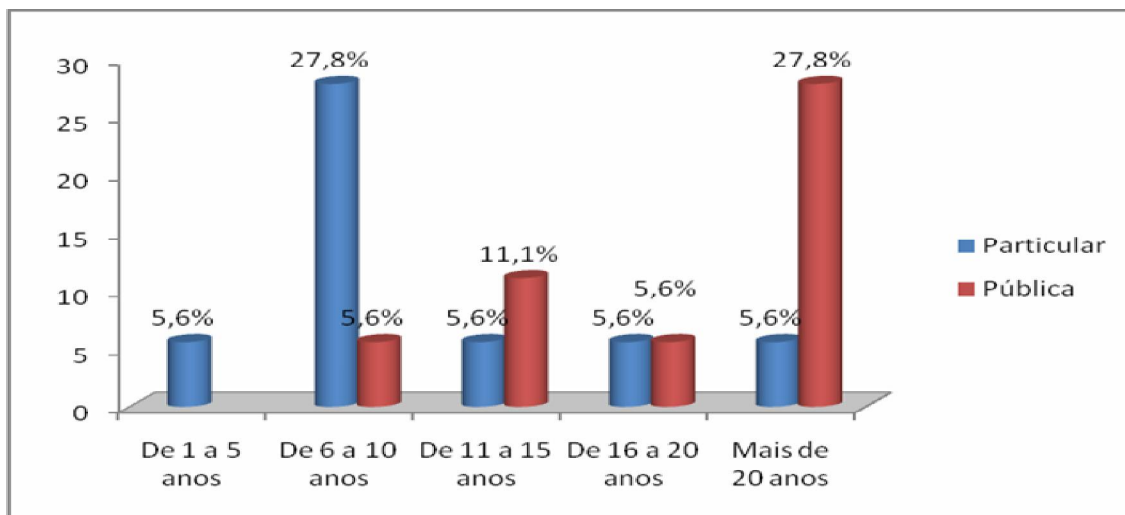


Gráfico 6 – Distribuição da amostra segundo o tempo de atuação no magistério
Fonte: Dados da pesquisa

Estes dados podem ser analisados juntamente com os dados relacionados à faixa etária dos profissionais de ambas as instituições. Percebe-se que na escola pública o tempo de experiência dos profissionais é maior: mais de 20 anos de profissão. A experiência é mais valorizada devido ao regime trabalhista ao qual estão submetidos, que lhes permite maior continuidade e segurança no trabalho. Este fato faz com que a rotatividade seja menor e, por outro lado, gera a manutenção e a preservação dos valores e da cultura, não trazendo renovações para a organização. Os professores da escola particular, como visto, enquadram-se em uma faixa etária menor e há uma quantidade significativa que está começando suas atividades.

Trabalham em regime de dois turnos, 61,1% dos professores. Entretanto, esta realidade destaca-se mais entre os professores da escola particular, que também incluem mais 11,1% entre aqueles que trabalham mais de dois turnos, praticando, assim, uma jornada de trabalho mais extensa. Na escola pública, também verifica-se um número significativo de professores (22,2%) atuando apenas em um turno (GRÁFICO 7).

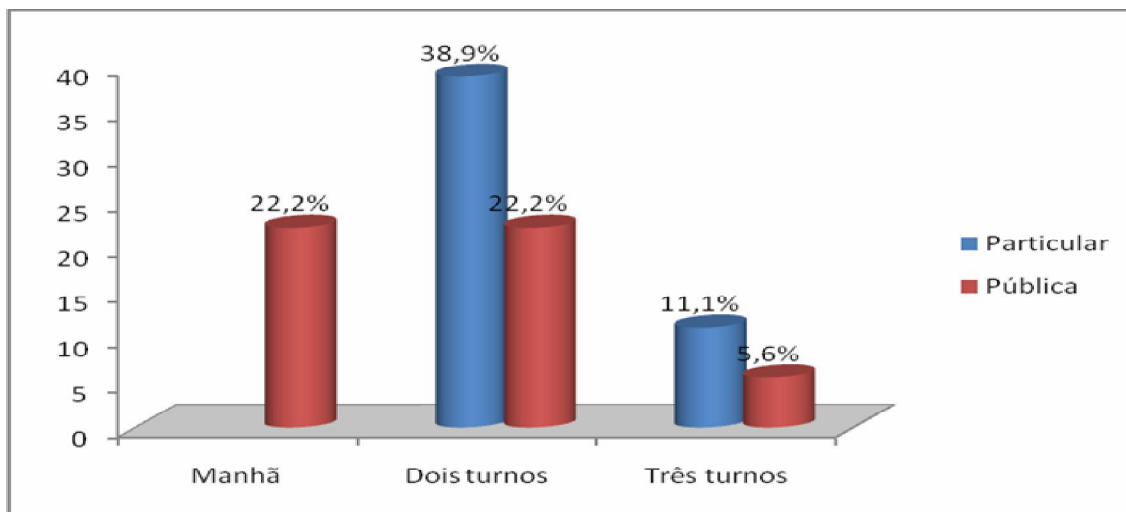


Gráfico 7 – Distribuição da amostra segundo o turno de trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados podem ser relacionados às condições de trabalho às quais estão submetidos os profissionais da educação. A remuneração, muitas vezes, insatisfatória faz com que os docentes submetam-se a uma jornada de trabalho maior. A realidade de alguns professores de escolas particulares é o acúmulo de escolas, pois, muitas vezes, são horistas e precisam aumentar as horas para que a remuneração seja maior. Outra inferência é a instabilidade do professor da escola particular, o que faz com que ele vincule-se a outras instituições de ensino.

Trabalham em suas instituições por período de 6 anos acima, 72,3% dos professores. Na escola particular, encontram-se profissionais com um período menor de trabalho na instituição. Ou seja, possuem no máximo 10 anos de trabalho prestado. Na escola pública, esta frequência é diferenciada, distribuída entre as diversas faixas de tempo. Ou seja, apesar de predominar profissionais com 11 a 15 anos de trabalho (22,2%) encontram-se outros com bem mais tempo e, também, os que foram inseridos recentemente (GRÁFICO 8).

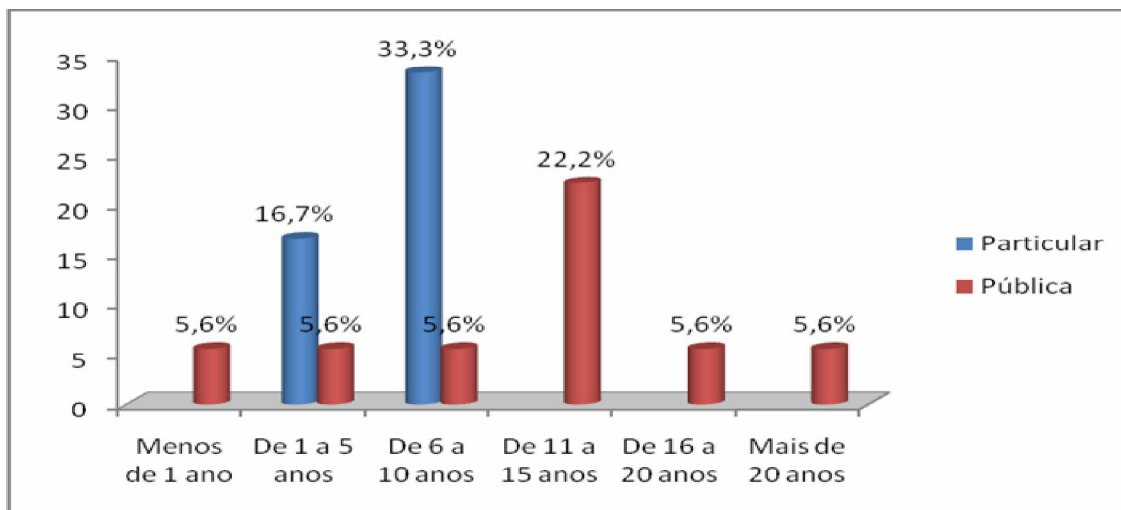


Gráfico 8 – Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho na instituição
Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados podem ser relacionados à faixa etária e ao tempo de trabalho no magistério. Na escola pública, os profissionais apresentam mais tempo de trabalho nesta instituição, assim como mais alta idade e experiência na função, comparando com a escola particular. Uma análise distinta que deve ser inserida é o fato de na escola particular o grupo apresentar um equilíbrio com relação ao tempo de trabalho na instituição. Os profissionais têm a mesma vivência e experiência com relação à instituição. Na escola pública, apesar de grande parte ter de 11 a 15 anos de trabalho na instituição, há profissionais com tempos mais diversificados.

Dos professores da escola particular e da escola pública, 61,1% trabalham em outras instituições educacionais. Esta informação pode ser visualizada pelo GRÁFICO 9.

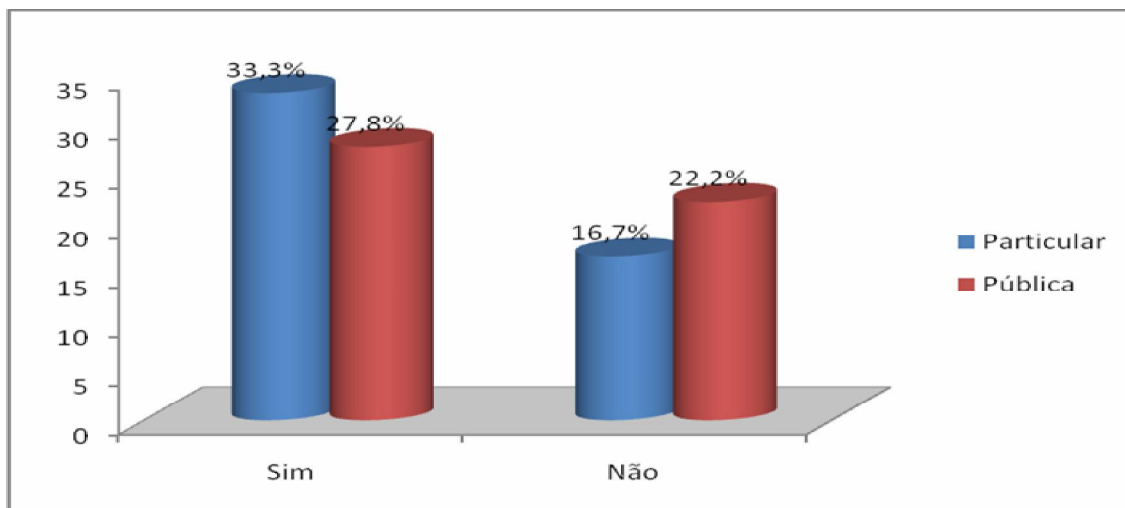


Gráfico 9 – Distribuição da amostra segundo o trabalho em outras instituições de ensino
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que na escola particular o trabalho dos professores sempre esteve vinculado a apenas um coordenador pedagógico. Ou seja, durante o tempo de trabalho na instituição o coordenador foi sempre o mesmo. Ao contrário, na escola pública os professores tiveram vínculos com mais de um coordenador. Durante o tempo de trabalho, foram coordenados por pessoas diferentes. Estes resultados podem ser evidenciados pelo GRÁFICO 10.

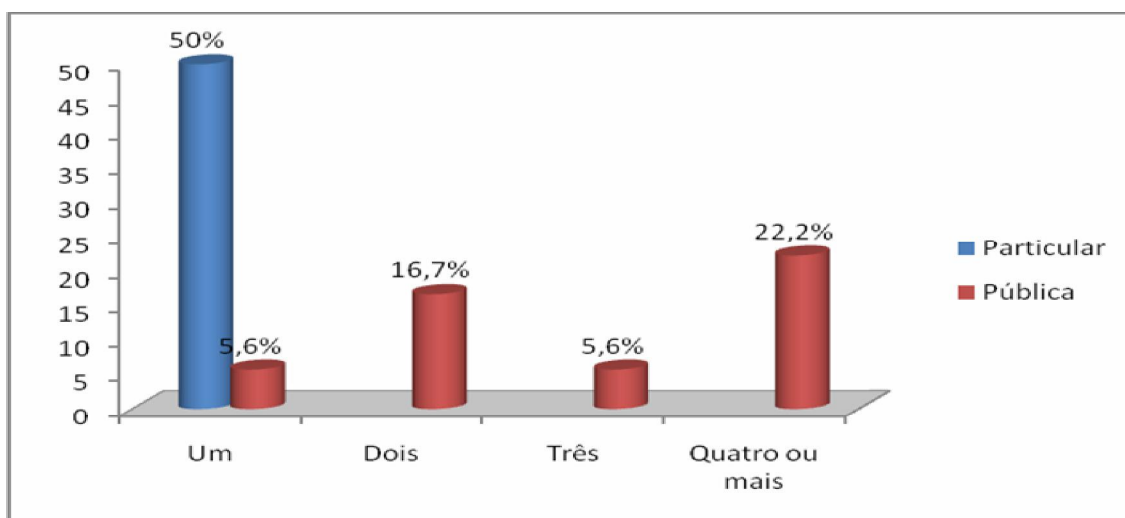


Gráfico 10 – Distribuição da amostra segundo o número de coordenadores pedagógico durante o tempo de trabalho na instituição
Fonte: Dados da pesquisa

Na escola particular, conforme observado, o contato dos professores no tempo que estão na instituição limitou-se apenas a um coordenador, o que transmite idéia de

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

continuidade e processo. A aprendizagem é construída por um processo, e o prazo e tempo de trabalho de uma mesma equipe é fundamental a busca de resultados. Na escola pública, os professores já foram liderados por diferentes coordenadores. Este fenômeno é comum em instituições públicas, nas quais os diretores são periodicamente substituídos por questões políticas, envolvendo toda a comunidade em um processo de eleição. Com a mudança de diretores, normalmente, os coordenadores também mudam. Este aspecto exige maior capacidade de adaptação pelos profissionais, e, muitas vezes, ocorre uma ruptura com o trabalho construído anteriormente.

No GRÁFICO 11, complementando as informações destacadas, percebe-se que 61,1% dos professores de ambos os sistemas de ensino trabalham há mais de cinco anos com o atual coordenador.

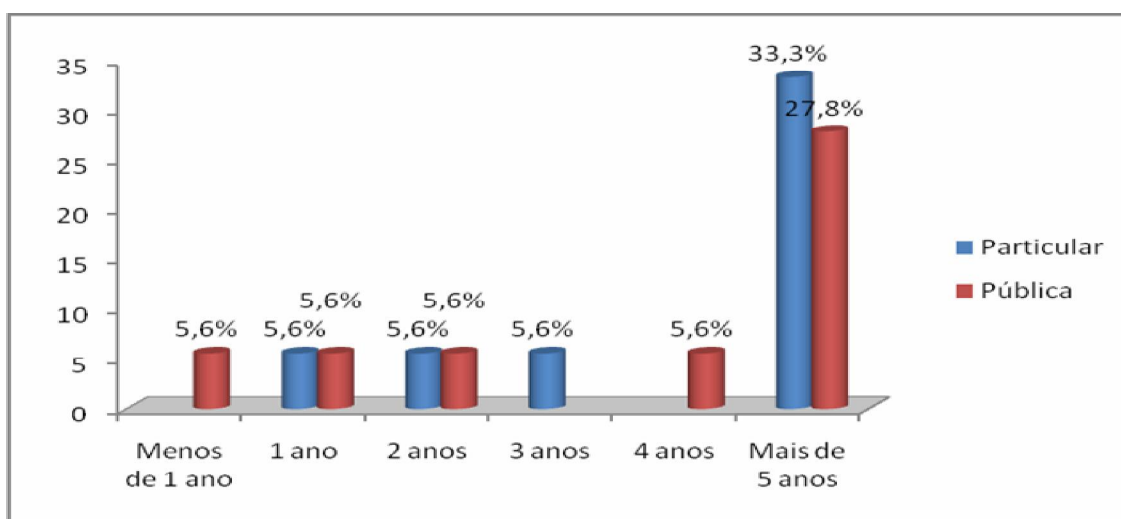


Gráfico 11 – Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho com o coordenador atual.
Fonte: Dados da pesquisa

Esse aspecto é muito positivo para a realização e continuidade do trabalho, na medida em que favorece os vínculos de identificação. O tempo de trabalho com o mesmo coordenador faz com que a equipe já o conheça, assim como seu estilo de trabalho.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

5.2 Análise descritiva: vínculos entre professores e coordenadores

Esta seção tem por objetivo analisar os resultados obtidos por meio de questões cujas respostas são pré-categorizadas no formato de escala Likert de sete pontos, levando-se em consideração o nível de concordância e discordância do grupo de professores quanto aos vínculos que estabelecem com os coordenadores das escolas pública e particular estudadas. Inicialmente, serão discutidos os procedimentos metodológicos utilizados nesta parte da descrição e análise dos resultados. Posteriormente, os dados coletados serão apresentados e discutidos.

5.2.1 Procedimentos estatísticos

Os procedimentos estatísticos utilizados na análise dos dados quantitativos contemplaram o método não paramétrico e o método livre de distribuição, os quais segundo Montgomery e Runger (1999), caracterizam-se por uma ótima aplicação às ciências do comportamento, apresentando vantagens, como:

- a) Podem ser aplicados a uma ampla diversidade de situações, porque não exigem populações distribuídas, normalmente.
- b) Podem ser, freqüentemente, aplicados a dados não numéricos.
- c) Envolem cálculos mais simples do que seus correspondentes paramétricos, sendo mais fáceis de entender.

Logo, como a variável populacional analisada não segue uma distribuição normal, e as amostras são pequenas, deve-se aplicar um teste não paramétrico. No caso desta pesquisa, cada amostra independente constitui-se de nove professores, o que justifica a opção pelo teste de Mann-Whitney, também conhecido na literatura como “teste da soma dos postos de Wilcoxon”. Para a confiabilidade dos dados, utilizou-se o nível de confiança de 95%, ou valor de $p < 0,5$.

Segundo Mattar (2001), a escala Likert serve para medir atitudes por meio de uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Na escala utilizada nesta pesquisa, os professores foram solicitados a informar o seu grau de concordância e

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

discordância sobre os vínculos mantidos com os coordenadores de duas escolas, uma pública e outra particular.

Os números atribuídos ao grau de concordância e discordância podem ser visualizados no QUADRO 3:

1	2	3	4	5	6	7
Concordo totalmente	Concordo	Concordo em parte	Não concordo nem Discordo	Discordo em parte	Discordo	Discordo totalmente

Quadro 3 – Esquema para atribuir números na escala Likert

Fonte: Instrumentos de coleta de dados de pesquisa, elaborado pela autora

Quanto menor a média dos entrevistados em cada afirmação, maior a concordância com ela e vice-versa. Como a escala likert da pesquisa é de 7 pontos, considera-se como escore médio, ou mediana, o valor 4,0. Significa dizer que valores acima de 4,0 indicam uma situação que tende à discordância e que valores abaixo de 4,0 tendem à concordância. Para a análise da diferença entre os vínculos estabelecidos entre as escolas, estabelece-se como hipótese nula que não há significativa diferença entre os entrevistados da escola particular e os entrevistados da escola pública e como hipótese alternativa que existe essa diferença. Sendo assim, um p-valor inferior ou igual a 5% (0,05) indica que há evidências para rejeitar a hipótese nula.

As afirmações foram divididas em oito categorias de vínculos para análise, fazendo-se cinco afirmações para cada uma delas. Os vínculos pesquisados foram: identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica; cooperação nas atividades; participação e autonomia; criação de inimigos; idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores; reconhecimento e valorização dos indivíduos; solidariedade; e crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Em cada uma destas categorias foram feitas cinco afirmações relacionadas ao vínculo pesquisado.

Na categoria que investiga os vínculos sobre o processo de identificação dos professores com a Coordenação, foram pesquisados aspectos relacionados ao

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

papel e à imagem do coordenador como líder, motivador, facilitador da construção de uma equipe e mediador de conflitos.

Quanto aos vínculos de cooperação entre os profissionais, buscou-se investigar se os coordenadores estimulam a cooperação por meio de interação, troca, planejamento integrado e socialização dos trabalhos ou se a competição é estimulada no grupo prevalecendo o individualismo.

Para os vínculos sobre participação e autonomia, pesquisou-se o grau de autonomia e participação que o professor tem sobre o seu trabalho. Ou se existe maior centralização das tarefas, em que o professor transforma-se em um executor. Incluíram-se, também, questões relacionadas à divisão de tarefas e às responsabilidades destes profissionais. Foi pesquisado, também, sobre a eficácia da utilização dos canais de comunicação utilizados nas escolas.

Quanto à criação de inimigos, pesquisaram-se os diversos elementos capazes de mobilizar e unir coordenadores e professores, por exemplo, dificuldades com alunos e famílias, e o grau de responsabilidade de cada um deles pelos erros e fracassos.

As afirmativas para pesquisar o item de idealização foram relacionadas, principalmente, à imagem e às expectativas que os professores têm dos coordenadores: se eles sabem, claramente, o papel e função do profissional; se possuem apoio incondicional; se todos os conflitos levados à coordenação são resolvidos; e se o coordenador é realmente um agente de mudança.

Sobre o vínculo reconhecimento e valorização foi pesquisado: “se os coordenadores reconhecem e valorizam o trabalho dos profissionais e algumas questões foram elaboradas visando pesquisar a forma que este processo acontece, elogios, *feedback*”.

Para o vínculo solidariedade, foi pesquisada a importância que a coordenação atribui às questões mais humanas e afetivas no ambiente escolar. Foram feitas afirmativas para avaliar o espaço dado às emoções e aos sentimentos na escola, à escuta e ao

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Finalmente, o vínculo sobre crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional evidenciou o grau de importância dado pelos coordenadores aos processos de capacitação, formação e desenvolvimento da equipe. Todas as questões construídas e as relações delas com os vínculos podem ser visualizadas no Apêndice B.

5.2.2 Descrição e análise quantitativa dos vínculos pesquisados

Com relação à categoria “vínculos de identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica”, percebe-se que em ambas as escolas os professores tendem a concordar com os aspectos que os levam a identificar-se com a Coordenação Pedagógica a que estão vinculados, apesar do grau de identificação se mostrar menor na escola pública. Contudo, seus professores tendem a concordar um pouco menos que a Coordenação facilita a formação de um espírito de equipe, quando comparados com os professores da escola particular. Estes resultados podem ser vistos na TABELA 1 e no GRÁFICO 12.

Tabela 1 – Identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.1	Os vínculos dos professores com a Coordenação são positivos em termos de harmonia e integração.	1,22	0,44	1,67	0,87	0,340
II.6	A Coordenação nesta instituição é exemplo de verdadeira liderança para os professores.	1,88	0,83	2,44	0,73	0,200
II.11	Nesta escola, a Coordenação é responsável pela motivação do grupo de professores.	2,11	1,27	2,33	0,87	0,436
II.15	A Coordenação facilita a formação de um espírito de equipe entre os professores.	1,56	0,53	2,44	0,88	0,040
II.19	A Coordenação procura solucionar os conflitos entre os professores.	1,89	0,93	2,22	1,09	0,546

Fonte: Dados da pesquisa

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

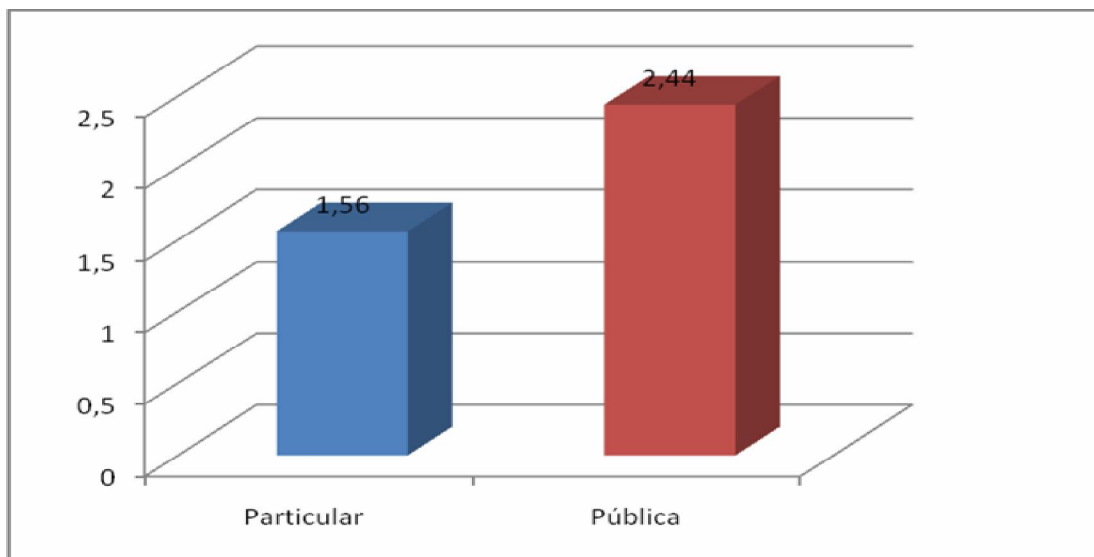


Gráfico 12 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que a Coordenação facilita a formação de um espírito de equipe entre os professores.

Fonte: Dados da pesquisa

Neste tipo de vínculo algumas análises são pertinentes. O item que investiga o coordenador como formador e facilitador de um espírito de equipe revela diferenças significativas entre as escolas. O aspecto relacionado ao papel do coordenador como responsável pela formação e condução de um grupo fica bem evidente na entrevista da coordenadora da escola pública, em que ela percebe limitações e vivencia dificuldades e conflitos com o seu grupo. Afirmou que gostaria de exercer mais o papel de mediadora e formadora do grupo, mas, muitas vezes, consegue que as tarefas sejam realizadas pelo controle e pela imposição de sua autoridade. Os dados levantados por meio dos questionários também mostram esta tendência.

Outro dado relevante é o fato de o processo de identificação do coordenador com professores ser menor na escola pública. Pode-se atribuir esta menor identificação destes profissionais com ao descrédito e às dificuldades pelas quais as instituições públicas estão passando. A própria diretora da escola pública abordou a crença das pessoas de desqualificar os serviços oferecidos pelo Poder Público. Pode-se associar também o fator remuneração, que normalmente é bem menor e que está relacionado aos fenômenos de comprometimento e envolvimento no trabalho.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Com relação à importância do vínculo de identificação e ao fato de estar presente em ambas as instituições, Souza (2001) identifica este processo como fundamental, uma vez que o coordenador irá trabalhar na liderança de pessoas, que desenvolvem um trabalho comum.

Sobre a categoria “cooperação nas atividades”, observa-se que não há diferença significativa entre os professores da rede particular e da rede pública em todos os itens que caracterizam este vínculo com a Coordenação. Entretanto, em ambas as escolas os professores são categóricos em afirmar que no ambiente de trabalho a coordenação não incentiva um clima de competição, conforme se observa pelas médias, que ultrapassam 5,80. Observa-se, também, que os professores da escola particular concordam apenas ligeiramente que existe integração com a Coordenação quanto ao planejamento de objetivos pedagógicos. Estas informações podem ser visualizadas na TABELA 2.

Tabela 2 – Cooperação nas atividades

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.2	A Coordenação incentiva à cooperação entre o grupo de professores.	1,33	0,5	1,56	0,73	0,605
II.8	O coordenador é responsável pela existência de um clima cooperativo dentro da escola.	1,67	0,87	2,67	1,5	0,113
II.13	Nesta escola, o clima de competição é, muitas vezes, incentivado pela Coordenação.	6,44	1,01	5,89	1,54	0,297
II.18	O planejamento de objetivos pedagógicos ocorre de forma integrada entre a Coordenação e os professores.	3,00	1,22	2,11	0,78	0,113
II.23	A Coordenação estimula atividades de socialização entre os professores (troca de idéias, exposição de trabalhos etc.)	1,78	0,44	1,78	0,67	0,931

Fonte: Dados da pesquisa

Um dado que merece ser analisado é a discordância dos professores da escola particular quanto ao planejamento de objetivos de forma integrada. Em sua entrevista, o coordenador, enfatizou a busca de um planejamento de forma integrada, apesar de reconhecer que ainda está longe do ideal. Na escola pública, existe uma concordância maior sobre este aspecto. Na entrevista, foi identificado o

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

contrário. Esta questão será mais bem discutida nos resultados de grupo de foco.

Autores como Faria (1987) e Pichon-Rivière (1998) argumentam que a cooperação é fundamental para o alcance dos resultados organizacionais. Ao que tudo indica; coordenadores e professores têm consciência deste aspecto, visto que nenhum dos grupos assinalou qualquer estímulo à competição entre os profissionais em ambas as escolas.

Em se tratando da categoria “participação e autonomia”, os professores de ambas as escolas concordam que desfrutam de participação e autonomia na Coordenação e vivenciam este vínculo com os seus coordenadores, com destaque para o fato de que os coordenadores não tomam as decisões sem compartilhar com aqueles, o que se pode observar pelas médias, que ultrapassam 5,10. Verifica-se uma diferença significativa entre as escolas quanto à utilização pela Coordenação de canais variados de comunicação, com os professores da escola pública tendendo a concordar ligeiramente que existe a utilização destes canais, quando comparados com os professores da escola particular. De forma isolada, os professores da escola pública tendem a discordar que a divisão de suas tarefas pela Coordenação seja clara. Estes dados podem ser observados na TABELA 3 e no GRÁFICO 13.

Tabela 3 – Participação e autonomia

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.14	Ao professor é permitida a participação nas decisões que envolvem o seu trabalho.	1,56	0,53	2,11	1,05	0,297
II.16	A Coordenação utiliza canais de comunicação diversos.	1,44	0,53	2,67	1,41	0,019
II.25	A divisão de tarefas dos professores nesta escola é clara.	2,11	1,62	3,00	2,29	0,546
II.29	Dividir e compartilhar são valores desta escola.	1,56	0,73	2,89	1,69	0,063
II.37	Muitas vezes, o coordenador toma decisões e não compartilha com a equipe de professores.	6,33	1,32	5,11	1,9	0,094

Fonte: Dados da pesquisa

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

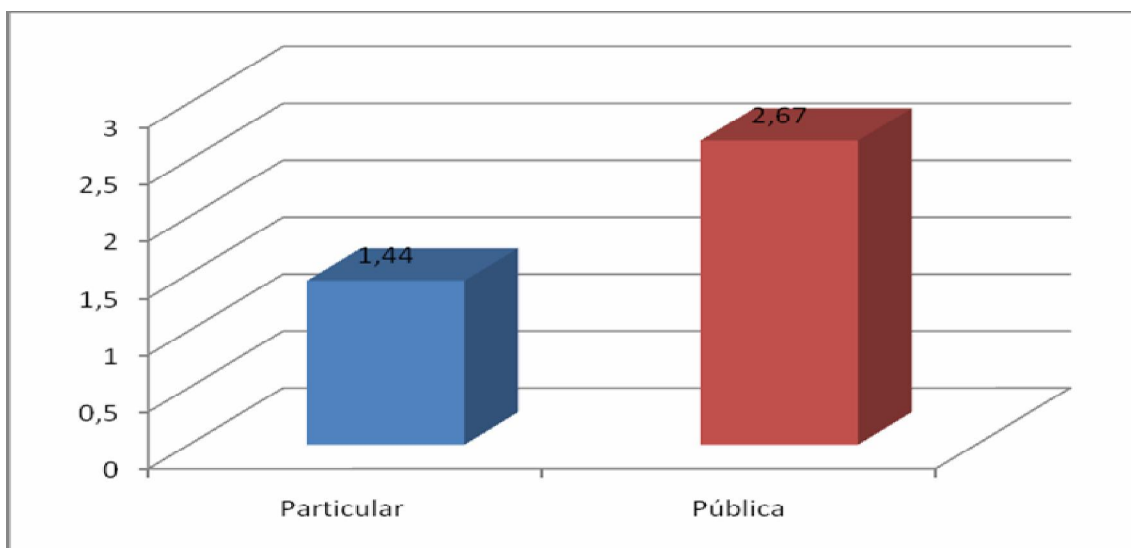


Gráfico 13 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que a coordenação utiliza canais de comunicação diversos.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com relação à utilização de diversos canais de comunicação, os dois coordenadores demonstraram que gostariam de melhorá-los. A coordenadora da escola pública deu uma importância menor a este aspecto, apontando que esta é uma dificuldade existente em todos os ambientes educacionais. A percepção dos professores da escola pública coincide com o depoimento da coordenadora, quando tende a uma maior discordância neste aspecto, o que resultou em uma diferença significativa entre as escolas.

Outro aspecto que também se fortalece quando analisado juntamente com as entrevistas com os coordenadores refere-se ao fato de as tarefas dos professores na escola pública não serem claras. Observa-se que o professor no dia a dia do seu trabalho recebe outras atribuições, que extrapolam as relações de aprendizagem. A coordenadora da escola pública comentou que algumas funções burocráticas e de secretaria também são executadas pelos professores.

Percebe-se que a participação e a autonomia são aspectos valorizados por ambos os coordenadores, os quais dividem suas decisões com os professores e, dentro dos limites, participam delas. O que se observa, porém, é que estes aspectos ocorrem mais facilmente na instituição particular, devido ao próprio modelo de gestão. Nas escolas públicas, a autonomia é menor e as decisões são menos compartilhadas, em função de uma maior centralização da prefeitura.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Sobre a categoria “criação de inimigos” de modo geral, os professores de ambas as escolas não percebem os seus coordenadores como inimigos. Algumas situações reforçam o vínculo entre estes atores, como: dificuldades institucionais e relacionais com alunos e suas famílias. Todavia, apesar de a coordenação em ambas as escolas afirmar não atribuir erros e fracassos aos professores, e vice-versa, os professores da escola particular ressentem-se um pouco mais deste aspecto. Os dados gerais para este tipo de vínculo podem ser visualizados na TABELA 4 e no GRÁFICO 14.

Tabela 4 – Criação de inimigos

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.12	Dificuldades com a instituição e o trabalho unem a Coordenação e os professores.	2,00	1,07	2,11	0,6	0,606
II.17	As dificuldades relacionais com alunos aproximam os professores da Coordenação.	1,78	0,67	2,25	1,28	0,541
II.24	É comum, à Coordenação atribuir erros e fracassos aos professores, e vice-versa.	4,89	1,76	6,56	0,53	0,019
II.35	As demandas das famílias dos alunos aproximam a Coordenação e os professores.	2,44	1,81	2,22	1,2	1,000
II.39	Em algumas situações-problema, a Coordenação e os professores aproximam-se e ficam mais unidos.	1,56	1,01	2,11	1,54	0,297

Fonte: Dados da pesquisa

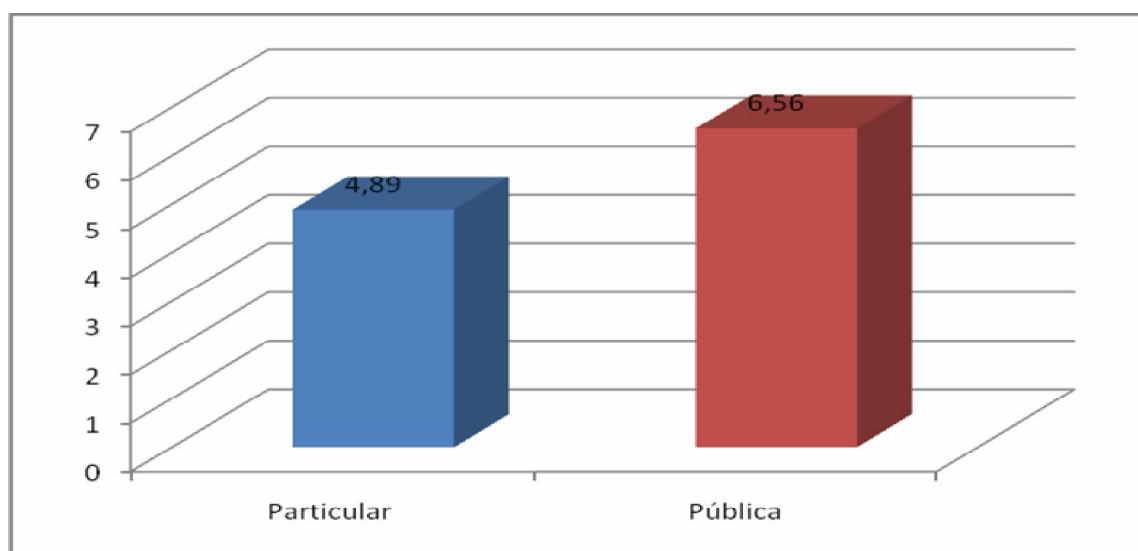


Gráfico 14 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que é comum à Coordenação atribuir erros e fracassos aos professores, e vice-versa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Na questão que se refere ao fato de as demandas das famílias dos alunos aproximarem os professores e a Coordenação, o nível de concordância na escola particular foi um pouco menor. A cobrança constante das famílias e a preocupação da escola particular de oferecer um trabalho de qualidade é grande. As demandas das famílias dos alunos da escola pública acontecem de forma diferenciada, revelando que eles necessitam de mais um apoio social e humanístico.

No item que investiga a atribuição de erros e fracassos a ambos os profissionais, as diferenças foram significativas e mostram que esta situação é mais comum na escola particular, em que a cobrança também pelos resultados é maior, assim como é menor a segurança e estabilidade no trabalho.

Conforme Pichon-Riviere (1998), Enriquez (2001), Kramer e Faria (2007); as dificuldades podem fortalecer os vínculos e favorecer mecanismos de identificação. Nas escolas pesquisadas, foi verificada a existência destes fatores.

Sobre a categoria “idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores”, em termos gerais, todos os professores pesquisados nutrem expectativas positivas quanto ao papel desempenhado pelos coordenadores das respectivas escolas investigadas e quanto ao apoio disponibilizado para a realização do trabalho, no tratamento dos problemas a eles encaminhados e na efetividade na condução das mudanças que se fazem necessárias ao trabalho. Apesar de não existirem diferenças entre as escolas quanto aos aspectos que caracterizam o vínculo idealização com a Coordenação Pedagógica, os professores da rede pública tendem a discordar que os papéis e funções da Coordenação sejam claros e bem definidos nesta instituição. As informações constam na TABELA 5.

Tabela 5 – Idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores.

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.3	Pode-se esperar apoio incondicional da Coordenação na realização do trabalho.	1,89	1,05	1,67	0,71	0,796
II.9	O coordenador é um agente efetivo nas mudanças que se fazem necessárias na escola.	2,00	1,32	2,89	1,45	0,136
II.22	Problemas levados pelos professores à Coordenação são tratados e resolvidos.	1,78	0,83	2,33	0,71	0,190
II.27	Os papéis e funções da Coordenação são claros e bem definidos nesta instituição.	1,56	0,53	3,11	2,09	0,063
II.38	Sei exatamente o que posso esperar do coordenador desta escola.	1,67	0,71	2,22	1,72	0,796

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Um aspecto que merece ser analisado diz respeito à definição dos papéis e funções do coordenador, que não são claros para o grupo de professores da escola pública, o que, conseqüentemente, influencia o grau de expectativa quanto ao que se pode esperar deste agente. Este fato enfatiza as muitas contradições e indefinições abordadas por Vasconcellos (2002) no que se refere à verdadeira função deste agente escolar. Podem-se citar alguns destes aspectos: a diversidade de funções; sentimentos ambíguos e contraditórios a ele direcionados, como disputa, inveja, competição e desconfiança; a comparação deste profissional com os bombeiros, ou seja, o apagador de incêndio da escola.

Na categoria “reconhecimento e valorização dos indivíduos”, os professores de ambas as escolas participantes da pesquisa concordam, de modo geral, que são reconhecidos e valorizados por seus coordenadores, discordando apenas quanto ao fato de a cobrança ser grande e o esforço ser pouco reconhecido, o que se observa pelas médias, que ultrapassam 5,50. Apesar desses resultados positivos, os professores da escola pública tendem a concordar menos que reconhecem o trabalho da Coordenação. Estes resultados podem ser visualizados na TABELA 6 e no GRÁFICO 15.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Tabela 6 – Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.5	A cobrança feita pela Coordenação é muito grande e o esforço é pouco reconhecido.	5,56	1,88	6,11	1,62	0,546
II.10	Recebo da Coordenação <i>feedback</i> constante sobre a realização do meu trabalho.	2,33	1,22	2,89	1,45	0,387
II.20	A Coordenação reconhece e valoriza o trabalho dos professores.	1,78	0,97	1,56	0,53	0,863
II.26	Nesta escola, o professor reconhece o trabalho da Coordenação.	1,67	0,71	2,56	0,53	0,019
II.30	A Coordenação reconhece meu trabalho de diversas formas.	1,78	0,67	1,78	0,83	0,931

Fonte: Dados coletados da pesquisa

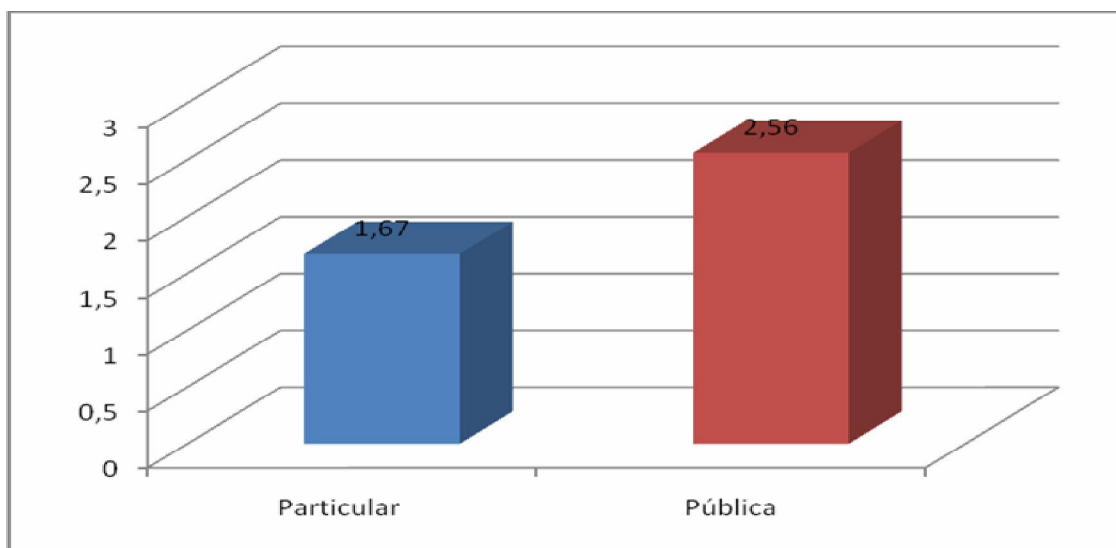


Gráfico 15 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que o professor reconhece o trabalho da Coordenação.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O reconhecimento menor do trabalho da Coordenação pelos professores da escola pública está relacionado à indefinição das atribuições deste agente e ao que se pode esperar dele. Qualquer resultado é pouco e indevido para quem ocupa diversos lugares. Na escola pública, observa-se que o coordenador representa ainda as várias metáforas utilizadas por Vasconcellos (2002). Ou seja, ele é o fiscal de professor, dedo-duro, pombo-correio, aquele que está no ambiente para suprir faltas

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

e atender emergências, burocrata, de gabinete. Percebe-se que ele, ainda, é um profissional generalista, que necessita de uma maior redefinição de sua identidade e de suas competências.

Com relação à categoria “solidariedade”, não se observam diferenças significativas entre as escolas pesquisadas quanto à percepção pelos professores deste vínculo que estabelecem com seus respectivos coordenadores. De modo geral, os professores concordam que a Coordenação considera seus sentimentos, emoções e dificuldades particulares. No item que investiga o atendimento mais individualizado e personalizado pelos coordenadores ao grupo de professores, há uma tendência a uma concordância menor pelos professores da escola pública. É pertinente destacar que os professores de ambas as escolas tendem a discordar que a Coordenação preocupa-se excessivamente com a realização de suas tarefas. Os dados podem ser visualizados na TABELA 7.

Tabela 7 – Solidariedade

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.4	A Coordenação preocupa-se excessivamente com a realização de tarefas pelos professores.	3,13	1,64	3,22	1,72	0,888
II.7	A Coordenação considera os sentimentos dos professores da mesma forma que solicita que façam isso com os alunos.	1,44	0,53	2,38	1,19	0,059
II.31	O atendimento individual e personalizado é priorizado nas relações entre o coordenador e os professores.	1,78	0,97	2,76	1,51	0,222
II.34	As emoções são consideradas pela Coordenação no ambiente de trabalho.	1,56	0,73	2,00	1,00	0,387
II.36	A Coordenação dá atenção às dificuldades dos professores.	1,33	0,5	1,78	0,67	0,190

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Associando os dados levantados com os relatos dos coordenadores, percebe-se que realmente é difícil para o coordenador da escola pública personalizar e individualizar o atendimento aos professores. O acúmulo de atividades é grande e as atribuições dadas ao coordenador são bem maiores do que o que deveria ser considerado de sua competência. Como comentou a coordenadora, este aspecto de atendimento aos professores acaba ficando em segundo plano. O que ocorre nesta instituição

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

contraria as idéias expostas por Vasconcellos (2002), que enfatiza que o trabalho do coordenador deve ser tanto individual como coletivo, devendo contribuir para a formação e o desenvolvimento de ambos.

Com relação à categoria “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional”, de modo geral, os professores da escola pública tendem a concordar apenas ligeiramente que a Coordenação preocupa-se com a formação contínua e com a disponibilização de espaços de desenvolvimento pessoal. É importante destacar que em ambas as escolas os professores tendam a discordar que a Coordenação coloca muitas regras para gerenciar o trabalho que executam, com as médias ultrapassando 4,40. Os professores da escola pública concordam apenas ligeiramente que buscam crescerem e aperfeiçoarem nas relações que estabelecem com a Coordenação, ao passo que os professores da escola particular mostram-se mais concordantes com este aspecto. A TABELA 8 e o GRÁFICO 16 ilustram todas estas informações.

Tabela 8 – Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional

Item	Questão	Particular		Pública		Valor-p
		Média	DP	Média	DP	
II.21	A formação contínua do grupo de professores é uma das metas da Coordenação.	2,56	1,33	3,22	1,64	0,387
II.28	A Coordenação dedica-se mais ao repasse de informações do que a criação de atividades para a formação de professores.	4,33	2,18	3,33	1,5	0,546
II.32	Muitas regras são colocadas pela Coordenação para gerenciar o trabalho dos professores.	4,44	1,94	5,11	1,62	0,489
II.33	O crescimento e aperfeiçoamento são buscados pelos professores nas relações com a Coordenação.	1,89	0,93	3,22	1,72	0,050
II.40	Espaços de desenvolvimento pessoal são proporcionados pela Coordenação.	2,33	1,87	3,00	1,58	0,222

Fonte: Dados coletados da pesquisa

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

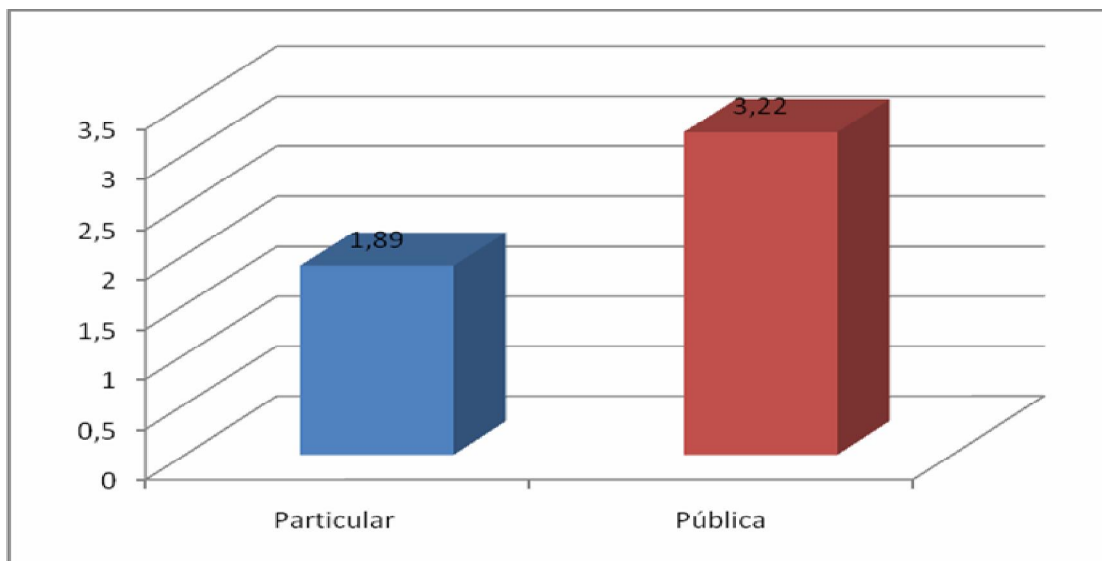


Gráfico 16 – Opinião dos entrevistados sobre a afirmação de que o crescimento e o aperfeiçoamento são buscados pelos professores nas relações com a Coordenação
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os resultados levantados estão em concordância com a análise das entrevistas realizadas com os coordenadores de ambas as escolas. Existe uma preocupação maior com a capacitação e a formação contínua na escola particular. Na escola pública, os resultados quase indicam uma discordância. Como visto, é difícil para a coordenadora da escola pública conciliar tantos interesses e demandas associadas no dia- a- dia escolar ao processo de capacitação. Percebe-se que a formação e o desenvolvimento são deixados em segundo plano, uma vez que a coordenadora compromete parte do seu tempo com diversas atividades e com aspectos bem burocráticos.

Outro dado importante é sobre a busca deste crescimento pelos professores. Os dados sugerem que esta busca é maior pelos professores da escola particular. Esta informação esta relacionada à necessidade de sobrevivência e de manutenção do emprego e às exigências impostas a estes profissionais que atuam neste sistema de ensino. Com relação aos professores da escola pública, os dados reforçam a opinião da coordenadora sobre a acomodação destes profissionais, que possuem maior segurança no trabalho.

Os dados relacionados à colocação de regras pelos coordenadores merecem maior aprofundamento por meio do grupo focal

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Para o fechamento desta seção de descrição e análise dos dados quantitativos, algumas observações são relevantes, na medida em que contribuem para a compreensão da temática pesquisada:

- a) os resultados obtidos mostram que tanto a escola pública como a particular apresentam os diversos vínculos estudados. Porém, existem algumas diferenças, em função de características específicas das instituições;
- b) um aspecto relevante é que os professores da escola pública apresentaram maior discordância nas questões apresentadas. Isso ocorreu praticamente em todas as categorias apresentadas;
- c) as questões que apresentaram diferenças significativas foram relacionadas aos seguintes aspectos: coordenador responsável pela formação e condução de um grupo, uso de canais de comunicação de uma forma assertiva, atribuição de erros e fracassos aos professores e coordenadores, reconhecimento do trabalho da Coordenação pelos professores e coordenador como responsável pelo desenvolvimento pessoal e profissional;
- d) os aspectos levantados fortalecem-se quando analisados juntamente com os dados obtidos por meio das entrevistas com os coordenadores. Pode-se observar que existe uma coerência entre as percepções dos profissionais.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

5.3 Descrição e análise do grupo de foco

Esta seção tem por objetivo descrever e analisar os dois grupos de foco que ocorreram nas duas escolas pesquisadas. A duração dos trabalhos foi de, aproximadamente, duas horas. Alguns dados levantados por meio dos questionários foram discutidos.

Para facilitar a condução do debate, criou-se previamente, um roteiro, que pode ser visualizado no APÊNDICE D, o qual contemplou algumas questões dos vínculos estudados que justificavam maior aprofundamento. Os enfoques das perguntas privilegiaram as afirmativas do questionário que apresentaram diferenças significativas entre as duas escolas (p-valor menor ou igual a 5), por exemplo:

- a) a Coordenação facilita um espírito de equipe entre os professores (vínculo de identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica),
- b) A Coordenação utiliza canais de comunicação diversos (vínculo de participação e autonomia);
- c) é comum, a Coordenação atribuir erros e fracassos aos professores, e vice-versa (vínculo criação de inimigos);
- d) nesta escola, o professor reconhece o trabalho da Coordenação (vínculo de reconhecimento e valorização dos indivíduos);
- e) o crescimento e o aperfeiçoamento são buscados pelos professores nas relações com a Coordenação. (vínculo de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional).

Cada um dos grupos contemplou a participação de 5 professores que responderam aos questionários, 1 observador e 1 moderador. Cada um desses agentes assumiu um papel diferente na condução do trabalho. O moderador foi responsável por mediar as discussões e garantir a participação de todos os presentes. O observador serviu de apoio na tarefa de garantir o registro das informações e de acompanhar as reações verbais e não verbais do grupo, auxiliando na condução do moderador. Os professores, por meio de discussões e trocas, possibilitaram o aprofundamento dos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

existentes.

O pensar coletivo sobre o tema “vínculos” contemplando os sujeitos envolvidos, permitiu a obtenção de informações qualitativas para a compreensão da temática estudada. Inicialmente, serão apresentados os dados e as principais análises resultantes do grupo de foco na escola pública e, posteriormente, os da escola particular.

5.3.1 Resultados do grupo de foco na escola pública

O grupo de foco realizado na escola pública foi enriquecedor, na medida em que favoreceu a interação constante entre os professores. O nível de consenso entre eles foi grande, assim como o compartilhamento de ansiedades e conflitos inerentes a profissão. Observa-se que as respostas e discussões realizadas reforçaram os resultados obtidos por meio do questionário respondido e também foram coerentes com as percepções obtidas da coordenadora e da diretora por meio das entrevistas. Novas contribuições para o entendimento dos vínculos também ocorreram.

No vínculo “identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica”, foram discutidos dois dados levantados pela análise dos questionários: um sobre o grau de identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica na escola pública ser menor; e outro sobre o fato de a Coordenação não ser facilitadora da formação de uma equipe entre os professores.

Os professores concordaram plenamente com a primeira afirmativa, atribuindo a este aspecto o fato de a função da Coordenação Pedagógica ter sido totalmente descaracterizada pela prefeitura. Para os professores, o coordenador pedagógico é um “faz tudo”, acreditando que o tamanho da escola e o número de alunos atendidos tornam a concretização e viabilidade de um trabalho de acompanhamento pedagógico uma tarefa quase impossível. O depoimento de uma professora ilustra este fato: “*A parte pedagógica e o desenvolvimento de um trabalho coletivo acontecem no tempo que sobra*”. Esses aspectos fazem com que o processo de identificação seja menor. Muitas vezes, os professores não conseguem perceber aspectos da identidade do coordenador com o qual poderiam se identificar. A

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

identidade deste profissional, segundo o grupo, dilui-se diante das inúmeras atribuições e tarefas.

Para o grupo, a identificação dos professores da escola particular com seus coordenadores está relacionada ao vínculo material e de sobrevivência ao trabalho. Para eles, uma não identificação com a Coordenação poderia culminar em um processo de demissão. Esta realidade é diferente daquela em que se encontram os professores que possuem cargos públicos e, conseqüentemente, maior estabilidade no trabalho.

No que diz respeito à discordância sobre o papel do coordenador como facilitador e formador de uma equipe, os professores da escola pública percebem que existem tentativas da coordenadora para este fim, porém o interesse individual dos profissionais sempre prevalece. Uma das dificuldades apontadas pelo grupo é a organização do tempo para que todos os professores estejam juntos. Estes momentos raramente acontecem, e esta é uma condição essencial para o fortalecimento do grupo e a consolidação de uma equipe de trabalho.

Os professores comentam que existiam espaços e dias para reuniões pedagógicas, mas foram abolidos. Em tais reuniões, que ocorriam aos sábados, a participação não tinha um caráter obrigatório. Porém, aqueles que não participavam ficavam “mal vistos” na escola e corriam o risco de ter sua avaliação de desempenho prejudicada. Esta política gerou conflitos na organização, e por isso este espaço acabou.

Nas afirmativas que envolvem o “vínculo de cooperação nas atividades”, foram explorados os aspectos relacionados a não estimulação de um clima competitivo pela Coordenação e à existência de planejamento integrado entre a equipe.

Os professores concordaram que a competição não é incentivada pela coordenadora, apesar de não perceberem uma equipe na escola onde atuam. Com relação à concordância sobre a realização dos planejamentos de forma integrada com a Coordenação, afirmam que ocorre. *“Apesar do tempo curto, dentro dos limites e do contexto planejamos juntos”*, como relata uma das professoras.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

No vínculo de “participação e autonomia”, foram abordados aspectos relacionados à participação do professor nas decisões que envolvem o seu trabalho, ao modo como funciona o processo decisório na escola e aos canais de comunicação utilizados.

Os professores concordam e afirmam que existe autonomia na relação desenvolvida entre eles e a Coordenação. Para eles, o espaço da escola pública é mais democrático e as negociações são freqüentes, segundo uma perspectiva coletiva. Um dos professores comenta como essa situação ocorre: *“Este espaço possibilita negociações o tempo todo. Não somos obrigados a desenvolver projetos impostos e trabalhos fora do horário”*. Nesta perspectiva de construção e participação, os professores da escola pública comentam que existe uma prática crítica segundo a qual os projetos são contextualizados. Para que eles aconteçam, deve existir um sentido para isso. *“Somos mais livres para escolher os projetos”*, comenta uma professora. Neste momento, os professores comparam a realização de seus trabalhos e o grau de autonomia com o que ocorre na escola particular. Para o grupo, na escola particular esta autonomia é menor, pois os projetos pedagógicos não são fruto de negociações e do desejo dos professores. Os professores da escola particular simplesmente cumprem o que foi estabelecido, para evitar conflitos e possíveis punições.

Para o grupo, os projetos das escolas particulares são realizados mais para atender às demandas e aos interesses das famílias, para mostrar o que está sendo feito e realizado, constituindo-se em uma relação de troca e mercadoria. Um professor finaliza *“Aqui nós preocupamos em trabalhar os alunos para a vida”*.

De outro lado, os professores da escola pública percebem que existe um cerceamento da participação e da autonomia no que se refere às imposições de regras pelo sistema. *“Estamos amarrados em algumas estruturas rígidas”*, comenta uma professora. Para o grupo, algumas políticas públicas interferem diretamente no resultado do trabalho, dificultando sua realização. Neste momento, uma professora utiliza a metáfora da madrasta para referir-se à prefeitura.

Para ilustrar a limitação da autonomia imposta pelo sistema, o grupo abordou duas

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

dos alunos na escola. Segundo os professores, eles não podem reter os alunos e reprová-los em suas disciplinas. *“A defasagem é grande, e o aluno, muitas vezes, não tem o domínio das competências básicas para o prosseguimento dos estudos”*, relata um professor. O outro aspecto está relacionado à garantia de permanência do aluno na escola. A professora explica este fato: *“Se o aluno chega atrasado, ele entra na sala normalmente. Ele não pode voltar para a casa. Segundo as políticas públicas, lugar de criança e adolescente é na escola”*. Os professores demonstraram grande insatisfação e sentimento de impotência diante de questões que, para eles, tiram sua autoridade e poder.

Em contrapartida, concordam que existem limitações nos canais de comunicação utilizados pela Coordenação. Os recados são verbais, aproveitando os pequenos intervalos existentes, como o recreio. Muitas vezes, as informações não chegam no tempo devido, ocorrendo muitos desencontros. A falta de tempo da coordenadora, que assume diversas tarefas, contribui com este aspecto. Um professor exemplifica este fato:

O horário do recreio é um dos momentos utilizados para recados, e nem sempre a coordenadora está presente. Muitas vezes, está rodando pela escola “apagando incêndio”. Não temos um disciplinário que controle o recreio. A prefeitura cortou. Acha que a presença deste profissional é autoritarismo. E quem assume este papel é a Coordenação e até os professores.

Neste momento, os professores comentam sobre o processo de comunicação na escola particular. Além de contar com vários recursos, como a intranet, existem controles sobre o recebimento de informações importantes. *“Na escola particular, o funcionário é obrigado a abrir seu e-mail”*, comenta um professor.

Sobre o vínculo “criação de inimigos” foram abordadas algumas possíveis situações difíceis que são capazes de fortalecer e de unir o grupo. Os professores percebem como elementos reforçadores de vínculos a atual situação em que se encontra a educação e a realidade vivida pelos seus alunos na esfera pública.

A desvalorização do profissional de educação e a atual situação da educação pública são grandes problemas para o grupo que devem ser resolvidos. Segundo os professores, estes aspectos estão refletidos na formação destes profissionais. Um

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

membro do grupo verbaliza:

Começa com a pequena identificação dos alunos com a profissão, ninguém mais quer ser professor, depois com a carência e falta de estagiários nas escolas e nas faculdades voltadas para formação destes profissionais as cadeiras estão vazias.

Do outro lado estão os alunos, com histórias de abandono, violência e tragédia. Esta situação faz com que os professores concentrem a preocupação principal da aprendizagem em valores humanos e sociais. *“Não dá para ser um professor conteudista e focar o rendimento dos alunos como na escola particular. As demandas são diferentes”*, comenta a professora. A precariedade e a condição de vida dos alunos acabam unindo os professores, que, muitas vezes, sentem-se impotentes para saber as histórias e lidar com a situação.

Diante da situação de trabalho que vivem, os professores percebem que existem vínculos de solidariedade entre a Coordenação e a equipe. Apesar de não conseguir priorizar o atendimento individualizado e personalizado, a coordenação preocupa-se com os sentimentos e emoções do grupo. Um professor comenta:

A pessoa que está assumindo a Coordenação faz a diferença. Poderia ser muito mais difícil e pesado. Temos privilégio de ter estes coordenadores que elegemos pessoas humanas.

Neste momento, os professores atribuem características de grande heroísmo ao profissional da Coordenação. Para eles, não é qualquer um que dá conta e, muitas vezes, é difícil encontrar alguém que queira ocupar este lugar.

As dificuldades vivenciadas pelos coordenadores também repercutem no trabalho dos professores e interferem na busca de desenvolvimento pessoal e profissional. Eles estão acumulando tarefas que extrapolam a atuação em sala de aula. Os professores assumem papéis de psicólogos, bombeiros, médicos e disciplinários. Estes aspectos relacionados ao contexto em que exercem seus trabalhos e a falta de apoio que experimentam, sentindo-se, muitas vezes sentem sozinhos, resultam na falta de motivação e no pouco empenho no desenvolvimento pessoal e profissional, conforme observado nos questionários no que refere à investigação deste vínculo. Uma professora comenta: *“Em uma estrutura onde o tempo é pulverizado fica muito difícil estar sempre com motivação”*

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

A falta de motivação, segundo os professores, pode ser comprovada pelos elevados índices de absentéismo. Segundo o grupo, as faltas ocorrem com frequência e são extremamente necessárias para a manutenção da saúde mental. A prefeitura, visando reduzi-las e controlá-las enfatiza este critério na avaliação de desempenho e tem adotado políticas rígidas de abono de faltas. Criou a junta médica para averiguar os motivos de ausência ao trabalho. Os professores só poderão ter uma falta por mês, com a justificativa comprovada por meio de atestado médico particular. Se uma segunda ausência ao trabalho ocorre por problemas de saúde, faz-se necessária a avaliação da junta médica da prefeitura. Os professores comentam que aqueles que são submetidos a este processo passam por verdadeiros interrogatórios, que denominam de “inquisição”. Outra medida foi a retirada do direito ao abono para acompanhamento de filhos em consultas. O que ocorre para driblar estas regras consideradas rígidas é um cooperativismo entre os professores e a Coordenação. A coordenadora procura sempre ajudar e facilitar a resolução destes problemas, autorizando trocas de horários e compensação, e reforçando um vínculo de solidariedade com os professores. Para os professores, o governo está preocupado com o controle, com as conseqüências, e não com as causas. Pouco cuidado e atenção têm sido atribuídos à saúde deste profissional.

Percebe-se, então, com relação ao vínculo de reconhecimento e valorização dos indivíduos que existe o reconhecimento da pessoa que ocupa o lugar da Coordenação. Estes aspectos parecem ser contraditórios com a informação levantada nos questionários de que os professores não reconhecem o trabalho da Coordenação. Explorando melhor esta afirmativa, percebe-se que o não reconhecimento está relacionado à desconfiguração do papel deste profissional. Eles não percebem o coordenador se orientando segundo os aspectos pedagógicos, que deveria ser o foco do trabalho. Muitas vezes, os professores se vêem sozinhos e sem apoio para dar continuidade às práticas e aos projetos pedagógicos. Ora o coordenador está atendendo os pais, ora os representantes das regionais, ora alunos, e o tempo que sobra é para o pedagógico. “*Não dá para ocupar tanto espaço ao mesmo tempo*”, comenta o professor. Logo, percebe-se que, muitas vezes, perde-se a dimensão do trabalho realizado como um todo. E, também, existe

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

ideal e do que é prescrito como o trabalho deveria ocorrer. Eles têm a percepção de que o trabalho é feito da forma como é possível e de que a coordenadora possui muitos méritos pelos resultados alcançados.

De outro lado, os professores sentem-se reconhecidos pelos coordenadores. Um professor comenta: *“somos sobreviventes tanto quanto eles. Estamos no mesmo barco”*. O fato de o coordenador já ter sido professor facilita muito o relacionamento. Segundo o grupo, eles sabem as dificuldades encontradas em sala de aula. Ao mesmo tempo, os professores julgam fundamental a presença de pedagogos na escola. Para eles, o saber deste profissional é diferenciado e necessário. Inicialmente, as escolas contavam com o apoio destes profissionais, mas hoje a prefeitura aboliu esta função. Quem está na Coordenação Pedagógica das escolas públicas são os professores eleitos pelo grupo.

Neste processo de reconhecimento e avaliação do trabalho dos docentes, o grupo comenta sobre a avaliação de desempenho utilizada pela prefeitura. Para eles, os critérios utilizados não são adequados, pois existe uma relação maior com questões salariais, ao invés de ser um mecanismo de desenvolvimento. Também não existe uma cultura da avaliação e uma consciência dos profissionais envolvidos para a participação neste processo. *“Para eles, se estamos fazendo bem os aspectos burocráticos, está ótimo e somos excelentes profissionais”*.

O grupo comenta que a Coordenação também não tem condições de preocupar-se excessivamente com a realização de tarefas. *“Se isto ocorrer ela fica doida”*, comenta um professor. As questões burocráticas, como controle de faltas e diários, tornam-se uma preocupação maior nesta relação.

No papel e nos documentos, estão descritas todas as funções e atribuições dos profissionais da escola. Porém, na prática e no exercício do trabalho é bem diferente. Este aspecto relaciona-se com o trabalho tanto da Coordenação como dos docentes. A falta de recursos humanos e materiais são grandes. *“Até ir para a sala de aula para cobrir falta de outros professores nós temos que fazer”*, comenta uma professora.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Percebe-se pela análise do grupo focal que o sentimento compartilhado entre os professores é de grande impotência e frustração na realização do seu trabalho. Os professores sentem-se sozinhos e desamparados. Percebem que estes aspectos são resultados de um contexto social maior, ao qual também os seus coordenadores estão submetidos. Dessa forma, percebem que os profissionais da Coordenação fazem o possível e os classificam também como “heróis” e “sobreviventes”.

O acúmulo de funções do professor, antes tido como apenas transmissor de conhecimento e hoje obrigado a desempenhar papéis extraclasse, como participar da gestão e do relacionamento com as famílias e comunidades é apontado como uma das deficiências do sistema educacional. Segundo Gasparini (2006), a administração escolar não disponibiliza os meios pedagógicos necessários à realização das tarefas exigidas. Os professores têm de buscar pelos próprios meios maneiras de se requalificar.

Estas análises e conclusões foram evidenciadas em pesquisas recentes publicadas no jornal *Estado de Minas*³, as quais abordam a realidade do professor da escola pública. As reportagens evidenciam a calamidade observada na educação pública brasileira, cenas de destruição e violência que abalam emocionalmente os docentes, a intimidação e a desmotivação da classe e o adoecimento. Os dados numéricos divulgados nestas reportagens, baseados em consultas no banco de dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP); autarquia ligada ao Ministério da Educação (MEC), ilustram este quadro referente às condições de trabalho do professor da escola pública:

- a) 83,25% dos profissionais não estão satisfeitos em serem professores.
- b) 42,35% das escolas participantes do Sistema Nacional de Educação Básica têm parte das dependências, internas ou externas, pichadas ou depredadas.
- c) 45,71% dos professores da rede pública de ensino do País sentem-se estressados e sofrem de problemas emocionais.

³ Estas reportagens foram feitas para comemorar a “Semana do Professor” e veiculadas no caderno Gerais do Jornal Estado de Minas na semana do dia 13 de outubro de 2008.

- d) A maioria dos pais dos alunos (58%) de 4ª a 8ª séries do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio pouco se importa com os estudos dos filhos, com um descaso progressivo à medida que aumenta a série.

Concluindo, pode-se fazer uma síntese com as principais contribuições do grupo de foco na escola pública:

- a) O grau de identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica é pequeno, pois a identidade ocupacional do coordenador não é clara para o grupo e ele não é focado no atendimento das demandas pedagógicas.
- b) Os professores discordam que o coordenador é o facilitador e formador de uma equipe, não existindo esta concepção na instituição, e sim um pensamento mais individualizado.
- c) Os vínculos de solidariedade e cooperação existem nas relações entre os profissionais, apesar da pouca condição de um atendimento individualizado e personalizado pela Coordenação. Solidariedade é compreendida pelo grupo como uma condição de sobrevivência fundamental para a manutenção da saúde mental.
- d) Existem vínculos de participação e autonomia entre a Coordenação e a equipe. Porém, os professores sentem-se impotentes e destituídos do seu lugar de autoridade por imposições e políticas públicas do governo.
- e) Os canais de comunicação são insuficientes e não atendem às necessidades dos profissionais.
- f) Os vínculos de criação de inimigos estão presentes e fortalecem o grupo: a situação crítica da educação no Brasil e o perfil dos alunos e da comunidade atendida.
- g) Os coordenadores são reconhecidos como pessoas e considerados verdadeiros heróis pelo trabalho que conseguem desenvolver, diante de uma estrutura que pouco contribui.
- h) Por outro lado, os professores não reconhecem o trabalho de um coordenador pedagógico focado em aspectos educacionais. Existem confusões e distorções quanto às funções desse profissional.

- i) Os professores estão cansados e sentem-se desmotivados para buscar maior desenvolvimento pessoal e profissional resultando, em estagnação e pouco crescimento. Um dos reflexos é o alto índice de absenteísmo.

5.3.2 Resultados do grupo de foco na escola particular

O grupo de foco realizado na escola particular também foi muito enriquecedor na exploração dos diversos vínculos. Diferentemente do que ocorreu na escola pública, ocorreram algumas diferenças de opiniões entre os professores e nem sempre verificou-se o consenso quanto à realidade percebida. As análises resultantes do grupo focal realizado com os professores da escola particular apresentaram algumas contradições com alguns dados obtidos por meio dos questionários e das entrevistas realizadas com o coordenador e o diretor. Este aspecto pode ser percebido principalmente no vínculo de participação e autonomia, que será comentado mais adiante. Percebe-se que em alguns momentos os docentes sentiram-se um pouco acuados em responder a algumas questões. À medida que alguém do grupo iniciava a resposta, os outros sentiam-se mais à vontade para prosseguir na discussão. O grupo foi bem participativo e a interação foi constante.

Os professores apontaram como elementos importantes que contribuem para o mecanismo de identificação com a Coordenação: a trajetória profissional do coordenador, o porte da instituição e a personalidade de quem assumem o papel de coordenar. Para o grupo, o fato de o coordenador ter experiência em sala de aula capacita-o mais e proporciona-lhe uma visão mais adequada das dificuldades e limitações existentes neste ofício. Para uma das professoras, fica muito mais fácil a troca e o entendimento. Com relação ao porte, a instituição é considerada uma escola pequena, com um número menor de alunos. Dessa forma, as relações são mais próximas e pessoais. “Funciona como uma cidade do interior”, comenta uma professora. Os aspectos pessoais do atual coordenador também proporcionam maior identificação. Sua postura e a forma como conduz o trabalho causam admiração no grupo e são ressaltados pelos professores.

Para os professores, o coordenador é responsável pela formação e consolidação de

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

uma equipe. Neste momento, o grupo compara a escola a uma empresa, destacando a importância do líder como reflexo e espelho para seus liderados. Neste aspecto, visualizam características importantes no coordenador para a realização de uma boa gestão: a) exercício da liderança e referência; b) lealdade com o grupo que representa; c) visão de futuro; d) preocupação com o relacionamento interpessoal; e) orientação para o alcance de objetivos comuns, voltados para a educação dos alunos.

Para os professores do grupo, ao contrário do que consideram existir em outras escolas particulares, o clima não é competitivo e também a competição não é estimulado pela Coordenação. A cooperação prevalece no grupo e o diálogo é permanentemente estimulado. Os professores da mesma área do conhecimento conversam entre si, e esta prática é incentivada pela Coordenação.

Por outro lado, os professores concordam que existem lacunas e falhas no que diz respeito à integração do grupo para a realização do planejamento pedagógico. Eles atribuem este aspecto à falta de tempo para reunir todos os profissionais da escola, e não ao desinteresse. Normalmente, os professores estão vinculados a outras instituições, e este é um dos desafios para os profissionais que trabalham em escolas particulares: administrar e dividir o tempo. *“Não dá para ter dedicação exclusiva”*, comenta um professor. Para os docentes, além da jornada extensa em outras instituições, as tarefas realizadas em casa são grandes. Comenta uma professora:

Existe uma sobrecarga de trabalho em casa, fazemos muito mais fora da escola, preparando as aulas e atividades propostas. Não é só entrar aqui e dar aulas. O tempo das aulas é curto.

Quando o grupo de professores foi submetido a questões sobre o grau de autonomia e participação, apareceram algumas contradições em relação ao que havia sido levantado inicialmente por meio dos questionários. Neste momento, percebem-se picos de silêncio e troca de olhares. Eles discordam que existe total participação e autonomia na relação com a Coordenação, como também com o fato de as decisões serem tomadas sempre de forma compartilhadas e de a divisão de tarefas pela coordenação ser clara.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

No que diz respeito à autonomia, os professores percebem que existem alguns aspectos que a garantem e fortalecem, mas há outros que a destituem do lugar que ocupa, e minam esta relação. No que se refere as decisões sobre a reprovação de alunos, elas são conjuntas e compartilhadas. Existem pré-conselhos ao longo do ano para a discussão dos casos mais difíceis. Os pais são parcialmente comunicados e, no final do ano, os professores se reúnem para definir os rumos do processo de aprendizagem dos alunos.

Porém, quando são abordados temas sobre a gestão de sala de aula e a autonomia do professor enquanto autoridade na relação com os alunos, o sentimento comum é de impotência. Os professores comentam que nem sempre a atitude que tomam é respeitada e cumprida. Neste momento, apontam que a Coordenação assume um papel mais conciliador, que nem sempre condiz com as expectativas que possuem.

Em uma busca de maior aceitação e conformidade com essa postura, um dos professores comenta: *“Somos mais imediatistas, em função de estarmos na frente da turma e não podemos perder o controle. A Coordenação é mais neutra e possui mais dados dos alunos”*.

Diante desses aspectos, percebe-se que muitas decisões são tomadas sem consulta à equipe e sem o compartilhamento. Como comenta uma professora: *“Apenas somos avisados”*. Com relação aos canais de comunicação, consideram suficientes. Porém ressaltam que a gestão da informação não é feita adequadamente. Os professores sentem falta de um administrador para cuidar de aspectos mais técnicos e profissionais, e acham que os aspectos pedagógicos e administrativos são misturados e, às vezes confundem-se.

Alguns aspectos identificados como capazes de diminuir a autonomia do professor são também elementos que geram a união do grupo e fortalecem os vínculos com a Coordenação. Representam os vínculos de criação de inimigos, por exemplo, a postura da família e a preocupação com a concorrência e o mercado.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

momentos sua participação extrapola. A percepção dos professores é de que os pais depositam seus filhos na escola, atribuem à instituição funções que deveriam ser deles e trazem queixas e reclamações que revelam verdadeira crise de valores. Os pais adotam uma educação mercantilista com os filhos, valorizando o ter. Quando solicitados que invistam em livros e materiais pedagógicos, sempre oferecem resistências. Os pais não participam de projetos e propostas de caráter educacional e preventivo, mas, diante de um mal resultado do filho nas provas, sentem-se poderosos para questionar e interferir nos critérios utilizados pelos professores. Existe uma relação com a escola de clientelismo em que as famílias consideram que estão pagando por um serviço, e por isto podem cobrar e exigir. Para os professores; a escola adota uma postura paternalista e assistencialista, retroalimentando o poder dessas famílias.

Outro aspecto que também identifica o vínculo “criação de inimigos” entre os professores e a Coordenação é a concorrência do mercado. Para o grupo, a ampliação da escola com a oferta do ensino médio começou a alterar a filosofia e a cultura da instituição, modificando as relações internas. *“O vestibular muda tudo. A cobrança é maior. A escola tem que ser uma vitrine, promovendo resultados e dando respostas ao mercado. Os pais também estão preocupados com a aprovação de seus filhos”*, comenta uma professora. Dessa forma, observa-se uma mudança gradativa na concepção educativa da escola, em que a prioridade inicial era voltada para uma educação humana e formativa de valores.

Um aspecto também relacionado ao vínculo “criação de inimigos” que frustra e desmotiva os professores prende-se à atribuição de erros e fracassos a eles. Um dos professores comenta: *“Quando tudo dá certo, somos uma equipe e compartilhamos as vitórias. Quando algo dá errado, esta responsabilidade não é compartilhada.”* Os professores explicam que esta situação ocorre principalmente na divulgação de resultados da escola e na participação de alguns processos de avaliação. *“Quando é estatística, a situação muda. Somos cobrados e exigidos”*.

Alguns problemas decorrentes do não cumprimento por parte de alguns professores de algumas regras pré-determinadas estão modificando os procedimentos e as

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

com as regras, procedimentos e controle, ao contrário do que ocorria na época em que responderam ao questionário.

Para os professores, não existe clareza na exposição da divisão de tarefas entre os docentes. A falta de critérios faz com que alguns acumulem mais trabalho do que os outros, tornando esta relação injusta. Para exemplificar estes aspectos, os professores explicam sobre o funcionamento dos sábados letivos. Segundo o grupo, não existem escalas e regras para determinar datas de trabalho e comparecimento nestes dias. A questão transita por aspectos pessoais e afetivos. O coordenador pergunta quem pode ir, e sempre os mesmos acabam aceitando. Segundo o grupo, o que determina é a boa vontade, a iniciativa e os vínculos de cooperação e solidariedade. Estes aspectos acabam gerando mal-estar e tornam as relações menos profissionais.

O vínculo “reconhecimento e valorização dos indivíduos”, existe nos dois sentidos: o coordenador reconhece o trabalho da equipe e os professores reconhecem o trabalho da Coordenação. Os professores sentem que são valorizados pela Coordenação, apesar de identificarem no coordenador dificuldades para a expressão das emoções e sentimentos. São muito apoiados e incentivados na realização do trabalho. Estes aspectos resultam em maior motivação para o trabalho e absenteísmo muito reduzido. O sentimento é de uma cultura de cooperação, em que o “trabalho flui”, expressão usada por um professor.

O grupo também reconhece o trabalho do coordenador, e os aspectos de valorização estão relacionados aos vínculos de reconhecimento presentes na instituição. O papel da Coordenação é definido e claro na instituição, e os professores sabem exatamente o que podem esperar do profissional. Para o grupo, o foco do trabalho do coordenador está bem relacionado ao aspecto pedagógico e reconhece que recebe bastante apoio na realização dos seus projetos e no acompanhamento dos alunos.

Com relação ao vínculo de solidariedade, o grupo percebe grande disponibilidade do coordenador para atendimentos individuais e personalizados aos professores. Existe

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

para estes aspectos. A tolerância e o diálogo estão presentes, assim como a visão do docente como ser humano. Em situações difíceis, sentem que suas emoções e sentimentos são respeitados e valorizados, e que existe espaço para a escuta. O grupo comenta que textos refletindo sobre aspectos emocionais que envolvem a profissão do professor são disponibilizados.

O vínculo “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional” é incentivado pela escola. Promover o desenvolvimento e a formação contínua dos professores é um dos objetivos da Coordenação e da escola. Cursos são divulgados, e a escola assume parte do valor, de acordo com o interesse do professor. O incentivo pela continuidade dos estudos também existe. Muitos professores estão complementando sua formação por meio de cursos de pós-graduação e mestrado. Segundo os docentes, todos são bem preocupados e engajados na busca de mais conhecimento e capacitação.

Percebe-se que esta instituição está passando por um processo de mudança, com a ampliação da oferta de ensino, culminando no início do ensino médio, e a adoção de novos processos e procedimentos administrativos. Como em todo processo de mudança, contradições existem. Em alguns aspectos, a escola mostra um avanço no sentido de uma maior profissionalização, mas, por outro lado, existem aspectos que necessitam maior padronização de critérios e regras, por exemplo, escala dos professores que participarão dos sábados letivos. Percebe-se esta ambigüidade claramente na fala de um dos professores: *“a escola é uma empresa em alguns aspectos, mas não é uma empresa em outros. Fica no meio do caminho”*.

Sintetizando, podem-se destacar algumas percepções significativas do grupo focal na escola particular:

- a) O grau de identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica é maior, facilitado pelo tamanho da escola, o que favorece o relacionamento interpessoal, pela trajetória profissional do coordenador, pela clareza de suas funções e papéis, e pela postura que ele assume.
- b) A identidade ocupacional deste profissional é clara para o grupo e está

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

- c) Os professores visualizam o coordenador como um líder e percebem nele atributos de liderança. Existe uma mentalidade de que a escola é uma empresa e de que toda empresa tem bons líderes.
- d) Percebem que existe uma maior profissionalização da gestão em alguns aspectos, mas deficiências e limitações em outros, como a falta de regras e critérios para regulamentar algumas atividades dos professores. Em algumas situações, predominam ainda relacionamentos menos formais e vínculos de cooperação e solidariedade assumindo um lugar maior.
- e) Os vínculos de solidariedade e cooperação ocorrem nas relações entre os profissionais e faz parte da cultura da escola um atendimento individualizado e personalizado pela Coordenação, tanto para os pais como para os professores.
- f) Algumas contradições surgiram na discussão sobre os vínculos de participação e autonomia entre a Coordenação e a equipe. Os professores não se sentem com tanta autonomia, como apresentado inicialmente. Porém, sentem-se impotentes e destituídos do seu lugar de autoridade em algumas situações de sala de aula.
- g) Os fatores que geram cansaço nos professores são: excesso de trabalho, cobrança pelos resultados na instituição e atribuição de culpas e responsabilidade quando os resultados não são como o esperado.
- h) Os canais de comunicação atendem às necessidades dos profissionais.
- i) Os vínculos de criação de inimigos estão presentes e fortalecem o grupo: a presença constante da família interferindo no trabalho do professor e a concorrência do mercado.
- j) Os coordenadores são reconhecidos pelo trabalho realizado. O grupo sabe claramente qual é o seu papel e a sua função.
- k) Os professores sentem-se reconhecidos pela Coordenação e motivados para buscar maior desenvolvimento pessoal e profissional. A escola incentiva esta busca.

5.3.3 Comparando os vínculos nas escolas estudadas

Conforme Sanches (2002), as escolas particulares e públicas apresentam algumas singularidades e particularidades. Nesse sentido, os profissionais estão submetidos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

a realidades e contextos bem diferentes. Por meio do grupo de foco, percebem-se estas diferenças e esses aspectos da cultura que interferem nos vínculos estabelecidos entre os profissionais.

Com relação ao vínculo “identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica”, percebe-se que é menor na relação estabelecida entre os professores a e coordenadora na escola pública. Na escola particular, este vínculo é maior, facilitado pelo tamanho da instituição, o que possibilita relações interpessoais mais próximas, pelo perfil do coordenador e por sua trajetória profissional.

Já o vínculo “cooperação nas atividades” existe entre os profissionais de ambas as escolas, sendo motivado por razões diferentes. Na escola pública, a cooperação torna-se uma questão de sobrevivência e de manutenção da saúde mental. Toda a equipe percebe as dificuldades existentes no trabalho. Na escola particular, este vínculo está relacionado à cultura e aos valores transmitidos e vividos pela instituição. Outro aspecto também relacionado é o fato de que em algumas situações os aspectos menos formais e profissionais são valorizados nas relações entre os profissionais, como já explicado sobre a ausência de critérios para os sábados letivos.

Em ambas as escolas, os professores compartilham um sentimento de impotência e frustração com relação ao vínculo “participação e autonomia” que possuem. Na escola pública, eles percebem que a Coordenação lhes confere autonomia, porém se vêem limitados por algumas políticas públicas impostas pelo sistema. Este aspecto foi explicado anteriormente por questões relacionadas ao processo de avaliação e reprovação, bem como pela política de inclusão e permanência dos alunos na escola. Na escola particular, este vínculo apresentou algumas contradições em relação ao que anteriormente havia sido levantado por meio dos questionários respondidos pelos professores e pela entrevista do coordenador. Inicialmente, os dados apurados indicavam autonomia e participação nesta relação. No grupo de foco, percebe-se que existe uma pseudo-autonomia e que os professores não sentem que são envolvidos nos processos decisórios e que não possuem liberdade na realização do trabalho. A questão da diminuição do seu poder

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

mencionados pelo grupo, assim como a constante interferência da família em questões pedagógicas.

Ainda relacionado ao vínculo de “participação e autonomia”, os professores da escola pública consideram os canais de comunicação utilizados pela Coordenação insuficientes. Na escola particular, os professores percebem que são utilizados canais de comunicação diversificados.

Em ambas as escolas existem vínculos capazes de fortalecer a união do grupo em prol de objetivos comuns. É o caso do vínculo “criação de inimigos”. Na escola pública, refere-se aos problemas relacionados ao descaso governamental com a educação pública no país e ao perfil dos alunos e da comunidade escolar, conforme explicado anteriormente. Na escola particular, refere-se às famílias e ao mercado, direcionando algumas condutas da instituição.

Ainda relacionado ao vínculo “criação de inimigos”, percebe-se que na escola particular existe insatisfação grande do grupo com relação à atribuição a eles de erros e fracassos. Como mencionado, em situações, onde a escola não obtém resultados positivos esta cobrança reflete diretamente no questionamento da qualidade do trabalho dos professores.

O vínculo “idealização do professor com a Coordenação Pedagógica” encontra-se presente em ambas as escolas. Na escola pública, este fenômeno está relacionado à visualização do coordenador como um herói, pois, segundo os professores, a sua missão é nobre e praticamente impossível. Na escola particular, os professores percebem o coordenador com muitos atributos de um líder e reconhecem que essas características facilitam muito o relacionamento entre eles.

Outro aspecto relevante que se enquadra nesse vínculo refere-se ao grau de expectativa direcionado para os coordenadores. Na escola pública, os papéis e as funções da coordenadora não estão claros, o que gera distorções e conflitos. Na escola particular, os professores sabem exatamente o que esperar do coordenador e os papéis são claros e bem definidos.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

Com relação ao vínculo “reconhecimento e valorização dos indivíduos” ambos os grupos de professores sentem-se reconhecidos. Porém, os motivos são distintos. Os professores da escola pública são também vistos como heróis e dotados de uma difícil missão. Os professores da escola particular são mais reconhecidos pelo seu trabalho e resultados.

Com relação ao reconhecimento do trabalho da Coordenação pelos professores, ocorreram diferenças significativas entre as instituições. Na escola pública, percebe-se que os professores não reconhecem o trabalho da Coordenação enquanto responsável pelos aspectos pedagógicos e educacionais, mas reconhecem o seu esforço e empenho. Na escola particular, existe maior reconhecimento do trabalho da Coordenação, pois realiza o que é definido como suas funções e atribuições; com um olhar no pedagógico.

O vínculo “solidariedade” existe na relação entre os profissionais em ambas as escolas. Na escola pública, entretanto, não é possível à coordenadora dirigir um olhar mais próximo e individualizado às necessidades do grupo. Mas, dentro do que é possível, existe um sentimento solidário, como mencionado anteriormente com relação aos atestados médicos e à junta médica. Na escola particular, os professores percebem este aspecto muito presente nas relações. Existe uma preocupação com a saúde e os aspectos emocionais dos professores.

Finalizando a comparação entre os vínculos, o vínculo “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional” é maior na escola particular. Na escola pública, os professores sentem-se cansados e desmotivados, o que gera estagnação em seus processos de desenvolvimento. A escola também não incentiva muito. Na escola particular, existe preocupação e incentivo com o processo de capacitação e formação contínua.

Todas as comparações feitas anteriormente caracterizam e compõem o ambiente de cada uma das escolas. Finalizando esta seção, foi feito um resumo que caracteriza cada uma das instituições e o contexto em que estão inseridas.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

educacional; posicionando-se como uma empresa prestadora de serviços. Essa concepção foi evidenciada quando o grupo de docentes comentou que este aspecto está atrelado a uma sobrevivência da escola no mercado e também quando comentaram que existe uma prática bem paternalista e assistencialista no relacionamento com as famílias. Esse aspecto interfere na autonomia do professor em sala de aula, em que para evitar a perda de alunos, as pressões e apelos das famílias são atendidos.

Se, de um lado, estes aspectos geram cobrança e sobrecarga de trabalho para o professor, outros aspectos facilitam os vínculos na escola particular, como, segundo Sanches (2002), as condições materiais e de recursos humanos que a instituição possui. Como se pode perceber, o coordenador assume bem o papel pedagógico, e as suas funções são claras. Para isso, ele conta com toda uma estrutura de apoio, como estagiária, secretária e diretor mais próximo. Assim, pode priorizar o atendimento mais personalizado e individual ao grupo, como acompanhar o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Esses aspectos irão interferir na motivação do grupo e, conseqüentemente, na busca de desenvolvimento pessoal e profissional. Como exemplo, pode-se observar que o absenteísmo é pequeno, o grupo se sente reconhecido e busca um constante desenvolvimento pessoal e profissional.

Na escola pública, o cenário é bem diferente. Sanches (2002) aponta que o grande problema está relacionado à falta de estrutura material e aos recursos humanos. O coordenador, como se pode perceber, é um faz-tudo e um apagador de incêndio. Essa situação impacta diretamente o trabalho do professor e os vínculos entre estes agentes.

Com isso o professor assume mais responsabilidades e papéis do que deveria assumir, devido à própria condição social dos alunos que atende. Sente-se, então, sozinho e desamparado e, conseqüentemente desvalorizado. Como visto, a saída para o não adoecimento são as faltas, resultando em um absenteísmo elevado.

presentes no grupo. Para Sbrana (2005) citado por Folha UOL (2005), a autonomia dos professores é limitada também pelo governo; o que foi apontado pelos professores pela insatisfação com relação às políticas de educação. O professor sente-se também sem uma identidade, sem recursos e sem motivação. Dessa forma seus vínculos com a coordenação são mais frágeis.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi analisar como são percebidos os vínculos entre coordenadores e professores da educação básica de uma instituição pública e de uma instituição particular localizadas na cidade de Belo Horizonte. Para a concretização desse objetivo, utilizou-se como literatura a tipologia de Kramer e Faria (2007), sobre vínculos organizacionais, assim como as contribuições de autores das áreas da Administração, da Psicologia e da Educação.

Nesta pesquisa, foram selecionados os seguintes vínculos utilizados por Kramer e Faria (2007): identificação com a Coordenação Pedagógica, cooperação, participação e autonomia, criação de inimigos, idealização com a coordenação pedagógica, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade e desenvolvimento pessoal e profissional.

Este trabalho caracterizou-se como um estudo de caso descritivo-comparativo. A pesquisa teve uma abordagem descritiva, por ter como objetivo descrever os vínculos existentes nas relações entre os coordenadores e professores na instituição pública e na particular. O estudo comparativo justificou-se pela análise dos aspectos convergentes e divergentes entre as instituições, realizada ao longo do trabalho.

As unidades de análises escolhidas foram duas instituições de educação básica da cidade de Belo Horizonte. O segmento escolar escolhido para a pesquisa foi o ensino fundamental II, que corresponde na escola particular às turmas de 5ª a 9ª séries, e na pública de 6ª a 8ª série. A escolha dessas instituições deu-se pelo critério de acessibilidade. A unidade de observação foi constituída dos diretores responsáveis pelas instituições, os coordenadores e o grupo de professores a ele subordinado.

A metodologia caracterizada neste trabalho baseou-se em uma abordagem qualitativa e quantitativa, com o objetivo de realizar uma complementaridade, uma triangulação metodológica. Foram utilizados instrumentos de mensuração estatística

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

e instrumentos qualitativos para alcançar os objetivos propostos.

Os instrumentos qualitativos utilizados foram: entrevistas semi-estruturadas e grupo de foco. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os diretores e coordenadores de ambas as instituições. Com os diretores, foi possível promover a caracterização das escolas pesquisadas. Com os coordenadores, foi possível identificar e explorar os vínculos existentes e percebidos por eles na relação com os professores.

O grupo de foco contemplou separadamente os professores da escola pública e da escola particular. Cada grupo de foco continha 5 professores. Por meio desta técnica, foi possível aprofundar e comparar os dados obtidos anteriormente.

O tratamento dos dados qualitativos ocorreu por meio da interpretação dos discursos e falas, buscando as principais idéias e percepções. Procedeu-se à análise do conteúdo das informações levantadas.

Correspondendo a parte dos instrumentos quantitativos foram aplicados questionários a uma amostra composta por 9 professores para cada escola participante da pesquisa, totalizando 18 professores. Com isso, cumpriu-se o objetivo de identificar e pesquisar a presença dos vínculos existentes na relação com os coordenadores.

O questionário utilizado foi dividido em duas seções. Na primeira, procurou-se caracterizar a amostra por meio das variáveis demográficas e ocupacionais dos professores. Na segunda, por meio de uma escala Likert de sete pontos, foram investigados e caracterizados os vínculos entre os profissionais.

Nesta análise quantitativa, os dados foram tratados em duas etapas distintas. Na primeira etapa, realizou-se uma análise descritiva dos dados, utilizando-se a distribuição de freqüência das variáveis e medidas de tendência central e dispersão. Por meio da análise univariada, foi possível conhecer as características específicas e individuais de cada escola e dos seus profissionais. Na segunda etapa, procedeu-

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

das diferenças e semelhanças entre as instituições.

Todos os vínculos pesquisados foram identificados em ambas as instituições. A diferença ocorreu na intensidade das formações vinculares. Alguns foram mais intensos, pois estão relacionados a uma base mais forte e com laços maiores de reciprocidade e interesse entre os coordenadores e professores. Outros estão relacionados a uma necessidade e relação de conveniência aos interesses dos profissionais e da organização. Outros puderam ser percebidos de forma mais frágil, em que seus impactos resultam no comprometimento da qualidade do serviço oferecido.

Observa-se também uma grande interdependência entre os vínculos que não apareceram isoladamente. Percebem-se complementaridade e relação entre eles. Como exemplo, pode-se citar o vínculo “reconhecimento e valorização dos indivíduos” interferindo e se relacionando diretamente com o “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.”

Um aspecto que esteve direcionado aos resultados encontrados refere-se à configuração específica de cada uma das escolas e da estrutura organizacional. Antes de formarem os vínculos entre os grupos, existe um vínculo maior com a instituição, em que as pessoas tendem a reproduzir sua cultura organizacional e suas características. Este aspecto ficou bem evidente em ambas as escolas.

Na escola pública, a prefeitura interfere diretamente em seu funcionamento e estrutura impondo algumas regras e uma cultura a ser seguida pelos profissionais da instituição. Como consequência dessa estrutura rígida e hierarquizada, os vínculos entre os professores e a coordenadora são mais frágeis e menos intensos. O poder de decisão e autonomia da coordenação é limitado e também controlado pelo sistema.

Na escola particular, traços da cultura também interferem na formação vincular entre os agentes escolares. Percebe-se que a instituição pesquisada possui algumas singularidades, na medida em que vem passando por um processo de

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

educação de valores e formativa está assumindo uma postura mais agressiva para assegurar sua manutenção e sobrevivência no mercado. Percebe-se que o olhar da escola voltou-se mais para o atendimento dos interesses dos pais e alunos, ou seja, dos clientes. Essa concepção acompanhou o crescimento e a ampliação dos serviços educacionais prestados a partir da oferta do ensino médio.

Verificou-se que o vínculo de “identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica” é maior na escola particular, facilitado pelo porte da escola, que favorece os relacionamentos interpessoais, pela postura do coordenador e sua trajetória profissional. Na escola pública, os professores não percebem o profissional da Coordenação assumindo o seu papel pedagógico, tornando esse vínculo frágil.

Os vínculos “cooperação nas atividades” e “solidariedade” estão presentes em ambas as instituições. Na escola pública, estão relacionados a uma necessidade de sobrevivência e saúde mental, devido às dificuldades que ambos os agentes enfrentam em seus trabalhos. Na escola particular, estão relacionados à própria concepção e cultura da escola, que está relacionada ao cuidado de si e do outro. O coordenador da escola particular consegue manter um atendimento mais individualizado e personalizado aos professores, o que não ocorre na escola pública.

Com relação ao vínculo “participação e autonomia”, percebe-se que existe uma pseudo-autonomia em ambas as instituições. Os profissionais sentem-se impotentes e destituídos do seu lugar de autoridade. Na escola pública, este aspecto é consequência de algumas políticas públicas adotadas, como abordado anteriormente. Na escola particular, é fruto da interferência constante das famílias e da preocupação da escola nesse atendimento e na satisfação dos clientes.

Ambas as escolas apresentam o vínculo “criação de inimigos”. Na escola pública, esses inimigos são o descaso das políticas públicas relacionadas à educação e o perfil dos alunos e da comunidade escolar. Na escola particular, são as famílias e à concorrência, levando a busca constante de resultados positivos para assegurar a manutenção e a sobrevivência no mercado. Estes aspectos fortalecem o grupo na busca de objetivos comuns. Por outro lado, geram cobrança excessiva para os

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

e os resultados negativos são atribuídos a eles.

O vínculo “idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores” ocorre nas duas instituições. Na escola pública, esse processo é consequência da falta de clareza e definição de papéis da coordenadora. Os professores não sabem o que esperar dela e acabam depositando e idealizando algumas expectativas. A coordenadora é vista como uma heroína, pois para a equipe a ocupação desse lugar está relacionada a um sacerdócio e a uma difícil missão. Na escola particular, o coordenador é visto como um líder e possui atributos importantes para esta função. Os professores sabem exatamente quais as suas funções e o que podem esperar dele.

Com relação ao vínculo “reconhecimento e valorização do indivíduo” os professores de ambas as escolas percebem que suas respectivas coordenações o fazem. Porém, o reconhecimento do trabalho da Coordenação pelos professores apresentou diferenças nas duas escolas. Na escola pública, este aspecto é frágil, pois eles não percebem o desenvolvimento de um trabalho voltado para os aspectos pedagógicos. Existe um reconhecimento da pessoa que ocupa este lugar. O grupo percebe tentativas e intenções positivas para realizar o trabalho, porém a estrutura traz algumas limitações. Na escola particular, o grupo reconhece o trabalho da Coordenação exercendo realmente seu papel pedagógico.

O vínculo “crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional” é mais forte na escola particular, na qual a capacitação e a formação contínua são incentivadas. Na escola pública, existem poucas iniciativas e comodismo e paralisação da equipe de professores.

Os aspectos mencionados refletem na identidade e no papel desempenhado pelos profissionais que atuam em ambas as escolas. Interessante que ambos os coordenadores tiveram trajetórias e formação semelhante, pois antes de assumir esta função vivenciaram experiências em sala de aula como professores.

Na escola pública, as funções e atribuições da coordenadora não são claras,

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

pedagógico da escola pública perdeu sua identidade, e existem várias contradições no que deveria ser o seu papel na escola. Ele é um faz-tudo, um bombeiro que trabalha constantemente atendendo problemas rotineiros. Por outro lado, esta falta de identificação reflete diretamente no trabalho dos professores. Os professores da escola pública também estão perdidos. Não se percebem totalmente como agentes do processo de trabalho e atribuem os fatos e as decisões de seu dia-a-dia mais ao contexto externo, ou seja, a interferência da prefeitura.

A escola pública tem questões bem específicas e pontuais que interferem na realização do trabalho e na qualidade dos vínculos estabelecidos entre a equipe. Os problemas sociais, a caracterização da clientela e as questões relacionadas à violência e à falta de estrutura material e de recursos humanos modificam e interferem no trabalho do coordenador da escola pública, fazendo com que ele vivencie laços diferentes com sua equipe.

Na escola pública, o coordenador ainda está comprometido com a estrutura de poder burocratizada e reproduz uma ideologia dominante. Como consequência, os professores têm uma prática mais mecanicista e de execução, e o coordenador ainda mantém como suas principais funções o controle e a supervisão. O papel do coordenador como educador e formador está muito distante do que se observa nas práticas educacionais da escola pública.

Na escola particular, observou-se melhor definição dos papéis e das atividades desenvolvidas pelo coordenador. Os aspectos pedagógicos e o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem ainda são priorizados. Observa-se que os professores recebem melhores condições de trabalho e que o olhar do coordenador volta-se mais para as questões educativas e pedagógicas condizentes com seu papel de formador. Assim, os professores sentem-se apoiados, conduzidos e orientados. Visualizam o coordenador pedagógico como um líder e uma referência. Como consequência, sentem-se mais reconhecidos e valorizados, algo que os impulsionam para o desenvolvimento pessoal e profissional constante.

Apesar dos cuidados adotados na escolha metodológica da pesquisa faz-se

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- a) O presente trabalho trata-se de um estudo de caso de duas instituições que apresentam particularidades e culturas próprias, que as conduzem a resultados bem específicos. Não se pode generalizar que os mesmos vínculos e resultados sejam existentes em outras escolas.
- b) A unidade de observação da pesquisa compõem-se dos coordenadores e professores de um determinado segmento escolar, ou seja, o ensino fundamental II. Os vínculos entre os profissionais de outros segmentos podem ser diferenciados, na medida em que possuem objetivos diferentes na realização de seus trabalhos.
- c) A acessibilidade aos dados foi difícil. O número de professores que participaram do processo de coleta de dados respondendo aos questionários e participando do grupo focal não proporciona bases suficientes para realizar generalizações. Inicialmente, podem-se citar dois aspectos: o fato de um professor lecionar várias disciplinas no mesmo segmento ou assumir mais de uma turma; e a dificuldade em reunir toda a equipe no mesmo horário, uma vez que os professores possuem compromissos em outras instituições.
- d) O questionário foi elaborado apenas para esta pesquisa e utilizado apenas uma vez. Este aspecto demonstra a necessidade da utilização de procedimentos de validação e confiabilidade.
- e) Existe pouca literatura e estudos acadêmicos sobre a temática vínculos organizacionais

Diante das conclusões e limitações apresentadas neste capítulo, algumas recomendações e sugestões serão feitas para futuras pesquisas:

- a) Relacionar e pesquisar os vínculos entre estes agentes com a cultura organizacional, visto que uma das conclusões desta pesquisa é o efeito dos vínculos do sujeito com a organização antecedendo os vínculos relacionais.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

- b) Realizar este estudo em outras instituições, visto que a unidade de análise e observação deste trabalho ficou constituída apenas de duas instituições escolares, com os coordenadores de determinado segmento e seu grupo de professores.
- c) Realizar este estudo em outros segmentos de ensino, considerando, por exemplo, os vínculos entre coordenadores e professores no ensino superior.
- d) Recomendação de treinamentos aos coordenadores sobre gestão educacional e profissionalização da educação, apontando as conseqüências dos vínculos entre eles e os professores na qualidade do serviço educacional prestado.
- e) Realizar estudos sobre a saúde emocional dos professores da educação pública, levantando como os vínculos positivos podem contribuir neste processo.
- f) Realizar estudos sobre as políticas educacionais do País e refletir sobre eventuais medidas sociais preventivas.

Este estudo trouxe contribuições significativas; traduzidas em melhor entendimento e compreensão dos vínculos entre os coordenadores e professores, uma vez que aponta para a sua importância e as diferenças existentes entre as redes. A qualidade dos vínculos poderá interferir diretamente nos resultados educacionais prestados. Assim, considera-se que os resultados desta pesquisa foram ricos e significativos, possibilitando extrair deles novos temas e investigações.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel (Org). **Escola reflexiva e supervisão**: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto, 2001 a.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho. O relacionamento Interpessoal na coordenação pedagógica. In: ALMEIDA L., PIACCO, V. (Org). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho. Um dia na vida de um coordenador pedagógico de escola pública. In: ALMEIDA L., PLACCO, V. (Org). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2001.

BION, W. R. **Experiências com grupos**: os Fundamentos da Psicoterapia de Grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BLEGER, J. **Temas de psicologia**: entrevista e Grupos. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1996.

CHANLAT, J. Por Uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: Em J. Chalot (Coord.). **O indivíduo na Organização**: dimensões Esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.

CONTRERAS, José. **A Autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.

DALL'AGNOL, C. M.; CIAMPONE, M. H. T. Grupos focais como estratégia metodológica em pesquisas na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 5-25, 1999.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da injustiça social**. 3.ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2000.

DIÁRIO OFICIAL DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. MEC/Inep. **SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica**. Brasília, DF, 1985.

ENRIQUEZ, E. O Vínculo Grupal. In: LÉVY, A. et al.. **Psicossociologia: análise Social e Intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

FARIA José Henrique; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: o Controle Social a Serviço das Organizações. In: **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J. H. **Relações de poder e formas de gestão**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1985.

FARIA, J. H. **Comissões de fábrica: poder e Trabalho nas Unidades Produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

FARIA, J. H. **Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais**. Curitiba: UFPR, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **O Novo Dicionário Aurélio**. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (Orgs). **Para onde vão a supervisão e a orientação educacional?** Campinas SP: Papyrus, 2002.

FRANCO, Pedro Rocha. Salas do medo. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 13 out.2008, Caderno Gerais, p.17.

FRANCO, Pedro Rocha. Desafio a autoridade. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 14 out.2008, Caderno Gerais, p.21.

FRANCO, Pedro Rocha. Peso no corpo e na alma. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 15 out.2008, Caderno Gerais, p.21.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

FRANCO, Pedro Rocha. A falta que a família faz. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 16 out.2008, Caderno Gerais, p.21.

FREIRE, Madalena. **Grupo: indivíduo, Saber e Parceria**. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1993.

FREITAS, M. E. **A Questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise**. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

FREUD, Sigmund. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. 3.ed. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1995.

GASPARINI, Sandra Maria. **O professor, as Condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde**. 2006. Dissertação (Mestrado em Medicina), Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, Minas Gerais 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.3, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GRINSPUN, Miriam P.S Z. **A orientação educacional: conflito de Paradigmas e Alternativas para a Escola**. 2.ed. - São Paulo: Cortez, 2002.

HAGUETTE, TMF. **Metodologia qualitativa na sociologia**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1992

JUNIOR, S; RANGEL, M. (Orgs.). **Novos olhares sobre a supervisão**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

KAËS, R. et al.. **A instituição e as instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

KRAMER, Gustavo Garcez. **Vínculos organizacionais**: um estudo de caso em uma organização pública. 2003. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2003.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA José Henrique. Vínculos Organizacionais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: editora, 41(1): 83-104, jan./fev. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAPLANCHE, J; PONTALIS, J. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1985.

LIBÂNEO, JOSÉ Carlos et al.. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**: Uma perspectiva pós-estruturalista. 2.ed.Petrópolis: Vozes,1998.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: estratégia e ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, Almeri. et al.. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, Heloísa. et al.. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDIANO, Zélia D. **O professor e o supervisor ante a avaliação da aprendizagem**. In: Idéias. São Paulo: n. 8. FDE, 1990.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

MELLO, Guiomar Namó de. **Educação escolar: paixão, pensamento e prática**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1986.

MENDONÇA, Ilza Maria. **Saberes e sentimentos dos professores. O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2001.

MINAYO, MCS.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n. 3, p. 239-262, Jul./Set. 1993.

MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C.. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC ,1999.

MORIN, E. Epistemologia da complexidade. In: SCHINITMAN, Dora F. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

O professor na rede pública e na rede privada. **Diário do grande ABC**. 30 ago. 2002. Disponível em: [http://www.redenoarsa.com.br/biblioteca/30 se 03-7743.pdf](http://www.redenoarsa.com.br/biblioteca/30%20se03-7743.pdf) acesso em 8 fev. 2008.

PAGÈS, M. **A vida afetiva dos grupos**. Petrópolis: Vozes, 1976.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 12ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PEREIRA, M. J. B. et al.. Grupo focal: experiência na coleta de dados do projeto. In: CHIANCA, T.C.M; ANTUNES, M.J.M. (Org.). **A Classificação internacional das práticas de enfermagem em saúde coletiva**. CIPESC. Brasília (DF): ABEn; 1999. p. 334-343.

PERRENOUD, Philippe. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

PICHON-RIVIÈRE, E.. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PLACCO, Vera M. N. de Souza. **Formação e prática do educador e orientador**. Campinas: Papirus, 1994.

RANGEL, Mary (Org.) **Supervisão pedagógica: princípios e práticas**. Campinas: Papirus, 2000.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Carl. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.

ROGERS, Carl. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SAVIANI, Demerval. Análise crítica da organização escolar brasileira através das leis 5540/68 e 5692/71. In: GARCIA, Walter (Org.). **Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento**. São Paulo: McGraw-Hill-MEC, 1980, p. 174-194.

SETE SOLUÇÕES PARA A ESCOLA PÚBLICA. **Folha Uol**. 24 jun. 2005. Disponível em:<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/treinamento/educacaool>> acesso em 8 fev. 2008.

SENA, R. R.; DUARTE, E. D. Contribuição para a construção de percurso metodológico do projeto de classificação das práticas de Enfermagem em saúde coletiva. In: CHIANCA, T. C. M.; ANTUNES, M. J. M. (Org.). **A Classificação internacional das práticas de enfermagem em saúde coletiva**. Brasília: CIPESC: ABEn; 1999. p 325-333.

SILVA, Jr. Celestino. **A supervisão da Educação: do autoritarismo ingênuo á vontade coletiva**. São Paulo: Loyola, 1984.

SOUZA, V. L. T. O coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S. (Org.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001. p. 27-34.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

TURATO, ER. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológico, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas.** Petrópolis: Vozes, 2003.

URBAN, L. Supervisão Educacional: sim ou não? **Revista de Educação da AEC** (57). Brasília: AEC, 1985.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da Sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMERMAN, D. Fundamentos teóricos. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997a.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing.** Menlo Park: Addison-Wesley Publishing, 1979.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista

Roteiro de entrevista semi-estruturada com diretores das escolas para caracterização das unidades de análise:

- 1) Instituição
- 2) Localização
- 3) Tipo: Pública ou particular
- 4) Modalidade de ensino oferecida
- 5) Caracterização da clientela, número de alunos e turmas.
- 6) Número de professores e funcionários
- 7) Recursos físicos e materiais
- 8) Linhas de frente e lideranças principais
- 9) Tempo de existência
- 10) Concepção de educação
- 11) Relação do gestor com a equipe
- 12) Funções e papéis do gestor

Roteiro de entrevista semi - estruturada com coordenadores pedagógicos:

- 1) Nome
- 2) Segmento responsável (Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio).
- 3) Tempo na função e na instituição
- 4) Número de professores subordinados ao seu trabalho
- 5) Horário de trabalho
- 6) Principais atribuições e tarefas
- 7) Como é o relacionamento com professores?
- 8) Acha importante o estabelecimento de vínculos com a equipe? Em que isto facilitaria ou dificultaria o trabalho?
- 9) Que imagem acredita que tem perante o grupo de professores?
- 10) Qual a importância que você atribui ao ambiente de trabalho?
- 11) Qual a competência que julga fundamental no relacionamento com os professores?
- 12) Quais as principais dificuldades que encontra no exercício de suas atividades?
- 13) Considera o grupo cooperativo?
- 14) Que mecanismos utiliza para incentivar a cooperação no grupo de trabalho?
- 15) Existem momentos e encontros para planejamento das atividades? E momentos de confraternização?
- 16) De que forma os conflitos são tratados?
- 17) Qual a participação dos professores na realização de seu trabalho?
- 18) Considera que os professores são profissionais que tem autonomia?
- 19) Os Professores participam de processos de tomada de decisão?
- 20) Quais são os canais de comunicação e participação existentes?
- 21) Como é feito o controle do trabalho dos professores?
- 22) E feito algum processo de avaliação? Como?
- 23) Em alguns momentos percebe que a aliança e o vínculo entre coordenadores e professores aumentam? Quando? Como?
- 24) De que forma mostra reconhecimento pelo trabalho dos professores?
- 25) Existe espaço de proximidade na relação com a equipe ou as relações são mais profissionais?
- 26) Considera atento as necessidades de seu grupo de professores?
- 27) Existem momentos destinados para o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe?

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa

Este questionário refere-se à coleta de dados para um trabalho de dissertação de mestrado, de autoria de Fabiana Lana Pessoa, ligado ao mestrado acadêmico em administração da Faculdade Novos Horizontes.

Este estudo tem como objetivo investigar os vínculos existentes entre coordenadores e professores das redes pública e particular. O tema torna-se significativo, na medida em que os vínculos estabelecidos entre estes atores, podem interferir diretamente na qualidade dos serviços educacionais, oferecidos à comunidade.

A sua contribuição é fundamental para a realização desta pesquisa, pois somente com a sua cooperação poderemos obter as informações necessárias para o entendimento acerca dos vínculos existentes entre professores e coordenadores de curso. Ao responder o questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Considere exatamente o que acontece e não o que seria ideal que viesse a acontecer.
- Responda cada item de forma precisa e franca, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Responda as questões, pensando em sua vivência e experiência profissional, e não se preocupe na busca de definir questões certas ou erradas.
- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Assinale a resposta que, naturalmente, ocorre em sua mente.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na seqüência.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada, e marque nova resposta.

Para garantir a confiabilidade dos resultados, **nenhuma questão deverá ficar sem a devida resposta**. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu a todas.

Pedimos-lhe a gentileza de devolverem os questionários preenchidos para a coordenação até: ____/____.

Agradecemos-lhes o apoio e a participação, e colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos.

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
Orientador - Faculdade Novos Horizontes

Fabiana Lana Pessoa
Mestranda – Faculdade Novos Horizontes

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Questionário:

Para facilitar o preenchimento deste questionário, o mesmo foi estruturado em duas seções compostas por questões afins. Cada seção foi elaborada com instrução específica, que deverá ser lida com atenção antes de começar a respondê-las.

Seção I: Dados Demográficos-Ocupacionais

Nesta seção, busca-se conhecer os dados pessoais e sócio-demográficos e ocupacionais, dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que não há interesse na identificação individual de cada um, mas sim traçar o perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um "X" marcando somente uma alternativa.

I.1)Sexo:

- 1) Masculino
 2) Feminino

I. 2) Faixa etária:

- 1) Até 25 anos
 2) De 26 a 30 anos
 3) De 31 a 35 anos
 4) De 36 a 40 anos
 5) De 41 a 45 anos
 6) De 46 a 50 anos
 7) Acima de 50 anos

I.3) Estado civil

- 1) Solteiro (a)
 2) Casado (a)
 3) Separado (a)
 4) Divorciado (a)
 5) Viúvo (a)

I.4) Qual seu grau de escolaridade?

- 1) Superior completo
 2) Especialização completa
 3) Especialização incompleta
 4) Mestrado completo
 5) Mestrado incompleto
 6) Doutorado completo
 7) Doutorado incompleto

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

I.5) Sobre a realização de atividades profissionais relacionadas à educação, o seu trabalho de professor é realizado:

- 1) Somente na escola pública
- 2) Somente na escola particular
- 3) Na escola pública e particular

I.6) Tempo de atuação no magistério:

- 1) Menos de 1 ano
- 2) De 1 a 5 anos
- 3) De 6 a 10 anos
- 4) De 11 a 15 anos
- 5) De 16 a 20 anos
- 6) Mais de 20 anos

I.7) Turno de trabalho em instituições de ensino:

- 1) Manhã
- 2) Tarde
- 3) Noite
- 4) Dois turnos
- 5) Três turnos

I.8) Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

- 1) Menos de 1 ano
- 2) De 1 a 5 anos
- 3) De 6 a 10 anos
- 4) De 11 a 15 anos
- 5) De 16 a 20 anos
- 6) Mais de 20 anos

I.9) Trabalha em outras escolas?

- 1) Sim
- 2) Não

I.10) Durante o tempo que trabalha na instituição, no segmento atual, já teve quantos coordenadores?

- 1) 1
- 2) 2
- 3) 3
- 4) Mais de 4

I.11) Há quanto tempo trabalha com o coordenador atual?

- 1) Menos de 1 ano
- 2) 1 ano
- 3) 2 anos
- 4) 3 anos
- 5) 4 anos
- 6) Mais de 5 anos

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Seção II: Caracterização e identificação dos vínculos Relacionais

No quadro abaixo você encontrará várias afirmativas relacionadas ao dia-a-dia do seu trabalho e as relações existentes entre os professores e coordenadores pedagógicos. Para responder as questões, você deve utilizar a escala abaixo, marcando o número que mais se aproxima das suas vivências e percepções, a respeito de cada uma das questões.

1	2	3	4	5	6	7
Concordo totalmente	Concordo	Concordo em parte	Não concordo nem Discordo	Discordo em parte	Discordo	Discordo totalmente

Por favor, não deixe qualquer item sem resposta!

Continua

Item	Questões	1	2	3	4	5	6	7
II. 1	Os vínculos dos professores com a Coordenação são positivos em termos de harmonia e integração.							
II. 2	A Coordenação incentiva à cooperação entre o grupo de professores.							
II. 3	Pode-se esperar apoio incondicional da Coordenação na realização do trabalho.							
II. 4	A Coordenação preocupa-se excessivamente com a realização de tarefas pelos professores.							
II. 5	A cobrança feita pela Coordenação é muito grande e o esforço é pouco reconhecido.							
II. 6	A Coordenação nesta instituição é exemplo de verdadeira liderança para os professores.							
II. 7	A Coordenação considera os sentimentos dos professores da mesma forma que solicita que façam isso com os alunos.							
II. 8	O coordenador é responsável pela existência de um clima cooperativo dentro da escola.							
II. 9	O coordenador é um agente efetivo nas mudanças que se fazem necessárias na escola.							
II. 10	Recebo da Coordenação <i>feedback</i> constante sobre a realização do meu trabalho.							

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Continua

Item	Questões	1	2	3	4	5	6	7
II. 11	Nesta escola, a Coordenação é responsável pela motivação do grupo de professores.							
II. 12	Dificuldades com a instituição e o trabalho unem a Coordenação e os professores.							
II. 13	Nesta escola, o clima de competição é, muitas vezes, incentivado pela Coordenação.							
II. 14	Ao professor é permitida a participação nas decisões que envolvem o seu trabalho.							
II. 15	A Coordenação facilita a formação de um espírito de equipe entre os professores.							
II. 16	A Coordenação utiliza canais de comunicação diversos.							
II. 17	As dificuldades relacionais com alunos aproximam os professores da Coordenação.							
II. 18	O planejamento de objetivos pedagógicos ocorre de forma integrada entre a Coordenação e os professores.							
II. 19	A Coordenação procura solucionar os conflitos entre os professores.							
II. 20	A Coordenação reconhece e valoriza o trabalho dos professores.							
II. 21	A formação contínua do grupo de professores é uma das metas da Coordenação.							
II. 22	Problemas levados pelos professores à Coordenação são tratados e resolvidos.							
II. 23	A Coordenação estimula atividades de socialização entre os professores (troca de idéias, exposição de trabalhos, etc)							
II. 24	É comum a Coordenação atribuir erros e fracassos aos professores, e vice-versa.							
II. 25	A divisão de tarefas dos professores nesta escola é clara.							
II. 26	Nesta escola o professor reconhece o trabalho da Coordenação.							
II. 27	Os papéis e funções da Coordenação são claros e bem definidos nesta instituição.							
II. 28	A Coordenação dedica-se mais ao repasse de informações do que a criação de atividades para a formação de professores.							
II. 29	Dividir e compartilhar são valores desta escola.							

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Continua

Item	Questões	1	2	3	4	5	6	7
II. 30	A Coordenação reconhece meu trabalho de diversas formas.							
II. 31	O atendimento individual e personalizado é priorizado nas relações entre o coordenador e os professores.							
II. 32	Muitas regras são colocadas pela Coordenação para gerenciar o trabalho dos professores.							
II. 33	O crescimento e aperfeiçoamento são buscados pelos professores nas relações com a Coordenação.							
II. 34	As emoções são consideradas pela Coordenação no ambiente de trabalho.							
II. 35	As demandas das famílias dos alunos aproximam a Coordenação e os professores.							
II. 36	A Coordenação dá atenção às dificuldades dos professores.							
II. 37	Muitas vezes, o coordenador toma decisões e não compartilha com a equipe de professores.							
II. 38	Sei exatamente o que posso esperar do coordenador desta escola.							
II. 39	Em algumas situações-problema, a Coordenação e os professores se aproximam e ficam mais unidos.							
II. 40	Espaços de desenvolvimento pessoal são proporcionados pela Coordenação.							

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

APÊNDICE C – Identificação das questões do questionário em relação aos tipos de vínculos

Caracterização e identificação dos vínculos	Questões do questionário
Identificação dos professores com a Coordenação Pedagógica	II.1, II.6, II.11, II.15, II.19
Cooperação nas atividades	II.2, II.8, II.13, II.18, II.23
Participação e autonomia	II.14, II.16, II.25, II.29, II.37
Criação de inimigos	II.12, II.17, II.24, II.35, II.39
Idealização da Coordenação Pedagógica pelos professores	II.3, II.9, II.22, II.27, II.38
Reconhecimento e valorização dos indivíduos	II.5, II.10, II.20, II.26, II.30
Solidariedade	II.4, II.7, II.31, II.34, II.36
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	II.21, II.28, II.32, II.33, II.40

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

APÊNDICE D – Grupo de Foco

Objetivos:

- Estabelecer uma análise comparativa dos vínculos pesquisados entre os professores da escola particular e pública.
- Aprofundar os resultados encontrados na análise dos questionários

Participantes:

Professores da escola particular e pública separadamente (dois grupos de foco).

Aproximadamente 5 representantes de cada amostra.

Metodologia:

Foi feito um roteiro para os profissionais de ambas as escolas com os resultados significativos do questionário. O roteiro será apenas referência e ponto de partida para a discussão.

Roteiro do grupo focal: Escola particular

Vínculo	Informação/Dados do questionário	Possíveis perguntas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> • O grau de identificação com a Coordenação Pedagógica é maior na escola particular. • Os professores da escola particular percebem o coordenador como responsável pela formação de uma equipe. 	<p>Porque acreditam nesta afirmação? Quais são os fatores que possibilitam esta identificação? O que o coordenador pedagógico representa para vocês?</p> <p>De que formas percebem isto? Quais as ações utilizadas pela Coordenação para formar uma equipe? Vocês sentem como membros desta equipe?</p>
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • O clima de competição não é incentivado no ambiente de trabalho. • O planejamento de objetivos pedagógicos integrados com a coordenação ainda é pequeno. 	<p>Vocês percebem isto na realidade de vocês?</p> <p>O que acham desta afirmativa? De que formas são feitos os planejamentos? Existem momentos para interagirem?</p>

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Continua		
Vínculo	Informação/Dados do questionário	Possíveis perguntas
Participação e Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Existem participação e autonomia na relação entre professores e coordenadores. • Os coordenadores não tomam as decisões sem compartilhar com os professores. • Os professores concordam que existe a utilização de diversos canais de comunicação. • A divisão de tarefas pela Coordenação é clara para os professores. 	<p>Como percebem esta afirmação? O que entendem por autonomia? De que formas exercem a autonomia na escola?</p> <p>Isto acontece? De que forma?</p> <p>Como ocorre o processo de comunicação na escola? Quais os canais são utilizados? Eles estão sendo eficientes?</p> <p>Vocês sabem realmente qual o papel de vocês e o que é esperado sobre a realização do trabalho? Realizam apenas o seu trabalho?</p>
Criação de inimigos	<ul style="list-style-type: none"> • Os professores não percebem os seus coordenadores como inimigos. • Algumas situações reforçam o vínculo entre estes atores como, por exemplo, dificuldades institucionais e relacionais com alunos e suas famílias. • Os erros e fracassos são atribuídos a vocês na realização do trabalho e isto os incomoda? 	<p>Como percebem o relacionamento com o coordenador?</p> <p>De que forma situações com a instituição, alunos e famílias interferem no relacionamento de vocês com os coordenadores? Qual destes agentes é o foco de trabalho de vocês? Algum deles dificulta a realização do trabalho?</p> <p>Como é o processo de cobrança e exigência na realização do trabalho? Quais aspectos são considerados como erros? Quais as sanções e penalidades existentes na escola?</p>
Idealização	<ul style="list-style-type: none"> • Os professores pesquisados nutrem expectativas positivas quanto ao papel desempenhado pelos coordenadores das respectivas escolas investigadas, e também do apoio disponibilizado na realização do trabalho, no tratamento dos problemas a eles encaminhados e da efetividade na condução das mudanças que se fazem necessárias ao trabalho. • Os papéis e funções da coordenação são claros e bem definidos. 	<p>Qual a imagem e expectativa que possuem do profissional da Coordenação?</p> <p>Qual é o papel do coordenador na escola? Vocês conhecem suas principais funções? Vocês sabem o que podem esperar dele? As expectativas são reais?</p>

Continua

Vínculo	Informação/Dados do questionário	Possíveis perguntas
Reconhecimento e valorização do indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> Os professores são reconhecidos e valorizados por seus coordenadores. Discordam que a cobrança é grande e o esforço pouco reconhecido. Os professores reconhecem o trabalho da Coordenação. 	<p>De que forma os professores são reconhecidos pelos seus coordenadores? O que esperam como reconhecimento e valorização?</p> <p>Acreditam que a Coordenação cumpre e realiza bem o seu trabalho? Existe reconhecimento da equipe? De que formas demonstram este reconhecimento?</p>
Solidariedade	<ul style="list-style-type: none"> Os professores concordam que a Coordenação considera seus sentimentos, emoções e dificuldades particulares. O atendimento mais individualizado e personalizado aos professores é possível. Discordam que a coordenação preocupa-se, excessivamente, com a realização de suas tarefas 	<p>Qual é o espaço dado pela escola e pelos coordenadores aos aspectos emocionais? De que forma isto é feito?</p> <p>Como isto acontece? Esta é uma preocupação da Coordenação?</p> <p>Concordam com a afirmativa?</p>
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none"> Os professores da escola concordam que a Coordenação preocupa-se com a formação contínua e com a disponibilização de espaços de desenvolvimento pessoal. Os professores tendem a discordar que a Coordenação coloca muitas regras para gerenciar o trabalho que executam. Os professores da buscam crescimento e aperfeiçoamento nas relações que estabelecem com a Coordenação. 	<p>De que forma isto ocorre na escola? Quais são os incentivos dados?</p> <p>Como percebem esta questão na realidade escolar?</p> <p>Qual é o valor dado pelo grupo ao crescimento e desenvolvimento? Existe esta busca?</p>

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Roteiro do grupo focal: Escola pública

Vínculo	Informação/Dados do questionário	Possíveis perguntas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> O grau de identificação com a Coordenação Pedagógica é menor na escola pública. Os professores da escola pública não concordam tanto com o coordenador facilitando a formação de uma equipe 	<p>O que acham desta afirmativa? Quais fatores dificultam o processo de identificação? O que poderia ser feito para melhorar este aspecto?</p> <p>Como percebem esta afirmativa? Quais são os dificultadores do processo de formação da equipe? O que poderia ser feito para melhorar este aspecto?</p>
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> No ambiente de trabalho, a Coordenação não incentiva um clima de competição em ambas as escolas. Os professores tendem a concordar que o planejamento é feito de forma integrada com a Coordenação. 	<p>Vocês percebem isto na realidade de vocês?</p> <p>O que acham desta afirmativa? De que formas são feitos os planejamentos? Existem momentos para interagirem?</p>
Participação e Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> Existem participação e autonomia na relação entre professores e coordenadores. Os coordenadores não tomam as decisões sem compartilhar com os professores. Os canais de comunicação utilizados na escola são insuficientes e precisam de ser melhorados. Os professores da escola pública tendem a discordar que a divisão de suas tarefas pela Coordenação seja clara. 	<p>Como percebem esta afirmação? O que entendem por autonomia? De que formas exercem a autonomia na escola?</p> <p>Isto acontece? De que forma?</p> <p>Percebem esta realidade no trabalho? Quais são os canais utilizados? Como poderiam ser melhorados? O que pensam sobre o processo de comunicação na escola?</p>
Criação de inimigos	<ul style="list-style-type: none"> Os professores não percebem os seus coordenadores como inimigos. Algumas situações reforçam o vínculo entre estes atores como, por exemplo, dificuldades institucionais e relacionais com alunos e suas famílias. Os erros e fracassos e a busca de culpados não ocorrem de forma sistemática na escola. 	<p>Como percebem o relacionamento com o coordenador?</p> <p>De que forma situações com a instituição, alunos e famílias interferem no relacionamento de vocês com os coordenadores? Qual destes agentes é o foco de trabalho de vocês? Algum deles dificulta a realização do trabalho?</p> <p>Como é o processo de cobrança e exigência na realização do trabalho? Quais aspectos são considerados como erros? Quais as sanções e penalidades existentes na escola?</p>

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Vínculo	Informação/Dados do questionário	Possíveis perguntas
Idealização	<ul style="list-style-type: none"> Os professores pesquisados nutrem expectativas positivas quanto ao papel desempenhado pelos coordenadores das respectivas escolas investigadas, e também, do apoio disponibilizado na realização do trabalho, no tratamento dos problemas a eles encaminhados e da efetividade na condução das mudanças que se fazem necessárias ao trabalho. Os papéis e funções da Coordenação não são claros e bem definidos. 	<p>Qual a imagem e expectativa que possuem do profissional da Coordenação?</p> <p>Vocês concordam? Qual é o papel do coordenador na escola? Vocês conhecem suas principais funções? Vocês sabem o que podem esperar dele? As expectativas são reais?</p>
Reconhecimento e valorização do indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> Os professores são reconhecidos e valorizados por seus coordenadores. Discordam que a cobrança é grande e o esforço pouco reconhecido. Os professores não reconhecem tanto o trabalho o trabalho da Coordenação. 	<p>De que forma os professores são reconhecidos pelos seus coordenadores? O que esperam como reconhecimento e valorização?</p> <p>Este aspecto foi pesquisado no item dos erros.</p> <p>O que acham da afirmativa? Quais fatores contribuem para este aspecto?</p>
Solidariedade	<ul style="list-style-type: none"> Os professores concordam que a Coordenação considera seus sentimentos, emoções e dificuldades particulares. O atendimento mais individualizado e personalizado aos professores é difícil e não ocorre com freqüência. Discordam que a Coordenação preocupa-se, excessivamente, com a realização de suas tarefas 	<p>Qual é o espaço dado pela escola e pelos coordenadores aos aspectos emocionais? De que forma isto é feito?</p> <p>Quais os fatores que justificariam a não ocorrência deste atendimento?</p> <p>Concordam com a afirmativa?</p>
Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none"> Os professores da escola pública concordam, apenas ligeiramente, que a Coordenação preocupa-se com a formação contínua e com a disponibilização de espaços de desenvolvimento pessoal. Os professores tendem a discordar que a Coordenação coloca muitas regras para gerenciar o trabalho que executam. Os professores da escola pública concordam apenas ligeiramente que buscam crescerem e aperfeiçoarem nas relações que estabelecem com a Coordenação. 	<p>De que forma isto ocorre na escola? Quais são os incentivos dados? O que atrapalha? Quais os motivos de não priorizar este aspecto.</p> <p>Como percebem esta questão na realidade escolar?</p> <p>Qual é o valor dado pelo grupo ao crescimento e desenvolvimento? Existe esta busca?</p>