

Entrevista Semidiretiva

Dados biográficos e profissionais

Idade - 42

Sexo - M

Formação Académica – Licenciatura em Artes Plásticas /Pintura (Faculdade de Belas Artes do Porto)

Tempo de serviço – 17

Tempo de serviço na presente escola – 7anos

Cargos desempenhados – Coordenador de grupo; Diretor de Turma; Gestor de Instalações; Projeto de Tutoria

A. Objetivos da organização / Funções do coordenador

Entrevistadora – Como é que caracterizas a evolução da função do coordenador de departamento nos últimos anos?

Docente – Nas outras onde eu estive, sei que havia o cargo de coordenador. Nesta escola, nestes anos, colegas. Em termos de qualidade, eu acho que regrediu, isto é, no início, não estou a dizer que não desempenhem bem o cargo, não é isso que está em causa. Mas os sinto tão dinâmicos, sinto-os mais nervosos.

Entrevistadora – Mas tu, estás-me a falar?

Docente – Da personalidade das pessoas.

Entrevistadora – Dos coordenadores de departamento?

Docente – Em particular! Agora o papel em si. Que é aquilo que tu.... É assim a evolução nesses anos, tirando a pessoa, a maneira como a pessoa se dedica ao cargo não vejo.

Entrevistadora – Mas a ideia que tu tens é que aumentaram de funções?

Docente – Se houve um acréscimo?

Entrevistadora – Sim! Sim! Sim! Pois a minha pergunta é nesse sentido.

Docente – Houve um acréscimo, efetivamente. Ao longo do tempo, a ideia que eu tenho é que a margem de manobra de intervenção aumentou, aumentou, seja....

Entrevistadora – Em termos de responsabilidade?

Docente – Claro, de responsabilidade, nos órgãos de direção da escola, de gestão de informação, isso aumentou.

Entrevistadora – Quais achas que são os principais constrangimentos, problemas que surgiram exatamente por causa de esse avolumar de funções?

Docente – Uma das coisas que eu fui detetando, ao longo do tempo, tem a ver com a personalidade das pessoas. É assim quando os colegas e estão a falar de quatro diferentes, sem enumerar os nomes, eram dinâmicos eram, tinham, como é que eu te hei-de dizer, não tem a ver com o caráter, mas com o perfil as coisas vão bem, estamos a falar da capacidade de transmitir a informação. Porque há um problema que acontece na minha opinião, que é difícil de gerir, é o número de pessoas, pela maneira como se, em termos de diálogo não é? É uma pessoa que vendo um número imenso de pessoas e de grupos disciplinares diferentes que às vezes vão contra as suas ideias, ou seja às vezes pode colidir interesses pessoais com o papel que a pessoa representa, não é? Tem que ser depois imparcial, por exemplo, ainda agora com o novo currículo, a nova reorganização, isso aconteceu aqui na escola, por exemplo. Ou seja, o coordenador ter que apresentar propostas que vão contra a sua disciplina, por exemplo.

Entrevistadora – Exato. E em termos de tempo? Achas que eles têm, ou da tua perceção que tu tens é que eles têm tempo suficiente para lidar com estas funções todas?

Docente – É assim, eu este ano achei uma coisa supergira, como não há o delegado, o coordenador do grupo disciplinar, para agilizar ela escolheu dentro dos grupos, o personagem uma pessoa, que seria essa pessoa, pronto, que em vez de estar a falar para cinco, seis, sete pessoas, falava com uma e essa pessoa depois transmitia a informação. E isso foi engraçado, porque doutra forma seria muito complicado. Porque, ou seja, há muita coisa muita informação, estamos sempre a ser bombardeados com informação nova, e mudanças de legislação, que se

não fosse essa estratégia era muito difícil, o tempo que ela tinha fazer-nos chegar a informação toda. Não sei se era isso que querias.

Entrevistadora – Sim! Sim! E mesmo em termos de preparação de tudo que o cargo envolve!

Docente – É assim, portanto, pronto eu quando fui diretor de turma, uma a pessoa prepara as reuniões com antecedência para correr bem e no caso dela, isso acontece, ou seja é preparar sempre as coisas antes para que de facto as coisas corram bem. Porque é muita informação. É mesmo muita informação.

Entrevistadora – Achas que neste caso e agora falando sempre do coordenador em concreto do teu, achas que...

Docente – Mas na pessoa deste ano? Mesmo da própria pessoa *O.k.*

Entrevistadora – Sim. Achas que tu o sentes preparado para lidar com este avolumar de funções e exigências?

Docente – Não! É assim, disse no início e recorde-me aqui na escola quatro, que os dois primeiros eram muito ativos, muito confiantes, muito confiantes, sabiam lidar com as pessoas com muita tranquilidade e ultimamente, não só neste caso como no anterior, há um certo nervoso e isso transmite alguma insegurança, não é? Pronto, e essa insegurança às vezes não é positiva. Por isso, é assim, eu não sinto as pessoas... É assim, elas vão-se..... há medida que o tempo vai passando, vão-se formando, entre aspas, não é? Porque vão. Pela experiência de ir às reuniões, em contacto com os colegas, isso vai-se avolumando, não é? E com dedicação a pessoa vai evoluindo positivamente e isso tem acontecido.

Entrevistadora – Mas tu achas que por exemplo deveria existir uma formação específica para os coordenadores?

Docente – Claro! Claro que sim! Claro! Tem que haver perfil!

Entrevistadora – Mas uma coisa é o perfil outra é a formação?

Docente – Mas podes depois

Entrevistadora – Sim; Adequar?

Docente – Mas podes depois chegar ao perfil com trabalho, não é? Ou seja, isto por exemplo na criatividade, tu podes ser criativa por natureza ou podes-te apropriar da criatividade dos outros e fazeres a tua própria criatividade. Eu acho que falta um fio condutor, porque, por exemplo; ainda agora, ainda ontem houve uma situação engraçada, que questiono, porque é que há reuniões de grupo antes do, agora no final, há reuniões de grupo disciplinares numa área e depois vai haver a reunião em concreto com as disciplinas todas...

Entrevistadora – A de departamento?

Docente – A de departamento e no nosso caso, isso não vai acontecer, ou seja, vamos reunir todos naquele momento. Será que não deveria..., mais interessante reunir antes, preparar as coisas?

Entrevistadora – E, tu achas que do teu ponto de vista, isso não é o correto? Ou, ou, ou...

Docente – Não sei! Sabes que às vezes nós somos surpreendidos pela informação. Nós não sabemos a informação que vamos muitas vezes colher, entre aspas, ou que nos vai ser transmitida na reunião. Se nós tivéssemos oportunidade em alguns casos, onde é pertinente ser informado antes, para ler as coisas, nos debruçarmos sobre o assunto, se calhar no momento da reunião de departamento teríamos uma intervenção diferente, não é?

Entrevistadora – Sim, mas por exemplo; tu não tens acesso à ordem de trabalhos?

Docente – Temos acesso à ordem de trabalhos mas,

Entrevistadora – Então, já sabes mais ou menos!

Docente – mas a parte da informações, não sabemos! A parte das informações...

Entrevistadora – Há sim claro!

Docente – É assim; quando há legislação, normalmente do que me recordei, foi-nos sempre ou é-nos sempre enviado, essa documentação, pronto. Mas às vezes não considero é... ou há informação que nos chega fora do prazo, por exemplo, às vezes reunimos no departamento e são-nos dadas informações de situações que já passaram. Pronto, não tem grande... ou seja parece que não é feito no momento, às vezes o tempo real parece que deixou de existir, não é?

Entrevistadora – Mas por exemplo, tu achas que isso poderá ter a ver até com o próprio regulamento ou regimento do departamento, porque normalmente vocês reúnem, isso está no regimento não é? Uma vez...

Docente – Sim, podemos reunir mais vezes, não é? Podemos reunir mais vezes! Só que é assim: aquilo que está, de certa maneira, uma pessoa ... começa a acontecer nos últimos tempos. Já reunimos muito mais vezes do que reunimos agora. Agora é do género, há o mínimo indispensável e parece que vamos por esse caminho.

Entrevistadora – Exato! Exato!

Docente – parece que é esse o caminho! Não a necessidade efetiva de reunir, mas pronto sabes que nós, não estamos sempre parece, disponíveis a reunir fora de horários de trabalho e por aí fora e então tenta-se reunir o menor número de vezes. Ou seja, cumpre-se o regulamento mas, por baixo...

Entrevistadora – Exatamente! Mas isso é culpa da coordenadora ou achas que....?

Docente – Eu acho que é da equipe toda. É de todos. É assim a coordenadora... os quatro coordenadores que eu recordo aqui da escola, todos eles fizeram melhor. Isso, eu tenho a noção. Todos. Agora é evidente, uns têm mais pressão do que outros, não é? E é evidente que é muito difícil agradar a toda a gente. Agradar a toda a gente. E depois há dias que não podemos... que é estipulado não reunir, porque é chato em termos de horários para colegas, às sextas-feiras e as segundas, uns ficam três dias, uns são penalizados, pronto, isso acontece. E tenta-se sempre fazer a ponte para agradar o maior número de pessoas, e tentamos sempre reunir, infelizmente, e eu acho que é infelizmente, o menor número de vezes possível.

Entrevistadora – Exato! Exato! Vamo-nos centrar naqueles documentos que são importantes para a escola. O projeto educativo, o PCA. A coordenadora dá a conhecer esses documentos? E de que forma é que o faz? Se são discutidos em departamento?

Docente – É assim; quando há alterações, tipo regulamento interno e por aí fora e quando há propostas de alteração, isso é discutido, só que me recorde, eu há bocado disse que a informação é toda vinculada via *E-mail*, mas não me recordo de alguma vez receber o projeto educativo ou regulamento interno via *E-mail*.

Entrevistadora – Portanto, tu partes do pressuposto que lá está?

Docente – Sim, nós...quem gosta e no fundo gosta da escola, tens que te informar. E a vantagem que eu tenho aqui como já estou aqui há oito anos, há muita coisa que a uma pessoa conhece a realidade da escola. Quem vem de novo é difícil, não é? Não ter conhecimento desses papéis. Agora na prática, quem já está cá, acompanhou o seu crescimento, a sua atualização, conhece a realidade da escola, é mais fácil.

Entrevistadora – Portanto, tu achas que, no caso do teu departamento as pessoas não são colocadas ao corrente desses....., ou a par?

Docente – É assim, por isso é que eu há bocado disse, que nos dois primeiros coordenadores as coisas correram melhor, nos dois que vieram nem tanto. Porque é assim: os dois que vieram como o grosso manteve-se, esqueceram a minoria, não é? Enquanto no início isso não acontecia ou seja, tentava-se sempre independentemente de haver um ou dois colegas novos, voltava-se a retratar a escola ou tudo e a documentação e também na altura falava-se muito mais do que se fala agora mesmo no projeto educativo e regulamento interno e sei lá..... quê....., há seis anos atrás, sete anos atrás falava-se muito mais e havia muito mais necessidade de conhecer, agora parece que é um documento que não é assim tão valorizado quanto isso. É bem feito!

B. Mudanças surgidas nas práticas organizacionais / Processo de decisão

Entrevistadora – Achas que o departamento curricular funciona onde existe tomadas de decisão ou tu vês mais como órgão de informação?

Docente – Infelizmente, como órgão de informação!

Entrevistadora – Não sentes que...Mas porque não há oportunidade, porque é assim e porque a legislação assim...

Docente – Às vezes tem a ver com o tal prazo de que te falei! Às vezes há informação que nos chega, que já passou!

Entrevistadora – Exato! Já não há hipótese...

Docente – Exato! Por mais que uma pessoa queira as decisões já foram tomadas. Pronto e mesmo quando nós ... e isso, já aconteceu, várias vezes, solicitamos a nossa opinião, ou que seja transmitida de novo, pronto, parece que já vai fora de prazo.

Entrevistadora – Achas que o coordenador de departamento representa o departamento no conselho pedagógico ou é representante do conselho pedagógico no departamento?

Docente – (risos). Eu concordo contigo na segunda.

Entrevistadora – É?

Docente – Eu acho que sim! É assim: eu lembro-me da [nome a], agora falando em nomes, que eu estava a tentar não falar em nomes, não, a [nome] a e mesmo até a [nome b], tenho a noção que representavam o nosso departamento no conselho pedagógico. O [nome c] e a [nome d] tenho a noção que representam é, no nosso departamento, o pedagógico, não é? Ou seja, acho que é ao contrário, enquanto as outras mexiam mais faziam com que nós nos sentíssemos mais ativos; nos últimos anos a ideia que eu tenho, é que no fundo... não estou a dizer que não nos representam, não é isso que está em causa, mas vem mais informação do que a que nós transmitimos em equipa.

Entrevistadora – Exatamente, de cima para baixo do que de baixo para cima.

Docente – É! Exatamente! Infelizmente!

Entrevistadora – Achas que de alguma forma, o facto do coordenador de departamento, neste caso, ser nomeado pelo diretor, causa algum tipo de constrangimento? Tem algum tipo de influência no seu comportamento?

Docente – É assim a ideia que eu tenho é que no início ele era escolhido pelo diretor. A ideia que eu tenho atual, é que somos nós que num número específico de pessoas que, não sei quais são as características...

Entrevistadora – Não, não, não, mas eu quando estou a falar, portanto, relativamente ao ano que estamos.

Docente – Ah! Sim! Que agora vai haver eleição! Está bem!

Entrevistadora – Exatamente! Isso depois, será alvo se calhar de um próximo estudo, não é? se as coisas realmente mudarem.

Docente – Tu queres que eu fale de hoje para trás, não é?

Entrevistadora – Exatamente! Portanto, no caso do teu coordenador de departamento, porque foi nomeado pelo diretor, se isso achas que trouxe algum tipo de alteração ou constrangimento no comportamento ou no papel que o coordenador desempenha?

Docente – Vamos lá ver, se a pessoa tem perfil e se pode ser votada pelos colegas, se tem perfil oferece-se e os colegas logicamente, pelo seu dinamismo pela sua presença vão votar e vão escolher num leque de oferta aqueles que acham que os representam melhor. Quando o cargo já vem rotulado, já vem definido, quer dizer, de certa maneira nós enquanto equipa, acabamos por nos sujeitar à escolha que foi feita e a pessoa também nem sempre reage bem, porque é um encargo de trabalho maior, às vezes a pessoa não tem tanta disponibilidade, neste caso era uma pessoa de longe, ou seja ter que vir a todos os pedagógicos é complicado. E por isso a ideia que eu tenho é que de facto há algum constrangimento isto é, acho que é preferível serem os pares a escolherem, do que ser o diretor. Parece que qualquer informação que vem é de certa maneira controlada

Entrevistadora – Mas era aí mesmo que eu queria chegar, ou seja, aquilo que se debateu logo no início, é exatamente que, de alguma forma, o próprio diretor poderia ...

Docente – Manipular, não é? Sim, sim, sim.

Entrevistadora – Manipular, ou os próprios coordenadores se sentirem na obrigação de respeitarem ou seguir aquela orientação, não é?

Docente – De respeitar. Exatamente! É essa a ideia que eu tenho, também. Tive mais essa ideia com o [nome C] do que com a [nome D]. Com o [nome C], senti muito isso, eu e todos os colegas, se calhar até foi por causa disso que ele saiu, não faço a mínima ideia. Porque o [nome C] dava a ideia que, mesmo não, às vezes não concordando e dizia-o, de certa forma, apresentava as propostas vindas do Pedagógico, vamos considerar também por parte do diretor, não é? Atualmente, quer dizer a [nome D], ela tentou lutar contra a maré, ou seja ela tentava levar as nossas propostas, só que era aquilo que eu te disse há bocado, a ideia que eu tinha é

que havia um desfasamento de tempo, por isso relativamente ao passado recente, sinto que a informação que vinha, pronto, era a informação que já estava definida ou pré definida, sendo do conselho pedagógico sendo diretor, e eles no fundo de certa maneira vinculavam isso, tenho a noção que eles os dois tentavam não votar contra, contra o diretor e contra os interesses do diretor e contra a maneira de ser, tentavam ir de bom grado. A ideia que eu tenho é essa. No passado, não tanto. No passado não tanto, tentava-se debater e lutar. Lutar pelas disciplinas e a margem de manobra a aumentar a nível de escola; Atualmente a ideia que eu tenho é que as pessoas ou se resignavam e tentavam-se acomodar um bocado já que tinham que estar lá e tinham, tentavam não ser tão protagonistas como poderiam ser, não é?

Entrevistadora – Imagina que existe nova legislação, neste caso em concreto, por acaso até.... não é?

Docente – Existe.

Entrevistadora – Existe.... A adoção, a implementação de novos manuais, de novos programas, de que forma é que, por um lado vocês são informados do que acontece de novo, nesse caso, e se vocês de alguma forma..... se a coordenadora acompanha a implementação dessas novas mudanças e de que forma é que o faz?

Docente – Olha, eu sinceramente tenho vinculada em termos de departamento. Isto é a coordenadora ainda há dias, pronto, por causa da avaliação curricular, acabamos por nos surpreendermos todos, porque tanto o grupo de educação física começou a trabalhar numa oferta de escola, o grupo de tecnológica estava a tentar recuperar aquilo que estava a preto, o grupo visual como viu isso também começamos a preparar uma oferta de escola, isto, é, não foi definido a nível de departamento, mas foi a nível de grupo ou seja cada grupo tentou a sua sobrevivência entre aspas, ou seja e tentar lutar pelos seus direitos; foi algo que foi feito a título individual não como equipe total, não é, ou seja, não foi por departamento, foi por grupo. Por isso não nos foi nada informado, isso não foi debatido. Vai ser agora...Vamos ser agora informados, pela ordem de trabalho, eu sei, vamos ser informados.

Entrevistadora – Da decisão final?

Docente – Da decisão final. Vamos ser informados.

Entrevistadora – Mas imagina que, pronto isto é uma situação se calhar um bocadinho que vocês podem dar sugestões, mas que está um bocadinho fora das mãos dos docentes não é? E mesmo aquilo que vocês sugerem, pode não ser aquilo que depois foi aprovado. Mas por exemplo, em casos concretos como por exemplo, imagina que sai um novo programa ou sai por exemplo uma nova avaliação dos alunos, o estatuto do aluno, por exemplo, se vocês são inteirados dessas mudanças e se isso é acompanhado...?

Docente – Pelo coordenador?

Entrevistadora – Sim.

Docente – Não! É assim, há mudanças mesmo a nível interno portanto, o regulamento interno, mesmo o estatuto do aluno, agora por causa das faltas não é, a ideia que eu tenho é que tu tens que te informar, e parte-se do princípio que nós na nossa profissão não podemos estar a depender do coordenador, ou seja nós temos que nos informar, atualizarmo-nos não é? Quer dizer, o coordenador na minha perspetiva, mal de nós se fosse para isso, quer dizer, se nós estivéssemos sempre à espera do coordenador para nos informar, acho que não faz sentido. Nós temos que nos ir informando e temos que nos ir atualizando. É evidente que o coordenador serviria para agilizar ou esclarecer, não é? Esclarecer. Esclarecer (...).

Entrevistadora – Sim, mas a minha pergunta é mais no sentido quando são coisas que afetam o departamento. Por exemplo; imagina que sai um novo estatuto de avaliação, não é? O departamento tem que ser informado porque depois, há todos os critérios...

Docente – Claro! Claro! Os critérios.

Entrevistadora – Exatamente! O que eu quero saber é, se isso depois...?

Docente – Se alguma vez aconteceu?

Entrevistadora – Sim.

Docente – Não me recordo! É assim é-nos pedido os critérios e essas situações todas mas, tudo é debatido a nível de grupo, no fundo no departamento acabamos por expor, pronto a deliberação que foi feita no grupo disciplinar e pronto e fica aí. Fica aí.

C. Participação

Entrevistadora – Como é que tu te descreves enquanto elemento do departamento? Participativo? Ativo?

Docente – Olha, com muita honestidade é assim: a nível de grupo, sinto-me muito mais ativo, a nível de grupo, do que a nível de departamento. Por exemplo, em grupo disciplinar, nestes últimos anos, dois, três anos, não só pela [nome D] como também pelo [nome C] eu tinha sido a pessoa escolhida para ser mais fácil. Então trabalhei imenso, desde exames de equivalência, matrizes, tudo aquilo que uma pessoa possa imaginar, critérios de avaliação, por aí fora. A título de departamento, pela sua orgânica, não é? É assim, eu vejo muito pouca gente a intervir e quando há essa intervenção às vezes a ideia que dá é que é passado. Ou seja: ou a informação não chega correta e depois há uma outra intervenção que às vezes está desfasada do tempo ou do contexto, eu lembro-me uma que tu até assististe que tinha a ver com as ações de formação, que nunca ninguém nos tinha dito como é que elas estavam a ser processadas na escola, nós tivemos conhecimento que iriam haver.... que havia propostas e que nos questionamos e eu pelo menos questioneei o porquê de aquela situação não ter acontecido, e nunca em departamento ninguém me esclareceu isso e foste tu que me esclareceste posteriormente não é?

Entrevistadora – Claro!

Docente – Pronto, ou seja há muitas situações que, ou é fora do tempo ou o esclarecimento em concreto não é ali que acontece. Eu acho que a ideia que, a nível de ... infelizmente a ideia que eu tenho, é que o departamento serve para compilar temática, informação, agregar essa informação de vários grupos e depois levá-la ao... como não estou presente não sei como ela é exposta, não é? Pode às vezes até nem ser exposta, e ser um pró-forma só, isto é; reúne-se, está tudo feito, está uma ata feita, que se fala naqueles tópicos, depois ficou por aí. Não sei. Mas é mais só informativo.

Entrevistadora – Portanto, em termos dos outros elementos do departamento tu considera-los ...?

Docente – Há dois ou três muito bons.

Entrevistadora – Mas ativos?

Docente – Muito ativos. Muito bons.

Entrevistadora – E por exemplo, tu, achas que isso tem a ver com a personalidade, tem a ver com os momentos, porque tu hoje estás mais disponível, amanhã menos, ou é uma questão mais de perfil?

Docente – Não, a ideia que eu tenho é que tem a ver com perfil, são pessoas muito informadas. Pronto, como eu te disse há bocado, a ideia que eu tenho é que nós é que temos que nos ir informando. Não podemos estar à espera que alguém nos vá informar, é essa a ideia que eu tenho e pronto, há dois ou três colegas muito bons, desde a [nome X] e ao [nome Y], são pessoas que se informam, estão superatuais, atualizados, não é? Mesmo a nível de grupo dá ideia e tem-se visto nos últimos anos, que o grupo de educação física aqui na escola, é muito dinâmico, é muito dinâmico e tem a ver aquilo que eu dizia desde o início, tem a ver com o perfil. Eu acho que o coordenador tem que ter perfil da mesma maneira, para se impor para saber esclarecer e depois é engraçado que são dois colegas que acabam por ser coerentes, ou seja, não há discrepâncias, a maneira de pensar deles é correta, é correta e depois não são são imparciais, isto é, não lutam só pela educação física, o que é interessantíssimo. Seriam dois colegas com um perfil fabuloso para coordenador.

Entrevistadora – Consideras então que o coordenador neste caso promove a participação dos membros do departamento?

Docente – É assim: tenta, não vou dizer que não tenta. Pergunta, questiona, só que às vezes a questão que fica no ar é: “vamos estar agora a debruçar nos sobre este assunto, para quê se já foi definido por outras pessoas, se o que nós vamos dizer agora já não vai interferir?” Às vezes, surge exatamente um comentário desse género, é; “a nossa posição não é contrária a isso”, “apresenta”, “no fundo nós não fomos ouvidos antecipadamente”. “As coisas aparecem já resolvidas”, “isso não faz sentido”. É assim, ela tenta. Qualquer um dos quatro que te falei, havia diálogo, e há. Continua a haver diálogo. Só que às vezes a questão que fica no ar é: para

quê? Se já está tudo... se as coisas já estão resolvidas, vamos falar e discutir para quê? Será que vale a pena apresentar e voltam atrás depois? Não me parece.

Entrevistadora – Ia-te perguntar como é que tu caracterizas o processo de tomada de decisão no teu departamento? Inexistente?

Docente – Não, há determinados, há determinados momentos que há tomadas de decisão, por exemplo, no plano anual de atividades, não é? Há (...), são discutidas, depois são consideradas as atividades que ficam só para a responsabilidade do grupo disciplinar, há outras atividades que passam para o departamento.... Não, isso aí....

Entrevistadora – E depois como é que vocês chegam a um consenso? Votam?

Docente – É votado, depois é escolhido pessoas que se responsabilizam por determinado tipo de situações, por exemplo; ainda há bocado, uma das coisas engraçadas que já te disse, é a estratégia que foi nos últimos quatro anos que era; como não havia o coordenador de grupo, há estratégias ou seja, há uma pessoa que representa, há uma que vais fazer aquilo, eu sei que as atas é com aquela pessoa, eu sei que se precisar de qualquer coisa é com aquela pessoa que eu vou ter. Não isso há, ou seja, há caras e nomes de pessoas, que não se importam de ser responsabilizadas e que o grupo funciona porque sabe que toda a documentação que seja necessária, ela é apresentada. Ainda por exemplo, fomos informados com alguma antecedência da ordem de trabalhos da próxima reunião e por exemplo, o meu grupo disciplinar, o documento que tem que ser apresentado na quinta já foi feito ontem. E trocamos entre nós. E as coisas por isso, é assim, há tomadas de decisão, concretas. Agora é assim...

Entrevistadora – Não tantas...

Docente – Não tantas, como se calhar poderia ser, mas também somos tantos, que eu não sei se... às vezes também fica a pergunta, como é que as coisas deveriam ser feitas, dessa forma.

Entrevistadora – Exato! Se tivessem oportunidade. Achas que de alguma forma a mobilidade docente poderá afetar a participação?

Docente – Eu acho que sim!

Entrevistadora – Negativamente? Ou positivamente?

Docente – É assim, se tu sentes a escola como tua, logicamente, tu sabes que vais colher frutos daquilo que vais plantar! Não é? Ou seja, tu vais cultivar determinado tipo de situações e vais por pouco que seja a evolução, tu tens a noção que com o teu trabalho vai germinar qualquer coisa que depois tu vais conseguir colher. É evidente que pronto, aqueles colegas que infelizmente, fruto da conjuntura vão caindo de paraquedas, às vezes podem-se...É assim se o grupo, se o grupo funciona, eles sentem-se agregados, não é? Não se sentem marginalizados e sentem-se imbuídos com essa força de pujança toda, e vão por aí fora também e vão trabalhando, ou seja, há aqui colegas que vão fazendo isso, não é? E vejo não só no meu departamento, como vejo noutros departamentos. Agora também tens aqueles colegas que sabem que estão aqui de passagem.

Entrevistadora – Mas dentro do teu departamento?

Docente– Sim, vê-se isso! Vê-se isso!

Entrevistadora – Portanto, achas que se calhar, se eles estivessem aqui mais tempo conseguiriam dar um maior contributo em termos de...

Docente– É assim: Se eles tivessem a noção que esta escola e todo o trabalho despendido, iria fazer sentido porque, também tinha a ver com eles diretamente, tudo bem. Agora, como são pessoas, que hoje estou aqui, amanhã não sei, isso quer dizer, eu tenho a noção de que as pessoas, nem todas dão tudo aquilo que têm, não é?

D. Trabalho

Entrevistadora – Exato. Como é que tu descreves o trabalho nas reuniões de departamento?

Docente – A orgânica?

Entrevistadora – Sim. Como é que são organizadas? O que é que consta mais ou menos na ordem de trabalhos?

Docente – É assim: começa sempre por informações, não é?

Entrevistadora – Certo!

O Coordenador de Departamento da Escola Pública em Tempos de Mudança:

Dualidade na Ação Organizacional

Docente – Depois há toda a legislação nova que venha, é-nos facultada com antecedência e é debatido e é analisado e muitas vezes é lido, não é? É evidente que a reunião também começa sempre pela leitura da ata anterior para nos rememorar tudo aquilo que foi debatido e aprovarmos ou não essa respetiva ata. É assim, em todas as reuniões que eu tenho presenciado, correm com naturalidade e nota-se que as coisas são feitas, não é no momento, não é? Ou seja, nota-se que há (...) apontamentos que se tirou, depois há esclarecimentos que se não forem, pronto, isso aconteceu poucas vezes, mas às vezes acontece, que há uma dúvida que é lançada sobre determinado ponto, que a pessoa não sabe, porque ou aquilo não foi debatido e depois é como nós, enquanto colegas, enquanto docentes, não é? Depois no dia seguinte ou numa oportunidade mais célere possível, depois as coisas são transmitidas. Mas as coisas correm com naturalidade.

Entrevistadora – E normalmente aquilo que faz parte da ordem de trabalhos tem a ver com os diferentes momentos do ano? Por exemplo atividades?

Docente – É! Exatamente! As atividades, é avaliações, momentos de avaliação, análise de resultados. Tem a ver com o plano anual de atividades logicamente. Tem a ver com...

Entrevistadora – Achas que por exemplo a parte das informações ocupa uma grande parte da reunião?

Docente – Sim, infelizmente sim! E às vezes são informações desfasadas do tempo.

Entrevistadora – Exato! Já tinhas referido.

Docente – E que já passou e pronto é mesmo só para dizer que vai ficar registado em ata que aquilo foi dito.

Entrevistadora – Portanto, tu consideras mais como órgão de informação?

Docente – Sim! Infelizmente!

Entrevistadora – Achas que se poderá falar em termos de trabalho colegial ou de grupo, de verdadeiro grupo no departamento?

Docente – Não! Como já te disse várias vezes hoje, eu acho que o departamento acaba por funcionar, porque há vários grupos que trabalham com antecedência e preparam as coisas e no fundo vai colher toda a informação e aglutina-la toda num só, não é? Não sinto.... é assim, mesmo quando há trabalho colegial, acabamos por nos separar por grupos. Isto é, já aconteceu situações do género; reunimos primeiro em departamento, depois vamos debater os assuntos ao grupo e depois voltamos de novo ao departamento para chegar a um consenso. Isso já aconteceu. Não tantas vezes quanto isso, mas já aconteceu. Mas no fundo é o grupo, o grupo acaba por ser mais importante.

Entrevistadora – Do que o próprio departamento?

Docente – Exatamente!

Entrevistadora – Achas que em termos de burocracia, de trabalho burocrático que aumentou o trabalho do coordenador de departamento?

Docente – Que aumentou?

Entrevistadora – Sim, em termos de trabalho burocrático?

Docente – Eu acho que sim porque... É assim, há uns anos, eu já estou pronto, nesta atividade já há algum tempo, a ideia que eu tinha é que já estava praticamente tudo definido. Era só por em prática. Nos últimos anos, há sempre mudanças estruturais, às vezes muito fortes, não é? E de certa importância, quase de ano para ano, o que significa que há um trabalho de campo muito grande a ter em conta, para se atualizar, para poder responder às questões que uma pessoa vai lançando, não é?

Entrevistadora – Claro! Claro! Achas que ultimamente tem sido atribuído uma maior função de controlo, ao coordenador de departamento, dos professores?

Docente – Eu acho que sim, por isso achei piada à tal, à tal atitude da própria coordenadora, quando via que não havia mais ninguém a ser responsabilizado, escolhia em cada grupo alguém para trabalhar diretamente com ela. Para ter essa necessidade, e para poder responder ela, aquilo que lhe pedem, não é? ou seja, uma coisa é, pedir atas, pedir documentos a um grupo,

que depois não aparecem e aquela preocupação de no final andar a corrigir informação para depois poder na *pen* do departamento estar lá tudo direitinho, por isso...

Entrevistadora – Mas achas que esse controlo tem a ver com o poder ou no sentido de?

Docente – Não, é uma necessidade de mostrar trabalho. É uma necessidade de cumprir com as metas que lhes são atribuídas. Percebes? Isto é: tu tens que fazer isto, precisamos de ti neste sentido, então, tens que colher este tipo de informação. Pronto e é neste sentido.

Entrevistadora – Não em termos de estar acima?

Docente – Não! Não! Até em termos de avaliação quando... Há uma situação muito interessante até há relativamente pouco tempo, nas avaliações dos contratados, que foi muito giro, que nós reunimos os avaliadores, dos diferentes grupos disciplinares, para haver um certo consenso e não haver discrepância. E isso é super engraçado, super giro. Para eu não estar a avaliar duma maneira e outros colegas de outra....

Entrevistadora – Claro, para aferir critérios?

Docente – ... mesmo dentro no próprio departamento. E isso foi muito giro.

Entrevistadora – Achas que o coordenador de departamento é capaz de desenvolver a articulação entre os professores, os vários professores do departamento?

Docente – Acho que não!

Entrevistadora – Não?

Docente – Acho que não, porque não tem conhecimento. Ou seja há determinado tipo de situações, competências e metas que... específicas a cada grupo disciplinar que o coordenador não tem conhecimento.

Entrevistadora – Mas neste caso particular ou em termos gerais?

Docente – Eu falo-te em termos gerais. É assim não te estou a falar neste caso. É evidente que se formos a um coordenador de história perguntar o que é que se faz em educação física, quer dizer, de certeza que não sabe.

Entrevistadora – Claro!

Docente – Por isso a ideia que eu tenho...

Entrevistadora – E achas que isso dificulta a articulação em termos mesmo de trabalho entre os docentes?

Docente – Dificulta! Dificulta! Mesmo em termos.... quando queremos criar as estratégias ou atividades que representem o departamento, qualquer que seja o departamento se não houver um conhecimento total, ou quanto mais não seja generalizado, das competências dos vários grupos disciplinares, é difícil depois vermos aquilo que se adequa ou não ao departamento, não é?

Entrevistadora – Achas que se partilham ideias, materiais em termos de departamento?

Docente – Nunca vi isso. Em grupo disciplinar vi. Vi e às vezes uma pessoa sente um certo constrangimento porque deu-nos muito trabalho para atingir um determinado tipo de situações para transmiti-las às vezes de mão beijada não é? Agora a nível de departamento, não me recordo, sinceramente, de ter havido partilha de informação...

Entrevistadora – De ideias, de estratégias?

Docente – É assim, eu não estou a dizer que não se fala, mas dá a ideia de que quando essas situações surgem, quem as apresenta está a defender a sua dama a sua disciplina e não...

Entrevistadora – No sentido de partilha?

Docente – Exato! A ideia que eu tenho é essa!

Entrevistadora – Achas que existe um afastamento entre o coordenador, a posição do coordenador e os restantes docentes?

Docente – Se há um desfasamento entre o coordenador...?

Entrevistadora – Sim, em termos de tomada de decisão, quando é preciso tomar uma decisão ou até de postura, se estará o coordenador dum lado e o resto dos professores do outro?

Docente – Não! Não sinto isso. Eu sinto é assim; de certa maneira nos últimos anos eu sinto que o coordenador tenta representar o departamento. Tenta representar. É evidente, que haverá momentos, em que os interesses poderão ser divergentes, em que o coordenador, não nos podemos esquecer, que é alguém que está ligado a uma disciplina em concreto, não é? É evidente que haverá situações em que aí pode às vezes fraquejar. Mas não, até temos sido, em termos de equipa, às vezes até nos esquecemos, quem é o coordenador, não vou dizer que não tem um papel, não é protagonista, não; de facto é, impõe-se, e sabe e exige e pede. Mas não, é uma família, não há ninguém que se destaca assim.

E. Liderança

Entrevistadora – Como é que descreves o papel de liderança exercida pelo teu coordenador de departamento? Que tipo de liderança é que exerce?

Docente– Olha, é assim! Não considero que tenha perfil. Por isso, a liderança é feita pelo, de certa maneira pelo voto de confiança que dá às pessoas, ou seja vamos prosseguir uma equipa de trabalho, é-nos apresentado um determinado tipo de objetivos, determinado tipo de situações que temos que decidir e atingir, objetivos a atingir, por exemplo; a pessoa informa, solicita também informação, mas no fundo as coisas acabam por ser, por um bom companheirismo. Ou seja, apesar de não ter assim um perfil adequado, o companheirismo que revela, o à vontade, quer dizer; o à vontade, naquele sentido, o trato humano. Não é o à vontade na parte burocrática ou da informação.

Entrevistadora – Exato! Exato!

Docente – Ou das competências intrínsecas a cada disciplina, não é nesse sentido, mas é a parte humana, faz com que depois as coisas também surjam com tranquilidade. Ou seja; não há aquela grande pressão, mas ao mesmo tempo, ela é Sempre stressada e demasiado preocupada e eu acho que é essa parte humana que faz com que as coisas, que vá... que é a sua liderança, é pela sua parte humana e pela estratégia de escolher e selecionar em cada grupo alguém da sua inteira confiança, que ela sabe que, se dentro do grupo as coisas não funcionarem, essa pessoa vai fazer com que funcione e o que o produto final acaba sempre por surgir, não é?

Entrevistadora – Mas então tu achas que isso, poderemos dizer que ela tem uma liderança partilhada?

Docente – Exatamente! Exatamente!

Entrevistadora – Fantástico!

Docente – Ou seja não...O medo que eu tenho é assim; nós não podemos imaginar o conselho pedagógico, não é? Não podemos imaginar; eu não estou lá para ver. Se as coisas correrem como correm no departamento, a ideia que eu tenho é que somos representados. Não sei se é bem, ou mal. Somos representados, não é? De acordo com aquilo que vamos deliberando as coisas aparecem lá. Agora, a ideia que eu tenho, é que há uma partilha de funções isto é; é a cabeça alta, não é? A pessoa mais responsável, a pessoa que no fundo de certa maneira representa-nos a todos nós, só que vai delegando determinado tipo de competências e papéis a um elemento específico de cada grupo disciplinar, por isso é mesmo partilhado, É giro. Nunca tinha pensado nisso.

Entrevistadora – De que forma é que tu achas que esse tipo de liderança influencia a participação dos membros do departamento? Positiva ou negativamente?

Docente– Para mim é positivo neste sentido: Primeiro, salvaguarda-se. Isto é, ao escolher alguém, está salvaguardada de que dali não vem problema. Não é? Assim fica com as coisas entregues internamente ao grupo, são debatidas. Isso acho que é uma salvaguarda fantástica. Por isso, deixa ver... Não há autoritarismo. Mesmo dentro do grupo, ela tenta que isso não aconteça. Mesmo na avaliação, que foi uma ideia dela reunirmos, para nos ajudarmos todos e para todos sermos coerentes, para elevar o papel do professor. Acima de tudo o nosso papel e isso acontece, isso acontece. E isso que tu disseste há bocado que é engraçado e eu não tinha a ideia, da partilha, toda a estratégia e a parte humana dela, não é, da [nome), faz com que as coisas acabem por acontecer e desabrochar com naturalidade e depois há uma coisa gira é que ela quando está nervosa, essa sua insegurança, quase que nos obriga a pensar nas coisas com alguma antecedência e então quando chegamos aos momentos em que as coisas têm que ser apresentadas, elas estão lá, normalmente estão lá. É raro haver um grupo ou um elemento que

não tenha o trabalho feito. Isso acontece e quase que nos obriga naquele dia, isto hoje tem que ser apresentado.

Entrevistadora – Claro! Claro!

Docente – O que é castiço Não sei se respondi ao que querias?

Entrevistadora – Sim, sim, sim, sim. Perfeitamente! Achas que há hipótese, ou no teu departamento existem outros líderes informais?

Docente – Há líderes muito bons!

Entrevistadora – Informais, claro! Mas, ela permite que eles surjam?

Docente – Sim! É assim, eu, é aquilo que eu te disse ainda agora. É assim. Nós não sabemos... Eu não sei, como é que é o papel dela no pedagógico. Não sei como é que ela fala, se sente segura no pedagógico, como se sente segura connosco. Não faço a mínima ideia. Ou seja apresentar, várias disciplinas, representar várias disciplinas no pedagógico e lutar pelos nossos direitos pelos nossos objetivos pela nossas ambições eu nunca presenciei isso. Mas ela permite que qualquer colega que seja, que transmita a sua opinião normalmente exige que fique registado em ata, e fica, não é? Ou seja quando são opiniões contrárias é da sua opinião, isso tem acontecido nas situações várias dos quatro coordenadores que me recorde aqui da escola, a pessoa fica e depois diz foi a pessoa x que disse não é? Ou seja permite haver o protagonismo ou seja, oferece o protagonismo aos outros também.

Entrevistadora – Para terminar o que tu achas que é um coordenador eficaz?

Docente – É assim: Para ser eficaz, infelizmente eu acho que tem que haver um perfil, tem que haver a parte humana mas tem que haver um perfil. Tem que ser uma pessoa que é capaz de ser fria em determinados momentos, uma pessoa.... tem que ser imparcial. Às vezes quase tem que dar um tiro no pé a si próprio, porque no fundo representa todos, não é só as suas opiniões não é? Representa as opiniões dos outros também e depois tem que ser pela maioria e às vezes, pode naquele momento, se representar a minoria, então tem que ser frio, tem que se abstrair daquilo que é o seu objetivo ou aquilo que pensa. Por isso eu acho que tem que É assim, nos últimos anos eu sinto que as pessoas não têm aquele perfil efetivo de liderança e com sorte ou

por algumas estratégias, por exemplo, a [nome] de escolher algumas pessoas como já te disse, as coisas vão surgindo, mas é assim, eu acho que se for uma pessoa com uma liderança efetiva, não precisa disso, põe toda a gente a rodar, eu conheço pessoas que fazem isso, não é? Ou seja, não precisam de andar a partilhar. Ou seja, partilha-se, mas no fundo é aglutinador de tudo, não tem medo e acho que às vezes acontece é ter medo. Ter medo de falhar. Não é falhar a título coletivo, mas falhar a título pessoal.

Entrevistadora – Gostarias de dizer mais alguma coisa?

Docente – Não. Espero que isto tenha corrido bem.

Entrevistadora – Muito obrigada!