

**Entrevista Semidiretiva**

**Dados biográficos e profissionais**

**Idade** - 40

**Sexo** - Feminino

**Formação Académica** – Licenciatura em Ensino Básico do 1.º Ciclo

**Tempo de serviço** – 12 anos

**Tempo de serviço na presente escola** – 3 anos

**Cargos desempenhados** – Coordenadora de estabelecimento; Titular de turma; Elemento do Secretariado das Provas de Aferição; Integra a Comissão das Comemorações do Centenário da República; Integra a Comissão do Projeto Curricular de agrupamento

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

**Entrevistadora** – Então, vamos começar, como é que caracterizas a evolução das funções do coordenador nos últimos anos? Qual é a ideia que tens do coordenador de departamento?

**Docente** – É assim, acho que ela tem acompanhado muito bem, toda a parte nova da legislação que entrou, todas as mudanças que houve já da legislação...

**Entrevistadora** – Não, mas eu estou-me a referir ao papel do coordenador de departamento em geral, não é do coordenador atual. Qual é a ideia que tu tens, não é? desde que começaste a trabalhar até agora, da evolução das funções do coordenador? Se achas que se tornaram mais exigentes, menos exigentes?

**Docente** – Sim. Tornaram-se mais exigentes com o andar dos anos, em que estou a trabalhar, portanto, são há doze anos, eu acho que à medida que o tempo tem passado tornaram-se mais exigentes.

**Entrevistadora** – Em que sentido?

**Docente** – Acho que também há mais responsabilidade, as responsabilidades são maiores, portanto, do que vem do Ministério da Educação e que acaba também por fazer com que as funções deles se tornem com mais responsabilidade, não só no sentido da legislação toda que está em vigor, na transmissão dessa legislação aos colegas, como depois o papel que ele tem em termos da avaliação dos professores. Essa parte aí ainda se tornou mais exigente nas funções deles. É isso que eu encontro.

**Entrevistadora** – E que tipo de problemas é que têm surgido? Que tipo de constrangimentos, na função?

**Docente** – De coordenador?

**Entrevistadora** – Sim. O que é que tem dificultado relativamente ao que era antigamente?

**Docente** – É assim, acho que o coordenador tem que estar mais no papel... olhar para toda a gente por igual e não demonstrar tanta tendência, para um lado como para o outro. É isso que eu acho.

**Entrevistadora** – E qual é o lado que te estás a referir?

**Docente** – Olhar para todos nós, por igual. Como elementos que compõem todo um departamento e estarmos ali todos no mesmo pé de igualdade e o coordenador para mim tem que estar na, ou seja na ...

**Entrevistadora** – E achas que isso é um papel difícil e por isso é que se tem vindo a complicar?

**Docente** – Acho! Acho! Acho que é um papel muito difícil, uma pessoa tem que se mostrar muito... Como é que eu te hei-de explicar, eu tenho que olhar para toda a gente por igual, não posso dizer... não posso mostrar preferência por a; b; c ou d. Tudo igual.

**Entrevistadora** – Mas achas que isso mudou ao longo dos tempos, ou tem sido sempre assim?

**Docente** – Eu, é assim, pela experiência que tenho passado, já senti que, em certos coordenadores, em que havia mais tendência para um lado do que para o outro. Agora noto com a nova legislação, com a avaliação do desempenho dos professores, acho que eles

estão....olham mais por todos por igual. Portanto, acho que essa evolução para mim foi positiva.

**Entrevistadora** – E achas que ele está preparado para lidar com este tipo de aumento de funções?

**Docente** – Eu acho que isso depende da pessoa. Eu acho que há pessoas que conseguem lidar com essa situação, serem imparciais, mas há outras que não.

**Entrevistadora** – Mas mesmos em termos de... se nós formos a ver, e tu há bocado estavas a referir a avaliação de desempenho de docentes, antigamente não era da responsabilidade do coordenador de departamento, não é? Portanto, tendo em conta todas as funções que lhe foram agora atribuídas, não é? se ele.... achas que ele está de alguma forma preparado para lidar com estas mudanças que têm ocorrido?

**Docente** – Se calhar, de início não é fácil. Isto não é... há colegas que não têm formação para tal... Quando agora há essa formação específica para fazer esse acompanhamento. E se calhar, para esses que não têm, poderá ser mais fácil. Mas também depende do tipo de pessoa, a personalidade que a pessoa tem e como encara com a situação.

**Entrevistadora** – Portanto, para ti achas que o perfil ou a personalidade tem a ver com desempenho do cargo?

**Docente** – Tem muito a ver, tem, eu acho!

**Entrevistadora** – Já agora, há bocado falaste em determinado tipo de documentos, neste caso o teu coordenador dá a conhecer todos os documentos estruturantes do agrupamento?

**Docente** – Sempre... sempre... Via *e-mail*, via reuniões, temos sempre esse conhecimento.

**Entrevistadora** – Mas eles são discutidos em reunião?

**Docente** – Em departamento, são.

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

**Entrevistadora** – Relativamente ao ..... a como funciona o departamento, achas que ele funciona como órgão onde são tomadas decisões ou pura e simplesmente de informação?

**Docente** – Eu acho que é assim: tem as duas funções. Informação, que são.... aquilo que nos chega através da coordenadora, que vem de outros órgãos mais acima, e depois também acho que também tem o poder de decisão, quando nós, professores, achamos que perante uma situação, achamos que aquilo tem que ser assim, e através da coordenadora fazemos passar para o outro órgão de função da escola, nomeadamente quando temos decisões que tomamos no departamento e depois ela tem que levar para o pedagógico. Eu acho que tem as duas funções, de informação e de tomadas de decisões.

**Entrevistadora** – E qual é que para ti a é a mais importante?

**Docente** – Eu acho que nós temos de estar sempre informados de tudo, quer sejamos nós a procurar a informação pessoalmente, quer seja o coordenador a dá-la. E também é importante que a gente possa tomar decisões. A gente sabe que o grosso das decisões já vêm tomadas de cima, não é? Sabemos que as escolas também têm o poder de dar a sua opinião e a sua decisão, portanto não vem tudo só de cima. Claro que o grosso vem de cima e depois vem por ali abaixo as tomadas de decisões, chega a vocês, na direção, e depois vai para os pedagógicos e anda sempre a circular, mas eu acho que nós.... Quase todos.....eu penso que todos os departamentos tomam decisões e as fazem chegar ao pedagógico, sendo depois promulgadas ou não.

**Entrevistadora** – Então nesse sentido, achas que o coordenador de departamento funciona mais como, representante do departamento no conselho pedagógico ou de representante do conselho pedagógico no departamento?

**Docente** – Eu... Não te importas de repetir?

**Entrevistadora** – Não. Portanto, se achas que ele desempenha a função de representante do teu departamento no conselho pedagógico, ou se pelo contrário, ele é representante do conselho pedagógico no departamento?

**Docente** - Eu acho que é o contrário! Eu acho que ele tem obrigação de nos representar a todos nós no pedagógico; ou seja: levar ao pedagógico, aquilo que nós pensamos e depois, lá está, ver as informações que são necessárias, as tais tomadas de decisões, porque eu acho que o pedagógico é um bocado a vida da escola: da escola – agrupamento, onde se tomam as decisões.

**Entrevistadora** – Mas agora, estamos a falar já do teu coordenador de departamento.

**Docente** – Sim.

**Entrevistadora** - E então?

**Docente** - Eu acho que ele funciona também como... Para mim, é o nosso representante lá. Portanto toda a vida do meu departamento, tudo o que se passa, está tudo centrado lá, portanto, qualquer coisa, que nós.... das decisões que a gente tome sobre atividades, lá está, o plano anual, por exemplo, é uma decisão que todos nós tomamos em conjunto e depois é levado a pedagógico por ela. Portanto é uma representação! Ela levou aquele documento, aquilo que nós pensamos das atividades que vamos fazer ao longo do ano para ser aprovadas em pedagógico ou não. Portanto ela está a representar toda a gente ali.

**Entrevistadora** – Achas que a designação do coordenador pelo diretor, trouxe algum tipo de constrangimentos?

**Docente** – Não, eu penso que até é mais correto, ser a direção a nomear os coordenadores de departamento.

**Entrevistadora** – E porquê?

**Docente** – Acho que é mais justo.

**Entrevistadora** – Em que sentido?

**Docente** – Acho que é capaz de, na minha maneira de estar e pelas experiencias que eu já vivi, eu acho que acaba por estar uma pessoa, mais..... eu acho com mais competência à frente do cargo, porque às vezes o facto de se ir a votação pelos colegas, já cheguei a assistir, a empurrar-se o cargo para uma que até tem mais disponibilidade do que a outra, mas que se calhar até não é tão competente como aquela que devia ir. Portanto eu acho que para mim é mais justo e sensato que seja a direção.

**Entrevistadora** – E isso não acaba por comprometer a pessoa que é nomeada? Ou seja....

**Docente** – Comprometê-la como?

**Entrevistadora** – No sentido de se sentir obrigada a determinado tipo de coisas, por que foi a direção que a nomeou!

**Docente**– Eu acho que lá está, tudo vai da maneira de funcionar de cada pessoa. Eu pessoalmente, acho que estamos bem representados nesse aspeto. A pessoa que está em funções no nosso departamento, eu acho, que é uma pessoa muito reta e correta, não só com os colegas, como com a direção, com toda a gente.

**Entrevistadora** – Em termos das mudanças que eu estava a falar há bocado, quando sai, por exemplo, nova legislação ou, os novos programas como é o caso deste ciclo, o que é que a coordenadora, ou quais são os passos que são dados pela coordenadora, relativamente, quando saem esses normativos, sejam eles novos programas, novo processo de avaliação, se isso tudo é discutido com o departamento, de que forma é que ela acompanha todo esse processo?

**Docente** – Eu penso que o primeiro passo é que ela nos dá a informação que chegou a pedagógico. A informação que saiu, a nova lei tal... tal... e tal; e depois é-nos enviados os documentos, para serem discutidos em reunião.

**Entrevistadora** – Portanto, são enviados os documentos e a seguir? Imagina que há um novo programa que está a ser implementado em determinado tipo de ano, ela acompanha de alguma forma essa implementação desse programa?

**Docente** – Acompanha, até porque se nós depois a partir daí estamos nós a fazer a programação, aliás, orienta-nos, está em todos os grupos de anos, a ver como é que nós estamos a fazer e depois a seguir tudo é remetido para ela.

### **C. Participação**

**Entrevistadora** – Relativamente à participação, como é que describes a tua participação no departamento?

**Docente** – Sempre que posso e que acho que sou útil naquilo que vou dizer, isso aí digo sempre a minha opinião, sobre o que quer que seja.

**Entrevistadora** – E relativamente a determinado tipo de atividades, és voluntária para ajudar seja no que for, vais-te deixando assim mais para o fim? Qual é o teu tipo de....

**Docente** – Tento sempre, portanto ....a única coisa que, sou franca, que detesto fazer é atas. Isso...

**Entrevistadora** – Sim, mas isso é só uma ...

**Docente** – Mas calha, não é? Mas Isso é o que eu mais detesto fazer, aí sou franca, deixo-me ficar mesmo para.... último caso. O resto não. Gosto de trabalhar!

**Entrevistadora** – De participar em todas as atividades?

**Docente** – Gosto, sempre que é possível, dou sempre a minha opinião e gosto de fazer as coisas.

**Entrevistadora** - E relativamente aos elementos do departamento, achas que são participativos, que a participação deles difere às vezes de momento para momento, numas alturas são mais participativos, noutras são menos participativos?

**Docente** – É assim, eu acho que toda a gente tenta participar, mas também, outras vezes acredito que tem mais a ver com os momentos. Talvez em que as pessoas se sintam mais à vontade naquela atividade do que noutra, percebes? E isso demonstra que... pronto, isto é normal, porque somos melhores numa coisa, outros são melhores noutra, não é? Eu acho que as pessoas também vão um bocadinho por aí.

**Entrevistadora** – E a mobilidade docente, achas que afeta essa participação? Por exemplo, se entrarem novos colegas...?

**Docente** – Se calhar inicialmente nota-se um bocadinho mais retraídos, eu acho.

**Entrevistadora** – Os novos?

**Docente**– Os novos que chegam. Ou porque ainda não nos conhecem a nós e não sabem até que ponto... vamo-nos mandar para a frente e o que eles pensam ou deixam de pensar.... Mas às vezes noto que há um bocadinho... que eles estão mais fechados...

**Entrevistadora** – Portanto, achas que isso é uma vantagem ou desvantagem?

**Docente** – Uma desvantagem.

**Entrevistadora** – É uma desvantagem.

**Docente** – É uma desvantagem.

**Entrevistadora** - De que forma é que o coordenador de departamento promove a participação dos vários elementos?

**Docente** – Eu acho que, pronto, quando há o lançamento de uma atividade, ela procura sempre envolver toda a gente, no geral.

**Entrevistadora** – Mas incentiva a participação? Ou por outro lado...

**Docente** - É assim, ela chama-nos à atenção que devemos todos participar naquela atividade, a dar o nosso contributo para que a atividade se desenvolva, mas não força ninguém a ir, ou tens que ir, ou tens que ser tu, mas chama-nos a todos, que a gente contribua de igual modo.

**Entrevistadora** – Claro. E como é que caracterizas o processo de tomada de decisão, no departamento?

**Docente** - A tomada de decisão?

**Entrevistadora** - Se ela envolve toda a gente? Como é que é feita essa tomada de decisão? É preciso decidir...

**Docente** – Todos participamos nessa decisão obviamente, pode ser uma decisão, como é que eu te hei-de explicar, em que envolve...é mais consensual ou menos consensual. Também acontece, não é?

**Entrevistadora** – E nos dois casos como se processa essa tomada de decisão?

**Docente** – Às vezes é um bocado complicado, pelo menos aqui eu acho.

**Entrevistadora** – E depois como é que fazem? Como é que chegam a um consenso?

**Docente** – Como é que eu te hei-de explicar...De vez em quando, já tiveste oportunidade de assistir a isso, não chegamos logo à primeira a um consenso na tomada de decisão, porque há sempre um que pensa para ali, outro que pensa para além, mas eu acho que de uma maneira geral ela depois tenta levar-nos a “bom porto”, chamar-nos a atenção, dá também a sua opinião



sobre o que é que pensa e se calhar a partir daí consegue reunir o consenso de toda a gente. É isso que eu às vezes sinto um bocado, que a coordenadora tem que fazer.

**Entrevistadora** – Portanto, quando uma decisão é tomada, no fim está toda a gente de acordo?

**Docente** – No final, quase toda a gente. Acredito que há sempre uma opinião que não está, uma ou até mais, não é? Acho que não somos todos obrigados a ter a mesma opinião sobre uma coisa, mas eu acho que ela depois consegue essa convergência da opinião dos colegas, mas que no início às vezes não é fácil, porque nem toda a gente anda com a mesma opinião para ali.

#### **D. Trabalho**

**Entrevistadora** – Como é que describes o trabalho que é desenvolvido nas reuniões? Como é que elas decorrem? O que é que normalmente é tratado? Como é que é tratado? O que é que faz parte normalmente das ordens de trabalhos?

**Docente** – As informações do pedagógico, depois a seguir, há o tema por que a reunião geralmente é convocada, pode ser por exemplo as fichas de avaliação que temos que fazer para todos os alunos de ano.

**Entrevistadora** – E como é que é feita essa atividade?

**Docente** – Ela manda-nos uma convocatória previamente, onde vem, portanto a ordem de trabalhos da reunião. Chegados à reunião, começa-se sempre pela leitura da ata da reunião anterior, passam as informações do pedagógico e a seguir passa-se à ordem de trabalhos que está agendada na reunião.

**Entrevistadora** – Sim, mas relativamente a essa atividade que tu falaste, à planificação, como é que vocês fazem isso em reunião?

**Docente** – Geralmente por os grupos de ano. Todos nós vamos trazendo propostas, baseamo-nos no que já está feito do ano anterior também, vamos sempre ver o que está do ano anterior, e depois todos vão trazendo propostas de trabalho e vamos tirando duns e de outros até que juntamos a nossa...

**Entrevistadora** – E esse trabalho é todo feito ali na reunião?

**Docente** – Não se consegue lá fazer tudo. Não temos... é assim, nem todos vimos com o computador de casa percebe, depois distribuimos papéis por todos, um faz isto, outro faz aquilo, ou faz as cotações, outro faz a ficha tal, e depois voltamos a reunir, centrar tudo no grupo e enviamos à coordenadora.

**Entrevistadora** – Portanto, as reuniões, vocês fazem as fichas de avaliação, não é? por ano, mais...

**Docente** – Por exemplo, escolhemos livros quando é necessário, quando está..... tratamos também da avaliação dos alunos, quando é o tempo da avaliação dos alunos, geralmente fala-se de todos os casos mais complicados que existem nos alunos e fica tudo registado em ata e por vezes pede-se a opinião da coordenadora, o que é que ela pensa, qual é melhor solução para aquele aluno. Há outro colega que também geralmente dá uma ajuda e geralmente também vem muito às reuniões. Eu acho que, às vezes, qualquer problema que não está muito bem, na sala de aula, com um aluno que nos oferece mais dificuldades, às vezes também se tenta expor isso na reunião.

**Entrevistadora** – Mas tem a ver com uma convocatória que é sempre feita pela...

**Docente** – Coordenadora, e claro depois, também bem muito à baila, ultimamente já sabes, que é a legislação, porque está sempre a mudar muita coisa e também muita coisa tem que ser falada e discutida.

**Entrevistadora** – Tendo em conta aquilo que acontece no departamento, achas que existe trabalho colegial dentro do vosso departamento? Verdadeiro trabalho colegial: E de que forma é que ele se traduz?

**Docente** – Colegial? Ou seja?

**Entrevistadora** – Se vocês conseguem trabalhar em grupo.

**Docente** – Duma maneira geral, sim. Às vezes acho que podia ser melhor, mas duma forma consegue-se de certa forma.

**Entrevistadora** – E ,por exemplo de que forma é que...

**Docente** – Eu posso responder pelo meu. Neste momento não sei o que se passa nos outros, mas a nível do grupo do primeiro ano... ah, por exemplo: as planificações, esqueci-me de referir, as planificações mensais também são feitas por cada grupo do primeiro ano, todos os meses rodamos, um mês faz um, outro mês faz outro, portanto é assim, há sempre um trabalho de equipa, não são sempre os mesmos a fazer as coisas.

**Entrevistadora** – Mas esse trabalho de equipa, pronto é trabalho de equipa, portanto vocês o que fazem é dividir as tarefas, e depois como é que se reúnem, como é que articulam esse trabalho que é feito?

**Docente** – Na reunião, porque é assim: nós no final da nossa reunião de departamento, temos sempre um espaço para reunir por anos. Depois articulamos as planificações, as fichas de avaliação e transmitimos essa informação uns aos outros.

**Entrevistadora** – Achas que nestes últimos anos, e referindo-me ao trabalho do coordenador, tem aumentado o trabalho burocrático dele?

**Docente** – Tem: Sem dúvida! É desde a responsabilidade que ele tem de estar na avaliação dos colegas e acho que só isso exige imensa disponibilidade dele também, e logo aí aumentou muito a responsabilidade, porque eu acho que avaliar colegas não é uma coisa.... Chegam ali pegam numa ficha, és muito bom nisto, és muito bom naquilo, requer acho que muita coisa. E.... pronto...Mas mesmo, é assim, em termos de transmissão de informação, tudo, eu acho que toda essa responsabilidade aumentou. Eu lembro-me os meus primeiros anos que as reuniões de departamento pareciam assim uma coisa... ah, toma lá dá cá. Chegava-se ali, um ria-se, outro dizia uma coisa... passado um bocado a reunião terminava. Agora não! Não é bem assim. Agora é muito mais tempo ali a discutir coisas muito sérias. Mas isto tem tudo a ver com as mudanças que foram operadas no sistema.

**Entrevistadora** – Nomeadamente?

**Docente** – Do que vem de cima, do Ministério da Educação. E depois vai descendo.

**Entrevistadora** – Achas que, neste momento, o coordenador de departamento tem mais a função de controlo dos professores, do que antigamente?

**Docente** – Eu não vejo muito bem, pelo menos aqui, não a vejo a controlar as pessoas. Eu acho que é uma pessoa que está ali para nos ajudar... Não vejo essa função! Agora, se calhar, noutros sítios é capaz de haver essa função, mas aqui eu não posso referir a isso. Não posso dizer que ela está ali para nos controlar, a pessoa que está, mas vejo-a a exercer a função dela como avaliadora, como coordenadora, mas também alguém com quem a gente pode contar, e nos ajudar.

**Entrevistadora** – Achas que ela consegue desenvolver o trabalho de articulação, fomentar o trabalho de articulação entre os vários membros do departamento?

**Docente** – Acho que sim! Aliás acho que é uma pessoa que tem muita capacidade... de trabalho... De que forma te estás a referir? É assim, acho que os próprios momentos da reunião, em que ela nos, pronto, ela própria também vai dando ideias, como podemos fazer isto... parte de nós também coisas... mas também parte dela, que ela dá sempre a ajuda dela e o contributo dela.

**Entrevistadora** – Portanto não assume como individual mas...

**Docente** – como trabalho de equipa. Aliás, eu acho que aqui temos sorte com essa pessoa, porque já passei por outros sítios em que muitas das coisas também são descarregadas em nós e a gente que se desenrasque; e eu acho que a pessoa que está aqui no departamento ajuda imenso, porque já faz um grande grosso das coisas, porque é mesmo assim e quando as coisas já chegam a nós, já vai de tal maneira tudo esmiuçado que, facilita-nos também muito a vida a nós.

**Entrevistadora** – Portanto, são partilhadas ideias e materiais pedagógicos nessas reuniões ou fora delas?

**Docente** – Eu acho que é mais nos momentos de grupos, em que estamos só em grupos.

**Entrevistadora** – E, vocês partilham os materiais ou limitam-se a fazer aqueles só...

**Docente** – Eles depois também circulam, entre nós, na *net*, percebes? é assim há algumas coisas que, se calhar, que podíamos pôr mais na plataforma, às vezes também....é assim..... às vezes não tenho tempo, tanto tempo como eu queria para andar na *net*, a meter e a tirar, e essas coisas. Muitas das coisas sei por *e-mail*, uns para os outros, estás a perceber? Outras a gente depois vai falando nas reuniões, olha fiz isto, funcionou com os meus alunos, será que com os teus também vão funcionar?

**Entrevistadora** – E achas que as pessoas estão recetivas a essas opiniões?

**Docente**– Acho que sim.

**Entrevistadora** – E experimentam e depois vocês falam sobre isso?

**Docente**– Às vezes não dou tanto conta, portanto conta se há essa experiência ou não... pelo menos a gente comunica, que fiz isto ou surtiu efeito.

**Entrevistadora** – Achas que se pode falar em termos de afastamento entre o coordenador e os professores quando é preciso tomar uma decisão?

**Docente** – Acho que não; eu acho que ela está sempre connosco. Nesse aspeto... nem que seja para depois quando nós não nos estamos a entender, ela tenha que reunir os consensos ali, estás a perceber? Mas eu acho que ela está sempre ao pé de nós, nesse aspeto.

## **E. Liderança**

**Entrevistadora** – Em termos de liderança como é que achas que.... Como é que descreves a liderança que ela exerce? Que tipo de líder é?

**Docente** – É assim: acho que é uma boa líder.

**Entrevistadora** - E isso quer dizer?

**Docente** - Quer dizer que além de ser uma pessoa que é muito profissional, sabe o que está a fazer na área dela; têm-lhe respeito, é uma coisa que eu noto. Ela é uma pessoa muito respeitada e só por aí, eu acho que ela consegue uma boa liderança. Além da boa profissional, capacidade de trabalho que ela tem, que é muito grande, depois há o respeito

**Entrevistadora** – De que forma é que esse tipo de liderança que ela exerce, acaba por influenciar a participação dos outros?

**Docente** – Eu acho que depois... não sei....como é que eu te hei-de explicar...eu acho que se consegue, ela consegue... é tipo uma pessoa mais velha que tu tens... imagina que és uma criancinha e que tens alguém mais velho, que te impõe ali as regras e tu respeitas. E eu acho que com ela acontece a mesma coisa. A maneira dela, de estar, o facto de ser uma pessoa que não toma partidos de ninguém, estamos ali, somos todos iguais para ela, faz com que, haja aquele respeito e ela consegue exercer muito bem exercer a função dela.

**Entrevistadora** – Nesse ponto de vista, achas que existem outros líderes dentro do departamento, para além do líder formal que ela é, logicamente. Sobressaem outro tipo de lideranças?

**Docente** – Dentro do departamento do primeiro ciclo? É assim: Eu acho que ali só está mesmo a liderança dela; pode haver é um....sei lá, não vejo isso como lideranças, mas às vezes são opiniões mais exaltadas que saem dali, ou às vezes até digo mesmo, discursos um bocado esquizofrénicos, que às vezes saem por lá, mas não vejo isso como lideranças.

**Entrevistadora** – O que é que tu consideras ser um coordenador eficaz?

**Docente** – Para já tem que ser responsável, competente naquilo que está a fazer e ser imparcial.

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

**Docente** – Não. Eu pelo menos da minha parte, estamos bem servidos.

**Entrevistadora** – Muito obrigada!