

**Entrevista Semidiretiva**

**Dados biográficos e profissionais**

**Idade** - 51

**Formação Académica** – Licenciatura; Mestrado em Supervisão em (...);  
Especialização em Administração Escolar

**Tempo de serviço** – 22 anos

**Tempo de serviço na presente escola** – 6 anos

**Cargos desempenhados** – Diretor de Turma; Delegado de grupo; Coordenador  
de Departamento

**Exercício do cargo de Coordenador de Departamento:** Há 6 anos

**A. Objetivos da organização / Funções do coordenador**

**Entrevistadora** - Como é que caracterizas a evolução das funções do coordenador nos últimos anos?

**Coordenador:** A evolução das funções? Isso era conclusão!

**Entrevistadora:** Não vês diferença nenhuma relativamente àquilo que era exigido ao coordenador, há não sei quantos anos atrás e, atualmente?

**Coordenador:** De acordo com os normativos, sim. Os normativos agora ampliam e responsabilizam mais a pessoa que tem essa função. Agora, no dia-a-dia da minha função, eu, o que noto, é que, está em cada uma das pessoas que tem esse cargo, aperfeiçoar, melhorar. Porque de resto não noto nem sinto que haja assim...

**Entrevistadora** – Uma exigência maior relativamente ao passado?

**Coordenador** – Sim! Não noto! ... Não noto não... não noto...Eu não noto.

**Entrevistadora** – Quais são os constrangimentos que existem no desempenho deste cargo, de coordenador de departamento?

**Coordenador** – Atualmente?

**Entrevistadora** – Sim.

**Coordenador** – Aquilo que eu noto mais, é que, a pessoa que está com o cargo, apesar de ter sido nomeada pelo diretor, de acordo com alguns critérios, critérios esses que estão nos normativos, ainda sinto que não é algo que seja... respeitado, no sentido de que... seja olhado pelos colegas, pelos quais representa nos órgãos, ainda como alguém que, se ocupa aquele lugar é porque tem competência para o fazer. Ou seja, é aquela pessoa que faz as reuniões, tenta fazer o melhor que pode, mas que as pessoas acham que aquilo é obrigação dele e ponto. Não notam que tem que haver ali um diálogo, que tem que ali haver uma comunicação para que haja uma melhoria de algo, que é a escola. E eu acho que o grande constrangimento é esse. Não há transparência, não há, não há o feedback necessário, não há aquela comunicação. Parece que estão à espera mas é, que o coordenador resolva todos os problemas que eles possam ter, até às vezes de uma forma... intuitiva do próprio coordenador, porque eles não vão ter com ele. É o dia-a-dia. Às vezes é o coordenador que tem que ir ter com os colegas e perguntar exatamente o que é que se passa, porque não há essa dinâmica ainda de comunicação, que deveria haver. Porque o coordenador não é mais que o representante de alguém, dum grupo de professores. Por isso devia haver, acho, que mais diálogo, mais transparência, ahhhh....Não olhar o coordenador como aquele, às vezes é “aquele cota”, mas olhar para o coordenador como aquele que é um colega. Só que, ou pela sua experiência profissional ou pelas suas competências adquiridas através de estudos e mestrados e aquelas “tretas” todas, tenta melhorar duma forma de também tentar melhorar a sua vida.

**Entrevistadora** – Há bocado tu disseste que não tiveste ou não sentiste, grandes mudanças relativamente ao que se passava antigamente, portanto, a minha próxima pergunta era, se te sentias preparada para lidar com a exigência ou aquilo que é exigido ao coordenador de departamento?

**Coordenador** - Se eu me sinto preparada! Honestamente sinto-me. Porque eu tento procurar fora, a bagagem necessária para ter este cargo. Agora, se no sentido que me estás a perguntar se nas relações humanas, será que este cargo tem as bases sólidas para que a pessoa tenha um bom desempenho, um bem-estar que também é necessário para ocupar qualquer cargo que seja, às vezes é difícil não é? Por isso, se calhar, esta evolução que há nos normativos, não acompanha a evolução das mentalidades e da aceitação, ou seja, nas escolas ainda funciona aquilo: somos todos colegas; quando alguma coisa corre mal é o chefe que se lixa, porque depois não há repartição de responsabilidades, mas também não há a divisão de, de, de, não só de problemas, mas também de coisas boas, não é? As pessoas tentam guardar para eles o que é bom e também guardam o que eles próprios fazem mal. E isso não se devia fazer.

**Entrevistadora** – Mas, por exemplo, tu disseste que procuras a formação fora, ou seja tu tens que ir individualmente ou pessoalmente à procura dessa formação porque...

**Coordenador** – formação e informação, porque todos os dias o coordenador ou alguém que ocupa um cargo, tem que estar constantemente a ser, a atualizar-se, não só a nível dos *sítes* dos organismos do ministério da educação, mas também em algumas organizações públicas ligadas às áreas, portanto, académicas, universidades e não só: as pessoas têm que andar sempre e, não vale a pena, porque isto não pode estagnar. Acho que o grande problema a nível de funções numa escola, porque eu só posso falar desta profissão, não posso falar de mais nenhuma, porque não conheço, acho que as pessoas estão muito acomodadas, estão muito acomodadas, acham que, pronto, porque tem... são queridas ou não são queridas porque fazem ou não fazem, depois fazem um favor aos colegas, quando devem dar um berro e acham que estão a fazer um bom papel e eu, como sabes, eu não sou muito apologista da simpatia, sou mais apologista da frontalidade e da correção. Às vezes acho que um berro dito ou uma palavra agreste dita, não no sentido de ser mal-educado, mas no sentido de nós expormos a nossa opinião, de acordo com normativos legais, podemos às vezes ser mal-entendidos, concordo, que às vezes a nossa forma de nos exprimirmos poderá não ser a melhor, mas acho que devemos ter o carácter e frontalidade de defender os interesses, não nossos, mas das pessoas que nós representamos.

**Entrevistadora** – Relativamente aos documentos do agrupamento, tu dás a conhecer aos membros do departamento? E como é que isso é feito?

**Coordenador** – Sim claro! Tem que haver transparência! Tem que haver comunicação! Mau é se eu não fizesse isso! Onde é que eu faço isso? Em plenário! Ou então... se não houver *timing* necessário para que haja o plenário, é por via eletrónica não é? Imediatamente, eu comunico ou transmito as informações que me são enviadas pelo órgão diretivo. Isso é a minha função! Eu sou a interlocutora de algo para algo!

### **B. Mudanças surgidas nas práticas organizacionais / Processo de decisão**

**Entrevistadora** – Como é que tu descreves a tua participação, enquanto membro do conselho pedagógico, no que diz respeito à tomada de decisão? Que tipo de participante és?

**Coordenador** – Ativa, chata, incómoda. Ahhh.....Já fui isso no anterior órgão diretivo, na anterior equipa e agora continuo a ser. Eu acho que até podia cantar aquela música “eu sou a mesma”, sou sempre a mesma independentemente de quem esteja. Se eu achar que não está correto, eu luto até ao fim. Essa é minha forma de estar, a minha forma...e a minha posição. Incómoda para mim, tenho levado muito... muitos....engolido muitos elefantes, não é ratos, elefantes, mas é a minha forma de ser.

**Entrevistadora** – O teu papel é o de representar o departamento no conselho pedagógico ou consideras que representas o conselho pedagógico junto do teu departamento?

**Coordenador** – Eu acho que, honestamente, sou mais a primeira hipótese que tu falaste.

**Entrevistadora** – Portanto, representante do departamento no conselho pedagógico.

**Coordenador** – Sobretudo, a minha posição quando estou nas reuniões do órgão deliberativo é de ... pensar, mediante aquela situação, qual será, o entendimento dos meus colegas. Às vezes, quando tenho possibilidades e, deverei ter sempre essa possibilidade, consulto os colegas ou seja, eu quando vou emitir uma opinião em pedagógico, eu terei que estar a falar pelo plenário e não por mim, que isso é errado. Quando não posso ou quando não tive possibilidade de fazer

rapidamente o plenário para a consulta dos meus colegas, eu tento pensar naquilo que é o melhor para os meus colegas, dos quais sou representante. E mais essa, essa...

**Entrevistadora** – Em termos de departamento, o que é melhor para o departamento.

**Coordenador** – Para os meus colegas, que eu estou lá a representar.

**Entrevistadora** – Achas que o facto de o diretor nomear o coordenador de departamentos traz algum tipo de, de ...

**Coordenador** – Constrangimentos?

**Entrevistadora** – Exatamente!

**Coordenador** – Para quem?

**Entrevistadora** – Para o teu desempenho, para o desempenho do coordenador.

**Coordenador** – Honestamente e, no meu caso, que estou a falar nesta nova equipa que está à frente da escola, há três anos, com este não noto isso, não noto que tenha havido constrangimento relativamente à minha nomeação pelo diretor, muito provavelmente porque eu também já era coordenadora na outra equipa, e ...

**Entrevistadora** – Pronto, mas isso traz-te algum tipo de constrangimento a ti; sentes-te de alguma forma....

**Coordenador** – Representante de alguém.

**Entrevistadora** – Sim! Exatamente, exatamente! A ideia é essa.

**Coordenador** – Não! Não noto! Aliás o próprio diretor, sabe que não é isso que se passa! Porque quando tenho a dizer, seja com o diretor... se eu entender que o diretor, aquilo que me está a dizer para eu fazer, tenho que o respeitar ponto final, mas tenho a minha opinião e luto até ao fim pela minha opinião e não me interessa que o professor fique, aí o professor, o diretor fique zangado comigo! É a minha opinião! Eu acho que a única coisa que nós temos que ser e se calhar é isso que está a faltar nas escolas, é as pessoas serem, frontais. Às vezes dói; mas se

calhar é melhor a pessoa pensar, ou saber aquilo que o outro pensa, porque se calhar depois também fica a pensar, por que motivo é que aquele colega tem aquela opinião. Se eu tento fazer o meu melhor, então porque é que o colega está a ter aquela opinião? Porquê? Claro que uma pessoa parte do princípio que o diretor não está a ter má-fé. Acho que todos, não andamos nisto para termos má-fé e andarmos uns contra os outros: isto não é guerra! Agora, há opiniões diferentes, há entendimentos diferentes, até a partir da leitura dos normativos, há também interesses na escola, nas organizações, há interesses e havendo interesses logicamente também há discussão. Há opiniões divergentes, só que elas têm que ser respeitadas e nós... é isso que eu tento fazer sempre.

**Entrevistadora:** Imagina que sai um novo normativo ou até um novo programa, ou no caso avaliação de alunos ou até de docentes, como é que tu dás a conhecer ou, de que forma trabalhas, com o teu departamento, a saída dessas novidades?

**Coordenador:** Geralmente o que eu faço é: se o diretivo me enviar o documento, eu imediatamente envio para os meus colegas, e tento dar um prazo para os colegas analisarem, para depois saberem o que vamos discutir em plenário.

**Entrevistadora** – Isso antes da reunião não é?

**Coordenador** – Logicamente, não é?! Para isso é que, são feitas as reuniões; acho que é para nós em plenário sabermos o que cada um pensa e depois chegarmos a um consenso, para depois eu também saber o que é que posso dizer da opinião dos colegas. Mas tento, tento e acho que faço sempre isso. Acho que os normativos, todos e então sobretudo sobre a avaliação, devem ser... devem ter, devem ser alvo de análise profunda: se o docente não o fizer a culpa não é minha; também compete a cada um nós saber o que anda a fazer; o tempo de dizermos que não sabemos já lá vai; e a tentarmo-nos desculpar e atirar a culpa para os outros, tenho muita pena, mas isso já lá vai há muito tempo, porque cada um de nós é responsável e cada um tem que saber qual é as suas tarefas e qual é a sua missão. E a sua missão é sobretudo melhorar a vida escolar e tentar que os alunos aprendam o melhor que podem dentro das suas próprias capacidades, não é? Por isso o que eu tento fazer é isso, é divulgar no intuito que os colegas analisem para depois podermos discutir e ser uma discussão que dê frutos. Estarmos lá

a discutir e uns dizerem que não conhecem ou não se querem pronunciar eu, não sou, nem posso ser, a favor disso.

### **C. Participação**

**Entrevistadora** – Achas que o teu departamento é ....Os elementos são participativos ou achas que alguns participam em determinados momentos consoante, se calhar, os contextos ou até as alturas do ano ou se há uns mais que os outros, se são sempre os mesmos?

**Coordenador** – Ora bem! Isso é como quando tu estás a dar uma aula! Há colegas que são mais ativos e há colegas que são menos ativos nas suas participações a nível de oralidade. Mas tu também como és professora sobretudo, tu tentas verificar se, aquele colega está calado se calhar, se não tem uma opinião só que não a quer expor publicamente, porque tem, ou tem vergonha, é mais tímido, ou porque tem receio de ser exposto, de dar a sua opinião que pode ser completamente oposta ao outro; porque para isso é preciso ter coragem. Eu como coordenadora tento verificar o que se passa, olhando nos olhos, fazendo algumas perguntas, a ver o que é que está ali por trás daquelas expressões faciais. Depois, se noto que há ali qualquer coisa que não... vou ter depois individualmente com o colega, nem que seja no final da reunião ou depois passados tempos e aí vou ter uma conversa com o colega. O que é que ele pensa, porque que é ele não disse, porque é que ele não se expôs e..... Porque há colegas que são muito mais expansivos do que outros, há colegas que falam sem dizer nada, há colegas que comunicam sem falar, há colegas que falam quando é para os seus interesses e há colegas que se calam quando verificam que aquilo não é para melhorar os seus interesses. Porque até no departamento há interesses. Há grupos disciplinares diferentes, há interesses diferentes, interesses divergentes. E eu, com a função de coordenadora é como com a função de professora, tento ver o que se passa.

**Entrevistadora** – Mas isso é em termos de participação ou de intervenção na reunião, mas por exemplo em termos de participação na dinâmica das atividades na... Se tu notas que são sempre os mesmos a tomar iniciativa e a avançar e a dinamizar ou se...

**Coordenador** – Olha essa é uma pergunta que às vezes eu própria me faço, porque... eu agora... tu estás-me a fazer estas perguntas como investigadora, e eu espero que não as faças como representante de alguém, porque se não, eu vou ficar muito zangada contigo. Mas a minha opinião: eu não gosto muito de mentiras, acho é uma estupidez; acho que as pessoas que mentem são estúpidas. Aquilo que me dá ideia, é que: há pessoas que são.... Utilizando aquela expressão “há pessoas que fazem muito barulho e muito vento com as saias” e depois quando é a ativação de uma atividade não fazem nada. E há outros colegas que apesar de não se manifestarem muito, tentarem ser o mais discretas possível; no momento H eu conto com eles. Eles estão à minha beira e dão ali, tudo o que podem e que não podem e daí que eu tenho a minha própria opinião sei quem são esses colegas mas...

**Entrevistadora** – Portanto, a participação que tu estavas a falar há bocado, não é sinónimo da participação que estamos a falar agora,

**Coordenador** – Não, é doutra forma, porque também se calhar há bocado o que tu me perguntaste também se calhar não era com esse intuito não é, provavelmente agora tu estás-me aqui a dizer: quais são as pessoas dinâmicas dinamizadoras...

**Entrevistadora** – Sim, sim, a participação era nesse sentido.

**Coordenador** – Pronto, neste caso a resposta é essa, foi aquela que é a ultima...

**Entrevistadora** – E de que forma é que tu achas que consegues promover a participação de todos os elementos? E quando eu falo em participação é este último sentido.

**Coordenador** – Como é que eu posso?

**Entrevistadora** – Ou não interferes!

**Coordenador** – Eu nunca interfiro! Eu nunca me mostro .... Exatamente o que quero que façam! O que eu tento é fazer, conhecendo já os colegas, é distribuir tarefas, que eu sei que eles vão cumpri-las. E aí corre sempre tudo bem. Porque provavelmente, se eu colocar alguns colegas que, como ainda há bocado eu disse, que fazem muito barulho mas depois não sai nada, colocar com tarefas em que eles vão ter que interagir com os alunos a nível de



dinamização de atividades, eu sei que aquilo era um completo fiasco. Por isso eu tento distribuir ou tento colocar os colegas todos; não há nenhum que fique de fora das atividades; isso é regra básica do departamento; mas de forma que eles nas suas próprias capacidades, capacidades é palavra mal dita, o seu perfil, a sua maneira de estar, tento colocá-los distribuindo as tarefas de forma a que todos eles participem, pensando eles que fizeram todos muito, ficam todos muito contentes e eu também fico muito contente porque consegui aquilo que queria.

**Entrevistadora** – Como é que achas que é processo de tomada de decisão dentro do departamento? Como é que se efetua? Temos uma reunião de departamento, é preciso tomar determinado tipo de decisões, deliberações, até para depois serem apresentadas noutros órgãos, como é que decorre esse processo de tomada de decisão?

**Coordenador** – Exatamente como há bocado disse. É divulgado, depois o colega tem que levar já exatamente o conhecimento cabal de tudo o que tem que fazer, depois eu coloco à discussão em plenário, as pessoas emitem as suas opiniões, se houver opiniões divergentes aquilo é novamente discutido, até que se haja uma opinião, tentando ser o mais unânime possível, e depois pronto: delibera-se com votação ou não, e é assim que se tem que trabalhado.

**Entrevistadora** – Se houver necessidade, é por votação.

**Coordenador** – Exatamente. Nominal, de braço no ar.

**Entrevistadora** – Em todas as ocasiões?

**Coordenador** – Se houver, até agora, até agora... Até ao tempo que saiu a primeira A D D, que foi um processo extremamente complicado, em que aí se notou bem! Muitíssimo bem! Quem era aquele coordenador que estava capaz para enfrentar, porque o coordenador não é só coisinhas boas; tem coisinhas muito más; porque aí, acho que o professor ou os professores, deram conta que o seu processo de formação não está terminado. E doeu! Porque foi o acabar do passado, acabar com o passado e um novo horizonte, que está aí, que todos os dias agora os professores notam, que ninguém está acomodado a uma cadeira, muito pelo contrário, as cadeiras rodam. E o que eu notei aí, é que foi muito difícil a negociação! Extremamente difícil! Foi, até posso dizer, negociações com muita tática, muita estratégia, muito conhecimento do

carácter das pessoas, mas que graças a Deus e aqui Deus é chamado, no meu departamento, no meu departamento, departamento que eu represento, correu muito... bem! Houve muita discussão, as opiniões foram de muita frontalidade, as pessoas expuseram a sua alma e aquilo foi devagar, foi-se desmontando todo o processo. E é isso que o coordenador tem! Essa missão! A de desmontar todo o processo, de forma a que as pessoas chegassem ao fim e notassem que aquilo não era para mal deles, mas era para uma melhoria de algo. E acabou tudo bem.

**Entrevistadora** – Achas que, e há bocado quando estávamos a falar de participação e a participação tem a ver com as duas vertentes mas, principalmente com o facto da dinamização de determinado tipo de atividades e até a colaboração com determinado tipo de tarefas do coordenador, varia consoante ou está dependente da mobilidade da docente? Se é de alguma forma afetada por essa mobilidade?

**Coordenador** – Eu acho que todas as .... os fatores condicionam! Por exemplo: Eu já tive uma situação, nesta escola, muito complicada, com um colega que chegou aqui pela primeira vez à escola, desconhecedor de tudo e de todos e que me confrontou numa forma extremamente rude, pondo em causa não só as minhas competências mas até as minhas... O meu carácter! E foi uma situação muito complicada, muito fragilizante (nem sei se existe essa palavra), para a minha pessoa, porque fiquei muito sentida, sobretudo com alguns elementos do órgão diretivo porque, conhecendo essas pessoas todo o meu percurso, conhecendo todas essas pessoas o meu carácter, fiquei e cada vez tenho mais a certeza, que ficaram do lado desse colega que tinha chegado pela primeira vez a uma escola e, ainda não tinha mostrado nada daquilo que era capaz de fazer. Porque essa pessoa unicamente disse algo que desmontou todo aquele percurso que eu tinha vindo devagar devagarinho mas que vinha fazendo. E por isso, essa comunicação, essa participação às vezes a mobilidade dos colegas pode ruir com toda uma estrutura montada pelo coordenador e com toda o seu ..... uma boa relação que tenha. Porque....Mas também depois aí, o coordenador tem que vir ao de cima com todas as suas ganas, com todas as suas forças, com todas as suas competências, capacidades e sobretudo com o seu estar dentro numa escola, dentro de uma comunidade; O ser respeitado, e aí acho que a participação, o relacionamento, acho que depois foi a bom porto, mas mostrou-me que nada está estabelecido,

nada e todo um processo, todo um percurso de uma vida de uma pessoa, em cinco minutos pode completamente ruir.

**Entrevistadora** – Mas o facto por exemplo de..., tu estabelececes... aliás a escola tem umas regras, a organização tem umas regras e as pessoas são conhecedoras delas. Entretanto entram dois ou três elementos. Esses elementos podem estar retraídos porque são novos ou normalmente participam até mais porque vêm com outra energia, para uma escola nova?

**Coordenador** – Eu vou dar a minha opinião sobre isso. Eu gosto muito de dar opiniões, às vezes não é as mais corretas politicamente. Quando alguém chega a uma escola, mesmo que seja de um escalão superior, tem uma fase de namoro com a escola e uma fase de namoro é, tentar ser discreto. É o chamado fantasma da escola. Ouve, vê, mas ninguém o vê, nem ninguém o ouve e a pessoa vai vendo o que pode, o que não pode, quem é, quem não é, de acordo com os seus interesses. Ao contrário, quando alguém entra numa escola e faz muito vento com as saias, das duas uma: ou é extremamente burro, ou é extremamente inteligente e quer algo, e a minha opinião como coordenador é; afasto-me imediatamente, ponho os dois pés atrás relativamente a essa pessoa que faz muito vento com as saias. Aquele que é discreto, aí, começo logo a respeitá-lo, porque isso é o processo correto. Daí que, quando um colega como foi aquele caso, entrou na escola e pôs-me logo em causa, aquilo cheirou-me logo a que o colega queria algo. Provavelmente quis mostrar a sua incompetência misturada e disfarçada de competência. E qual era a melhor forma de o fazer? Destruir o seu coordenador. Era a melhor forma, porque depois havia um processo de avaliação. Agora se a participação... Agora não sei exatamente o que é que depois me queres perguntar. Será que a participação de colegas de quadro colegas contratados se há diferença se não há diferença. Se o estar, o relacionamento...

**Entrevistadora** – Não, pelo facto de às vezes, até podem ser do quadro, mas não ser daquela escola, não é?

**Coordenador** – Isso não quer dizer nada... para mim, não quer dizer nada!

**Entrevistadora** – O facto de eles, portanto, estarem numa escola nova...

**Coordenador** – A forma de estar dos colegas dependentemente da situação da carreira.

**Entrevistadora** – Não da carreira, mas do facto de ser uma escola nova. De entrarem....

**Coordenador** – A ideia é essa. Aquela ideia tão simples! Relativamente a isso aquilo que te vou dizer é que a ideia que tenho é essa. Seja onde seja, porque eu também passei por elas. E aquilo que eu noto é exatamente isso. Tem uma relação de namoro, depois tem uma relação de casamento feliz ou infeliz e às vezes até acaba em divórcio: Ou não! Pode ser um casamento que pode durar trinta e cinco anos até ao final da carreira. Conheci muitos colegas com esse tipo de casamento.

#### **D. Trabalho**

**Entrevistadora** – Relativamente ao trabalho, como é que descreve o trabalho desenvolvido com outros elementos do conselho pedagógico?

**Coordenador** – Muito mau! Extremamente mau! MUITÍSSIMO mau até! Péssimo! Com os outros elementos do pedagógico lido muito mal. Estão sempre cheios de ratoeiras. Eu para já numa expressão de alguém do pedagógico deste ano, do último pedagógico que me disse, quando eu chamei à atenção que, da minha vida cuido eu; a minha vida: departamento, representante do departamento, respondeu-me desta seguinte forma: “ Quando não te trocam as voltas”. A partir deste momento sou eu que tenho o meu pensamento livre.

**Entrevistadora** – Portanto não há qualquer tipo de articulação de trabalho entre os membros do pedagógico...

**Coordenador** – Aquilo que eu digo é: Quando me pedem colaboração eu estou sempre pronta para colaborar, mas parto do pressuposto, da premissa, de que somos transparentes no processo e o que nós estamos ali a fazer é, melhoria duma escola que é isso que andamos aqui a fazer. E quando falo numa escola refiro-me principalmente a alunos: que é exatamente aquilo para o qual nós tivemos uma licença. Tenho ficado desagradavelmente surpreendida, depois com os resultados dessa participação. E não me quero alongar mais relativamente a este aspeto.

**Entrevistadora** – E nas reuniões de departamento? Como é que decorrem? Quais são os assuntos tratados?

**Coordenador** – Isso depende! Isso depende, no início do ano logicamente tem a ver com dinâmica do departamento, com testes de avaliação, planificações, ou seja a abertura do ano letivo e tem a ver com a parte pedagógico didática ou didática pedagógico como nós queiramos entender e também, logicamente, se vierem colegas novos, aí terei que ser então uma boa relações públicas, para os colegas saberem exatamente onde estão, o que podem fazer, o que não podem fazer, porque eu aí sou a representante duma escola, duma comunidade. Depois, ao longo do ano letivo, tem a ver com normativos, tem a ver com atividades, ou seja, depois tem a ver com o olear de todo um processo que foi iniciado em setembro e claro, que depois provavelmente, provavelmente não; às vezes nós temos mesmo que reunir por causa dos resultados e temos que ver o que se passa, o que não se passa, o que é que se passa com aquele colega, o que não se passa com aquele colega, o que é uma situação sempre muito incómoda, não só para o colega, mas para todos os colegas que estão lá presentes, porque são relações humanas que estão em causa e isso é extremamente delicado. Eu, como coordenadora, é a única situação em que não me sinto à vontade; é quando eu, como coordenadora, tenho que chamar a atenção dum colega. Isso é o único aspeto que eu acho que não sou capaz. É muito, muito incómodo para a minha pessoa, porque muitas vezes penso: Quem sou eu para fazer uma coisa destas, não é? Eu sei que tenho essa competência, mas é algo muito desagradável para mim, é muito penoso chamar a atenção do colega. Tento ser o mais frontal, mas ao mesmo tempo tento ser suave, se posso dizer isso relativamente á minha pessoa, mas tenho que ser o mais suave possível com o colega, porque às vezes não sei o que é que se passa por trás daquele colega, não sei o que se passa com as relações familiares, não sei o que se passa na cabeça daquele colega e às vezes posso estar a dizer só asneiras: como quando estamos a falar com um aluno e estamos a ser rudes e às vezes não sabemos o inferno que ele está a passar em casa. É aquilo que mais me custa. É isso. É o chamar a atenção do colega quando ele... quando se nota que ele está a falhar em algum momento

**Entrevistadora** – Mas dentro do departamento... portanto, são abordados determinados pontos da ordem de trabalhos mas, depois como é que é feito?

---

O Coordenador de Departamento da Escola Pública em Tempos de Mudança:  
Dualidade na Ação Organizacional

**Coordenador** – Todos, todos da ordem de trabalho, não é só alguns.

**Entrevistadora** – Sim, todos, mas depois como é que é feito o trabalho? Se existe trabalho colegial? Ou se poderá falar-se em trabalho colegial dentro do departamento? Como é que vocês organizam o trabalho? Se já vai preparado ou meio preparado? Se é feito lá?

**Coordenador** – Vai sempre preparado! Porque ter reuniões pós-laborais, em que as pessoas estão extremamente cansadas e prolongar-se eternamente a discutir o sexo dos anjos, não há “pachorra”. Tento levar **tudo**, mas **tudo** organizado, todas as informações a ser discutidas já .... São enviadas com antecedência bastante para os colegas, de forma a que os pontos sejam analisados, discuti-los, mas duma forma célere, para que não haja momentos de .... Incómodos para todos e daí que eu acho que tudo lá seja bem discutido bem analisado. Acho... não posso falar, acho... Que os colegas do meu departamento, do qual sou representante, sentem-se bem informados, sentem-se bem acompanhados, e eu, nesse aspeto acho que tento dar resposta aos problemas que eles colocam.

**Entrevistadora** – Mas ....então achas que eles trabalham como um grupo?

**Coordenador** – Porque depois quando há aspetos assim mais específicos há reunião de grupo de recrutamento e eu tento fazer sempre, que quando há essas votações, a reunião de grupo seja antes da reunião de departamento, porque assim, é muito mais fácil eles já virem com as suas decisões relativamente aos seus problemas depois para plenário, para dar conhecimento ao plenário, de forma que todos os outros grupos saibam o que se passou, no caso de cada um dos grupos, relativamente a esse assunto específico. Ou seja, há comunicação, há transmissão e toda a gente sabe, toda a gente ou seja os elementos do departamento sabem o que é que se passa, como é que se está aqui a trabalhar.

**Entrevistadora** – Em termos do teu trabalho de coordenadora, achas que aumentou, em termos de trabalho burocrático, ao longo dos tempos?

**Coordenador** – Muito... muito... muito...muito! Muita coisinha muito chata, miudinha, “chatinha”.

**Entrevistadora** – Que tipo de constrangimentos é que isso poderá eventualmente ter para o desempenho?

**Coordenador** – Para mim?

**Entrevistadora** – Sim

**Coordenador** – Para mim tenho que cortar muitas coisas á minha vida pessoal, porque tenho carga horária. Tenho seis turmas com o que isso tudo ocasiona e depois tenho ainda a minha função de coordenadora que não posso falhar. Se tenho o cargo, eu tenho que andar para ele, custe o que custar. O que significa, que muito fins-de-semana não sei o que significam, porque eu tenho que estar sempre... é minha obrigação, aqui não há favores, é a minha obrigação. Eu tenho que tentar sempre, não faltar ou tentar nunca falhar e às vezes falho. Também sou humana, mas tento não falhar com o que me pedem que me solicitam, por isso acho que é mais trabalho burocrático.

**Entrevistadora** – Achas que nos últimos tempos tem sido atribuída ao coordenador de departamento, uma função de maior controlo sobre os professores?

**Coordenador** – Sim, mas isso também está nos normativos. Agora o problema também é assim, se nós somos considerados gestão intermédia, certo? Mas também depois os órgãos de gestão têm um bocado de receio de nos darem todas as aberturas para exercermos o nosso poder, porque há sempre o medo de que algo possa acontecer porque depois o órgão superior é que leva na cara se alguma coisa falhar e eu tento perceber isso tudo. Por isso, nós gestão intermédia, somos um bocado.... levamos por os que estão de baixo e levamos por os que estão de cima. E também há colegas que têm este cargo que se calhar não são os mais habilitados para o ter, porque falham extremamente, dizem cada “bacorada” que aquilo até “mete medo ao susto” e é um bocado desprestigiante, quando vêm aqui pessoas exteriores de alguma escola e fazem algumas perguntas as respostas que essas pessoas dão! É muito incómodo para a escola. Por isso eu acho, e aliás já há muitos teóricos a defenderem que os cargos devem ser atribuídos a pessoas que têm algumas competências para...

**Entrevistadora** – Achas que consegues desenvolver a articulação dentro do departamento? E de que forma é que, por exemplo, eles trocam materiais pedagógicos, ideias, mais ao nível do trabalho colaborativo entre eles, fora ou não só, do ambiente da reunião?

**Coordenador** – Relativamente a esse assunto, estás a falar exatamente de quê? Da parte didática pedagógica? Ora bem, se eles fazem? Fazem. Se é discutido em plenário? Não! Se eu dou orientações para isso? Não. Agora, que eu sei que eles fazem, fazem, porque não é necessário o coordenador pedir isso porque o professor tem necessidade de fazer isso, mas eu tenho a certeza que o fazem. E se calhar mais em alguns grupos do que outros, mas eu tenho a certeza que o fazem. E até digo que fazem muito bem! Trocam ideias, não é fazer um teste e dar a todos para depois todos aplicarem, não. Eles fazem, tentam primeiro fazer, conversar o que é que estão a fazer, como é que estão as turmas e depois é que fazem o teste de acordo com as turmas que têm, sim. Muito bem.

**Entrevistadora** – Achas que existe algum tipo de afastamento entre o coordenador e os professores? Um maior distanciamento?

**Coordenador** – Eu acho que não! Eu acho que não. Eu pelo menos, eu pelo menos e aliás sou eu que estou a ser entrevistada, eu sou uma professora, ponto final. Não sou mais do que ninguém, por isso eu também quando tenho dúvidas vou ter com a minha colega de grupo, e vou-lhe perguntar, que ela é muito melhor que eu em algumas áreas, a nível de criatividade, ela é cem por cento e eu vou ter com ela a perguntar-lhe como é que eu posso fazer isto, como não posso fazer aquilo, eu acho .....Mau era!

### E. LIDERANÇA

**Entrevistadora** – Como é que achas que...como é que descreves o tipo de liderança que exerce o coordenador de departamento?

**Coordenador** – Exatamente o que é que isso significa?

**Entrevistadora** – Que tipo de líder és?



**Coordenador** – Novamente pergunto. O que é que queres dizer com isso? Líder não sei, Não há formatos para líder! Cada líder... Pode haver vários tipos de liderança.

**Entrevistadora** – Sim mas, como é que tu te vês? Que tipo de líder é que és? Como é que desempenhas essa liderança?

**Coordenador** – Transparente, frontal, correta. Não gosto, detesto meter-me na vida de cada colega, tento perceber o que se passa observando, fazendo perguntas, mas perguntas que às vezes os professores não percebem, e mediante as respostas tento depois dar orientações para, mas duma forma que não sou a coordenadora, sou uma colega que está a tentar que o colega faça isto ou faça aquilo. E tento ser o mais colaborante possível, com todos, apesar de ter um feitiozinho que eu sei que eu tenho, mas é a minha maneira de ser. Em que exponho as minhas opiniões. Não tenho problema nenhum.

**Entrevistadora** – E de que forma é que achas que essa liderança pode influenciar a participação dos restantes membros do teu departamento?

**Coordenador** – É lógico que o líder de algo tem depois consequências no resto. Isso aí, sem dúvida. Mas como coordenadora, ajo duma forma, como professora, ajo doutra forma. Como elemento do órgão pedagógico, ajo de outra forma. Nunca trago para fora do pedagógico os meus confrontos, isso é algo que eu tenho que resolver, não tenho que transmitir isso aos meus colegas porque acho que se eu fizesse isso estava a falhar na minha função de coordenadora. A minha relação com o órgão de gestão é a minha relação com o órgão de gestão, também não transmito isso aos meus colegas. A única coisa é que, ou seja, tento ter uma postura diferente, tentando sempre defender os meus colegas em todos os órgãos em que eu estou presente na minha função de coordenadora, mas tento ser líder de formas diferentes nestas situações, não tento misturá-las porque eu acho que estava a ser completamente errada.

**Entrevistadora** – Já agora falando no conselho pedagógico. Como é que vês o presidente do conselho pedagógico enquanto líder, que tipo de líder é?

**Coordenador** – Ele é o diretor do agrupamento e como diretor do agrupamento se calhar ele ao ser também representante desse órgão, ele por mais que não queira, ele é o diretor do agrupamento. Está tudo dito.

**Entrevistadora** – Portanto não há espaço para diálogo ou há muito diálogo?

**Coordenador** – Há o diálogo q.b.

**Entrevistadora** – O que é que consideras um coordenador eficaz? Ou o que é para ti um coordenador eficaz?

**Coordenador** – Boa pergunta! O que é um coordenador eficaz? Um coordenador eficaz é alguém que tenta que os colegas que pertencem ao seu departamento trabalhem o melhor que podem, que façam o seu melhor em prol da escola e dos seus alunos, que tem um bom relacionamento com os seus colegas de departamento. Se calhar é isso.

**Entrevistadora** – Queres acrescentar mais alguma coisa?

**Coordenador** – Não.

**Entrevistadora** – Muito obrigada.