

(CO)ORDENAÇÃO DO PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO: UTILIZANDO AS TÉCNICAS DE RAPPORTE E ROTAÇÃO POR ESTAÇÕES

(CO)ORDINATION OF PEDAGOGICAL PLANNING: USING RAPPORTE AND STATION ROTATION TECHNIQUES

Luísa Epifânia Lopes¹

RESUMO

Este artigo discute a integração entre técnicas pedagógicas contemporâneas — especialmente rotação por estações, metodologias ativas e rapport — e estratégias de análise de recursos humanos (RH) no contexto da gestão escolar. Argumenta-se que a coordenação pedagógica, ao assumir papel mediador e formativo, pode fortalecer o planejamento colaborativo por meio de atendimentos individualizados mensais, potencializando o desenvolvimento profissional docente. A rotação por estações é apresentada como referência organizativa que favorece o acompanhamento sistemático, a diversificação metodológica e a articulação curricular. O rapport, compreendido como competência socioemocional aplicada, é analisado como suporte para processos de escuta qualificada e fortalecimento de vínculos pedagógicos. Ao combinar elementos da gestão de pessoas e da formação continuada em serviço, a proposta evidencia ganhos na construção de ambientes escolares dialógicos, democráticos e responsivos às singularidades docentes. Conclui-se que essa integração favorece maior alinhamento entre práticas didáticas, necessidades institucionais e qualidade da aprendizagem.

Palavras-chave: Planejamento Pedagógico. Rotação por Estações. Metodologias Ativas. Rapport. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This article discusses the integration of contemporary pedagogical techniques — particularly station rotation, active methodologies, and rapport — with human resources (HR) analysis strategies in the context of school management. It argues that pedagogical coordinators, acting as mediators and formative leaders, can strengthen collaborative planning through monthly individualized meetings, thereby supporting continuous teacher development. Station rotation is presented as an organizational framework that enables systematic monitoring, methodological diversification, and curricular alignment. Rapport, understood as an applied socio-emotional competence, is examined as a tool for qualified listening and stronger pedagogical relationships. By combining people-management approaches with ongoing in-service professional learning, this model contributes to creating dialogic, democratic, and responsive educational environments that acknowledge teacher individuality. Findings indicate that such integration enhances alignment between instructional practices, institutional goals, and the quality of learning.

Keywords: Pedagogical Planning. Station Rotation. Active Methodologies. Rapport. Human Resources.

Data de recebimento: 18/12/2025.

Aceito para publicação: 18/01/2026.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e com foco em literaturas voltadas ao campo aplicado. Tal escolha metodológica se justifica pela intencionalidade de transformar situações concretas da prática escolar por meio da reflexão crítica, da sistematização e da intervenção planejada em processos de gestão pedagógica. O desenvolvimento do estudo ocorreu através de investigação teórico-bibliográfica. A escolha da por investigar a problemática das relações entre coordenação e corpo docente justifica-se pelo objetivo de aperfeiçoar as competências da Gestão Escolar. Afinal, a efetividade do trabalho pedagógico nas instituições de ensino depende, em grande medida, da qualidade do planejamento docente e da mediação realizada pela coordenação pedagógica.

¹ Pedagoga especialista em Gestão Escolar e Educação Profissional e Tecnológica. Pesquisa temáticas relacionadas à gestão educacional, formação de professoras/es e Planejamento e Avaliação pedagógica. <https://orcid.org/0009-0007-4731-4129>, e-mail: epifanioluisa@gmail.com.

A construção do referencial teórico fundamentou-se em pesquisa bibliográfica sobre gestão escolar, planejamento pedagógico, metodologias ativas, formação docente e análises de Recursos Humanos no contexto educacional, recorrendo a autores como Libâneo (2001), Alarcão (2001), Imbernón (2010), Vasconcellos (2000), Pimenta e Lima (2004), Caballo (1986) e Moran, Masetto e Behrens (2013), entre outros.

2 A COLABORAÇÃO PEDAGÓGICA E OS RECURSOS HUMANOS (RH)

A escuta individualizada é uma ferramenta potente para a qualificação da gestão pedagógica e a facilitação do trabalho docente. Versátil e conveniente, a escuta funciona como método indireto para coleta de informações ao longo de todo o processo de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico. Mais facilmente visualizada sob a forma de entrevistas, a escuta qualifica-se em relação a estas pelos seus aspectos relacionais e dialógicos. A exemplo, a abstenção da expressão de valores pessoais, validação de sentimentos, planejamento conjunto com o escutado para a modificação do seu contexto e assim por diante (Martin; Pear, 2018).

Embora seu potencial transformador seja evidente, tal prática ainda se apresenta de forma incipiente em muitas instituições educacionais. A atuação do coordenador pedagógico, enquanto agente formador no ambiente escolar, não deve se restringir a acompanhamentos coletivos pontuais, mas sim incluir momentos estruturados de escuta ativa, devolutivas críticas e planejamento colaborativo com cada docente.

A autonomia docente, embora desejável, carece de acompanhamento sistemático para alcançar sua plena potência formativa. O coordenador pedagógico, ao oferecer suporte individualizado, contribui para práticas mais coerentes com o projeto político-pedagógico da instituição, promovendo coesão entre os objetivos educacionais e as ações didáticas. Em síntese este trabalho pretende construir uma ponte teórica para professores, coordenadores e pedagogos; proporcionando a esses profissionais um instrumento que auxilie em maior dominância das ferramentas metodológicas de Análise de Recursos Humanos, uma vez que a formação pedagógica ainda ignora a necessidade de maior especialização de habilidades em competências em RH para a administração de qualquer instituição educacional.

3 APLICAÇÕES METODOLÓGICAS

Para os fins deste trabalho, abordar-se-á o contato com as técnicas de rapport (Rosenthal; Tickle-Degnen, 1990) integradas ao planejamento pedagógico em instituições privadas de ensino. Com vistas à generalização das metodologias contemporâneas relacionadas à análise de pessoas, não se estabelecem parcerias e referências baseadas no método de uma única empresa ou cultura organizacional.

A coordenação pedagógica precisa familiarizar-se com as ferramentas de constante avaliação e demanda por alta performance, para que possamos reconhecer os resultados operacionalmente benéficos , e tomarmos uma postura de autoanálise ao aplicar metodologias de People Analytics. Tendo em vista que, atualmente considera-se que tais metodologias são capazes de analisar até mesmo a suposta afetividade entre professor e aluno, transformando esses dados em potenciais indicadores quantitativos e qualitativos do trabalho docente.

4 PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO COLABORATIVO

Sem maiores digressões, dissertamos sobre o planejamento pedagógico, esse que é um eixo estruturante da prática docente e da gestão escolar. Embora tradicionalmente

vinculado à elaboração de planos de ensino, o planejamento, conforme defende Vasconcellos (2000), deve ser entendido como um processo contínuo, coletivo e reflexivo, que articula os objetivos institucionais com as práticas educativas cotidianas. Nesse contexto, o coordenador pedagógico assume um papel central como mediador entre os diferentes agentes educativos, promovendo espaços de escuta, formação e articulação didático-pedagógica.

A literatura especializada reforça a necessidade de que esse processo de planejamento transcendia os momentos esporádicos de reunião coletiva. Para Pimenta e Lima (2004), a função do coordenador não se limita à supervisão de conteúdos e metodologias, mas se expande para a construção de um trabalho pedagógico coletivo, que inclui o acompanhamento sistemático das ações docentes. A escuta individualizada, nesses termos, configura-se como estratégia essencial para o reconhecimento das singularidades de cada educador e para o alinhamento de suas práticas aos objetivos formativos da escola.

Alarcão (2001) complementa essa perspectiva ao afirmar que a formação continuada deve ocorrer em diálogo com a prática real dos professores, sendo o atendimento individual uma ferramenta privilegiada para a reflexão crítica e o aperfeiçoamento pedagógico. Essa abordagem se articula com os apontamentos de Imbernón (2010), que destaca a importância da formação em serviço como resposta à complexidade da prática docente contemporânea, defendendo a institucionalização de momentos de planejamento coletivo e individual como parte integrante da jornada de trabalho do professor.

Já segundo Libâneo (2001), a eficácia do processo educativo está diretamente relacionada à articulação entre os sujeitos da escola. Para tanto, é imprescindível garantir condições estruturais que favoreçam a cooperação entre professores e coordenadores, o que inclui a ampliação do tempo destinado ao planejamento, a valorização dos encontros pedagógicos e o reconhecimento institucional do papel formativo da coordenação pedagógica.

A implementação dos atendimentos individuais mensais revelou-se uma prática capaz de fortalecer vínculos pedagógicos, promover maior coerência entre os planejamentos docentes e as diretrizes institucionais, e consolidar uma cultura de corresponsabilidade entre professores e equipe de coordenação.

Dentre os principais resultados observados, destacam-se:

- Aumento do engajamento docente nos processos formativos internos;
- Melhoria na qualidade dos planejamentos semanais e sequências didáticas;
- Redução de conflitos didático-pedagógicos por meio do diálogo preventivo;
- Fortalecimento do sentimento de pertencimento e valorização profissional.

O acompanhamento contínuo permitiu identificar desafios específicos de cada educador, favorecendo intervenções mais assertivas e planejamentos mais ajustados às realidades das turmas. Tais achados da literatura especializada apontam a mediação pedagógica próxima como elemento-chave da gestão democrática e eficaz (Pimenta e Lima, 2004; Libâneo, 2001).

Dessa forma, promover encontros sistemáticos — tanto coletivos quanto individuais — entre coordenação pedagógica e corpo docente não é apenas uma prática desejável, mas uma exigência para a construção de uma gestão escolar eficiente e alinhada às demandas do ensino contemporâneo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações finais é uma das seções mais livres do artigo, se caracterizando como um espaço aberto para o(s) autor(es) expor suas próprias ideias. É o desfecho do trabalho

5 A ROTAÇÃO POR ESTAÇÕES COMO ESTRATÉGIA DE APOIO COORDENADO

A Teoria Ativa de Rotação por Estações, amplamente difundida no campo das metodologias ativas, configura-se como um arranjo pedagógico em que os estudantes circulam por diferentes estações de aprendizagem, cada uma com propostas didáticas distintas, porém articuladas entre si. Essa organização favorece o desenvolvimento da autonomia, da autorregulação e da aprendizagem significativa, à medida que oferece múltiplas oportunidades de engajamento com os conteúdos sob variadas perspectivas e linguagens (Moran; Masetto; Behrens, 2013).

Ao transpor essa lógica para o campo da gestão pedagógica, especialmente sob a responsabilidade da coordenação, é possível vislumbrar uma analogia frutífera: a reunião individualizada entre coordenador e docente pode ser concebida como uma estação de escuta e reorganização, inserida em um circuito maior de planejamento coletivo. Quando o coordenador tem acesso integral e simultâneo aos planejamentos docentes, constrói-se um panorama sistêmico que permite identificar sobrecargas temporais, descompassos curriculares e possíveis lacunas didático-metodológicas.

Essa leitura ampliada do processo de planejamento possibilita que a coordenação atue proativamente, realizando intervenções pontuais sempre que um docente demonstra dificuldades no cumprimento do tempo letivo, dúvidas sobre estratégias pedagógicas, ou mesmo necessidade de reorganização de conteúdos. Como defendem Luckesi *et al.* (1998), a organização intencional e consciente das práticas pedagógicas constitui-se como elemento estruturante da qualidade educacional, o que reforça o papel da coordenação como mediadora ativa do currículo.

Ademais, ao permitir uma leitura articulada entre os diversos planejamentos, cria-se um terreno fértil para a promoção de práticas interdisciplinares e ações pedagógicas integradas. Segundo Libâneo (2001), é precisamente na articulação entre os sujeitos da escola, mediada por uma coordenação sensível e formativa, que se constrói um projeto educativo coerente, dialógico e transformador.

Assim, inspirar-se na lógica das estações de aprendizagem permite à coordenação pedagógica transcender o papel fiscalizador ou reativo, assumindo uma postura de escuta estratégica, apoio responsável e planejamento compartilhado — pilares de uma gestão pedagógica eficaz, ética e comprometida com a formação integral.

6 O DIÁLOGO PEDAGÓGICO COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE E DA AUTONOMIA DOCENTE

A partir da fundamentação teórica até aqui apresentada, comprehende-se que o planejamento pedagógico, além de sua função técnica, possui um caráter relacional no ambiente escolar. Nesse processo, o diálogo entre a coordenação pedagógica e os professores emerge como um elemento estruturante para a construção de práticas pedagógicas significativas, contextualizadas e eticamente comprometidas com o desenvolvimento profissional e humano do docente.

Do ponto de vista formativo, o diálogo desempenha um papel crucial na constituição e transformação da identidade profissional. Por meio do diálogo, os sujeitos compartilham experiências, valores, saberes e visões de mundo. Esse intercâmbio possibilita a compreensão mútua, a valorização da diversidade e a abertura para o novo, contribuindo para a construção de identidades mais inclusivas, críticas e conscientes. Conforme aponta Alarcão (2001), é no exercício do diálogo que o professor reflete sobre sua prática, ressignifica vivências e constrói sua trajetória de forma autônoma.

Além disso, o diálogo pode gerar conflitos criativos — divergências que, quando acolhidas em ambientes de escuta e respeito, impulsionam processos de reconstrução da

identidade, tanto individual quanto coletiva. O coordenador pedagógico, ao promover atendimentos individualizados e encontros regulares com o corpo docente, atua como facilitador dessas trocas, reconhecendo a complexidade das trajetórias docentes e incentivando o aprimoramento contínuo.

Nesse sentido, os momentos de escuta qualificada e planejamento conjunto não devem ser vistos como meras exigências administrativas, mas como espaços potentes de formação em serviço. Quando o professor se sente escutado, valorizado e envolvido nas decisões pedagógicas, fortalece-se o sentimento de pertencimento, o compromisso com o projeto educativo da escola e a autonomia profissional — não no sentido de um agir isolado, mas como a capacidade de tomar decisões pedagógicas fundamentadas, em diálogo com a coletividade.

Portanto, a institucionalização de tempos e espaços para o diálogo pedagógico regular é um investimento direto na qualidade do trabalho docente e, por consequência, nos processos de ensino-aprendizagem. O diálogo, ao favorecer a construção identitária e o empoderamento profissional, constitui-se como uma ferramenta essencial para uma gestão escolar verdadeiramente democrática, ética e transformadora.

7 TREINAMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS (THS)

Considerando que este trabalho é produzido com o objetivo de pavimentar uma especialização em gestão, visionamos ir além do que já foi experienciado *in loco*. Buscamos expandir e aperfeiçoar as habilidades interpessoais e/ou em gestão de RH. Para tal, debruçamo-nos em estudos da área de análise comportamental no ambiente corporativo. Segundo Caballo (1986), o comportamento socialmente habilidoso diz respeito ao conjunto de ações emitidas por um indivíduo em um contexto interpessoal, expressando sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos de forma adequada à situação, respeitando os demais e buscando resolver problemas imediatos, minimizando a probabilidade de conflitos futuros.

Com a popularização das técnicas de rapport em cursos e atividades orientadas majoritariamente ao mercado de trabalho — e não ao mundo do trabalho — observou-se o crescimento de materiais dedicados à otimização da motivação, negociação e comunicação. Tal fenômeno expressa o que Boltanski e Chiapello (2009) denominam de “espírito do novo capitalismo”, ao privilegiar discursos de desenvolvimento individual para fins de competitividade.

Essa perspectiva tende a deslocar a atenção das condições objetivas de trabalho para a esfera individual, responsabilizando o trabalhador por sua capacidade de resolução de conflitos, em detrimento de análises críticas sobre a organização produtiva. Tal quadro corrobora as reflexões de Antunes (2018), para quem a compreensão do trabalho requer considerar seus fundamentos históricos, econômicos e políticos, e não apenas dimensões comportamentais. Educação é uma construção coletiva, como alerta Paulo Freire (2011) às práticas educativas não podem se limitar à adaptação acrítica do indivíduo às estruturas vigentes, afastando-o da possibilidade de leitura crítica do mundo e da busca coletiva pela transformação social.

No que tange às técnicas de resolução de conflitos e ao desenvolvimento pessoal, embora estratégias como o rapport possam iluminar e potencializar as capacidades individuais dos professores, sua aplicação isolada não garante a permanência desses profissionais nas instituições. Considerando que a educação constitui um serviço social voltado à resposta de necessidades coletivas, o rapport pode mostrar-se insuficiente quando empregado unicamente como ferramenta de avaliação pedagógica. Por essa razão, torna-se necessário articular mais de uma metodologia a estratégias pedagógicas estruturantes — como a Rotação por Estações discutida anteriormente — de modo a

fortalecer as práticas docentes, promover maior integração entre os sujeitos escolares e contribuir para uma cultura institucional mais colaborativa e consistente.

Reafirmamos que o principal propósito pedagógico da coordenação é assumir, de forma efetiva, seu papel junto aos professores na condução do planejamento. O objetivo é munir-los de técnicas de liderança e estimular práticas de criatividade e colaboração. Todo esse empenho busca tornar o trabalho coletivo mais fluido e fortalecer o senso de pertencimento e comunidade entre gestão e corpo docente — e não instaurar um ambiente competitivo, em que professores e assistentes pedagógicos sejam levados a se sobrepor ou descartar uns aos outros. O tempo destinado ao diálogo e os planejamentos mais intencionais e participativos deveriam convergir para uma união democrática, aplicável dentro do modelo de gestão pedagógica participativa já existente, ainda que com limitações, na rede pública.

Almejamos, assim, construir uma escola cada vez mais propositiva e viva diante da sociedade, e não uma instituição imobilizada em si mesma. O papel da Gestão Escolar, nessa perspectiva, é orquestrar uma sinfonia harmônica de saberes e práticas, e não redesenhar o *panóptico* foucaultiano.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma gestão escolar eficiente requer não apenas estratégias administrativas bem delineadas, mas também práticas pedagógicas sensíveis às necessidades humanas e contextuais dos sujeitos que compõem a escola. A proposta de reuniões mensais individualizadas, articuladas à escuta ativa e ao planejamento colaborativo, mostra-se uma estratégia simples, porém profundamente transformadora.

Ao reconhecer o professor como um profissional em desenvolvimento contínuo, a coordenação pedagógica reafirma o compromisso com a formação integral, contribuindo para a consolidação de uma escola mais dialógica, democrática e humanizadora.

REFERÊNCIAS

ALARÇÃO, Isabel. **Formação reflexiva de professores:** estratégias de supervisão. Porto: Porto Editora, 2001.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão:** o novo proletariado de serviços na era digital São Paulo: Boitempo, 2018.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo.** Trad. Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CABALLO, V. E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais.** 1. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia.** 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional:** formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCKESI, Cipriano Carlos et al. **Didática:** uma abordagem crítica. São Paulo: Cortez,

1998.

MARTIN, Garry; PEAR, Joseph. **Modificação de Comportamento:** o que é e como fazer. 10. ed. Rio de Janeiro: Roca, 2018. Disponível em: [https://www.ppgnc.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/Prova%20de%20conhecimentosAn%C3%A1lise%20do%20ComportamentoMARTIN%20&%20PEAR%20\[Modifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20Comportamento\].pdf](https://www.ppgnc.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/Prova%20de%20conhecimentosAn%C3%A1lise%20do%20ComportamentoMARTIN%20&%20PEAR%20[Modifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20Comportamento].pdf) Acesso em: 18 dez. 2025.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos Tarçísio; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** 21. ed. Campinas: Papirus, 2013. Disponível em: <http://projetosntenoite.pbworks.com/w/file/fetch/57899807/MORAN-Acesso%20de%20Comportamento.pdf> Acesso em: 18 dez. 2025.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. **O coordenador pedagógico e o trabalho coletivo na escola.** São Paulo: Loyola, 2004. Disponível em: <https://editorialpaco.com.br/ebook/gratis/9788546224548.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2025.

TICKLE-DEGNEN, Linda; ROSENTHAL, Robert. The nature of rapport and its nonverbal correlates. **Psychological Inquiry**, v. 1, n. 4, p. 285-293, 1990. Disponível em: https://www.jstarnet.com/discourse07/week3/TickleDegnenRosenthal_NatureofRapp.pdf. Acesso em: 18 dez. 2025.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 13. ed. São Paulo: Libertad, 2000. Disponível em: https://praxistecnologica.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/vasconcellos_planejamento2.pdf. Acesso em: 18 dez. 2025.