

## Entrevista Semidiretiva

### Dados biográficos e profissionais

**Idade** - 47

**Sexo** - Feminino

**Formação Académica** – Bacharelato em Educação de Infância: Licenciatura em Educação Especial; Mestrado em Educação Especial.

**Tempo de serviço** – 22 anos

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

**Cargos desempenhados** – Responsável de estabelecimento

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

**Entrevistadora** – A primeira pergunta é exatamente como é que tu caracterizas a evolução das funções do coordenador nos últimos anos?

**Docente** – Pela experiência que me foi dado até agora e são alguns anos de serviço, nota-se uma diferença considerável no aspeto da coordenação. No início, a coordenadora estava talvez menos inteirada das leis, da função do que é coordenar. Agora acho que de acordo, pronto, há uma preocupação em trabalhar certamente em equipa e o coordenador tem esse papel de levar o conhecimento ao grupo, nomeadamente as leis e de todo o tipo de informação, se calhar uma informação mais alargada, o que se nota agora é que, nós estamos informadas mais a nível de outros ciclos, o que é que acontece noutros ciclos, o que é que acontece a nível de vivências de agrupamento e a coordenadora tem essa função e tem essa preocupação.

**Entrevistadora** – Achas que aumentou em termos de exigência para eles? Em termos de funções?

**Docente** – Sim, em termos de exigência sim.

**Entrevistadora** – E de responsabilidade...

**Docente** – É de responsabilidade. Nota-se que, eles têm que estar mais atentos, tem que estar mais receptivos a toda a dinâmica, porque o agrupamento tem um objetivo, tem... que engloba todos os departamentos, e está presente essa preocupação, nós sabemos sempre o que se está a passar em todos eles, há uma articulação, uma tentativa de articulação de...

**Entrevistadora** – Entre ciclos.

**Docente** – Entre ciclos e pronto é uma... o que se calhar há uns anitos atrás não se notava, o que era levado ao departamento pré-escolar era realmente os assuntos relativos ao departamento. Não se notava tanto esta, esta...

**Entrevistadora** – Interação.

**Docente** – Interação, esta necessidade de todos trabalharmos no mesmo sentido, todos termos presente o projeto educativo do agrupamento em que estão traçados os objetivos não é? que todos nós caminhamos no mesmo sentido para resolver essas ....

**Entrevistadora** – Uma vez que estas funções têm vindo a aumentar em termos de responsabilidade e mesmo em termos de número, quais achas que são os principais constrangimentos, problemas para um coordenador de departamento?

**Docente** – Se calhar a não aceitação no grupo. Porque, trabalhar em equipa trabalhar em grupo, é preciso ter um espírito, um espírito disso, de equipa. O protagonismo também pode ser um entrave e dificultar o papel do coordenador. Eu testemunhei algumas situações em que, quer por parte do coordenador quer por parte dos outros elementos do grupo, essa marca essa tentativa de marcar a presença, essa tentativa de angariar um certo protagonismo dificultava depois o trabalho em si.

**Entrevistadora** – E em.... relativamente por exemplo ao tempo? Achas que eles têm tempo suficiente?

**Docente** – O tempo efetivo de se dedicar às funções de coordenação? Se tiverem turma agregada, se calhar possivelmente alguém tem que ficar penalizado. Quer, ou a parte da função em termos de sala de aula, em termos de estar com as crianças em termos de caminhar com elas, ou mesmo na parte da função coordenação ou ainda a parte familiar, que às vezes também sai prejudicada quando há... tem que haver uma total dedicação e são muitas horas e

há um esforço constante em se melhorar, modificar /melhorar, mas melhorar, modificar no sentido de melhoria...

**Entrevistadora** – De evoluir.

**Docente** – De evoluir, uma evolução positiva e se calhar o facto de ter que se fazer essa ligação de todos esses fatores, pode nalgum deles sair um bocadinho afetado, possivelmente se calhar o ideal seria coordenar, coordenar mas no sentido na ascensão da palavra dedicar-se à parte da coordenação. E se calhar assumir-se isso como... desempenhar mesmo a função. Quero eu dizer que, muitas das tarefas que depois são se calhar distribuídas pelo grupo, poderiam ser, de certa forma, mais orientadas, mais delineadas, ter outro tipo de acompanhamento por parte do coordenador.

**Entrevistadora** – Achas que neste caso, e falando do caso específico da tua coordenadora, tu sentes que ela está preparada para lidar com esta evolução de funções e evolução de responsabilidades ao longo dos tempos?

**Docente** – Ora bem, o que a minha coordenadora tem se calhar de bom, de muito bom, é que ela gosta de liderar, ela gosta de coordenar; que é uma pessoa interessada, que se preocupa com as leis, com as coisas que, não é? Com a base que sustenta a dinâmica do... pronto com a parte mais burocrática, é de tal maneira filtrada, que às vezes até nos asfixia. Não quer dizer que não esteja certo. Mas o que acho que, a par disso também tem que estar, é a parte humana é a parte da acessibilidade, ela tem que ser acessível no sentido de partilhar, não tomar como seu todo o discurso, todas as ideias, todas, tudo o que lhe, não é? E às vezes, ou das duas uma, ou nós nos calamos e depois somos acusadas, porque nos calamos, mas calamos porque estamos coagidas e estamos submetidas a uma pressão, nomeadamente psicológica, porque há quem o sinta, ou então participamos e nesse sentido.... eu falo, falo como... pessoalmente com a minha vivência, mas também falo com, de acordo com o feedback que recolho de elementos do grupo; é que, esta parte humana que está inerente a todos nós e que, cada vez mais se sente que está a ficar...se está a desvanecer, por tudo, se calhar está um bocadinho patente, se calhar as coisas conseguiam-se doutra forma, duma maneira mais saudável, duma maneira mais produtiva, se houvesse essa abertura, essa parte humana, essa parte sem o discurso, não ser tanto na primeira pessoa.

**Entrevistadora** – Mas, achas que, de alguma forma, nós poderíamos preparar o coordenador, ou tem que ser uma questão de perfil, de personalidade?

**Docente** – Sim, eu acho que não tenho dúvidas sobre isso. Porque tive várias, claro ao longo destes anos todos, várias colegas e amigas que foram coordenadoras e conseguem aliar, pode nem ser fundamental ser-se coordenadora e amiga, mas acho que é importante e o facto de termos, de sermos... abraçarmo-nos umas às outras, em termos, pronto, um bocadinho figurativos mas, todas nós ganhamos, todas nós temos liberdade e sentimo-nos com vontade de dar ideias, com vontade de participar até nem nos preocupamos se temos que depois vir fora de horas e fazemo-lo de uma forma saudável e vemos e vemos...construímos juntas. E é nesse sentido que se calhar...

(Interrupção da entrevista)

**Entrevistadora** – Pronto, continuando então...

**Docente** – Estávamos a falar sobre o perfil...

**Entrevistadora** – Sim! Sim! Exatamente!

**Docente** – Da personalidade que está implícita, que pode ser importante ou não para o desempenho da função de coordenação. E eu estava a dizer que sim, que achava que estava uma coisa... está implícita porque, coordenar.... a nível hierárquico, pronto há uma hierarquia não é? Há uma função hierárquica que nós temos que respeitar e temos consciência disso. A pessoa em questão tem que exercer a autoridade, mas sem que seja autoritária. A autoridade não implica que seja autoritária, o que por vezes acontece. Havia situações em que eu própria fui, eu estava numa sala de aula, em que estava a fazer autênticas, autênticas apresentações orais, em que me apontavam o dedo e “responde”, e “agora vais fazer o trabalho de casa” e depois “como é que é?” e depois, pronto! São.... são.... Eram situações constrangedoras, que em muitas delas, havia a vontade de me contrariar, a vontade de me fazer sentir mal, estou a falar na primeira pessoa. Algumas houve em que saí a chorar. E que pronto, não tinha argumentos, ou melhor, eu tinha argumentos, mas eram sempre contrapostos, se calhar, se calhar, da forma menos saudável e quando nos contrapõem com argumentos menos saudáveis, eu reajo com choro, porque a injustiça para mim é uma coisa que não consigo lidar; eu não

tenho outra forma de lidar. Perco a razão! Porque choro, perco a razão! Mas não tenho outra forma.

**Entrevistadora** – Portanto, achas....Existiria algum tipo de formação, que eles pudessem fazer ou que pudesse ultrapassar alguns dos constrangimentos com que eles têm que lidar?

**Docente** – É assim: a formação seja na área que for é fundamental e para sustentar se calhar determinados cargos também é importante. Neste caso, e na experiência que eu tenho, se calhar uma formação em termos de relações humanas, em termos de o que é o afeto, o que são os laços. O que é necessário haver para estarmos no mesmo patamar em termos de relações humanas. Temos que ser sensíveis para... Porque é assim: porque cada um de nós, uns conseguem ...todos temos os nossos problemas. Uns conseguem deixa-los á porta, outros conseguem levar um bocadinho, portanto temos que ser sensíveis. Pode surgir, às vezes podemos estar numa altura menos boa, mas essa formação em termos de afetos, de carisma..... é complicado dar-se porque as pessoas ou estão recetivas ou então é muito difícil fazer transparecer estes valores.

**Entrevistadora** – Achas que, relativamente aos documentos estruturantes, o projeto educativo o projeto curricular de agrupamento, a coordenadora dá a conhecer esses documentos ao departamento? E de que forma é que o faz? Se são discutidos, se não são discutidos?

**Docente** – Temos um tempo sim! É dado... é informado que o documento existe, se o documento nos chega às mãos preparado, o documento existe, depois ela faculta-nos por via informática, depois nós analisamos, e se houver algum levantamento de alguma questão em grupo, nós discutimos ou alguma questão que ela ache pertinente, o assunto é levado à mesa e depois nós falamos.

**Entrevistadora** – Mas em termos gerais, por exemplo, logo no início do ano, ele é apresentado e discutido e vocês vêm de que forma é que o grupo pode contribuir para determinado tipo de metas existentes? Ou não?

**Docente** – É assim; o nosso documento que implica uma ação direta sobre o projeto educativo de agrupamento é o nosso projeto curricular de agrupamento... o nosso plano anual de atividades. E aí sim nós temos os nossos objetivos que vão sempre de encontro e têm como

base o projeto educativo de agrupamento, é nossa preocupação caminhar nesse sentido, sempre combater a indisciplina, o insucesso escolar, todos esses ...

**Entrevistadora** – objetivos!

**Docente** – Objetivos que estão traçados, sim.

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

**Entrevistadora** – Em termos de departamento curricular, este órgão tu achas que funciona onde a tomada de decisão acontece ou é mais um órgão de informação?

**Docente** – É assim: é um órgão de informação, mas também é um órgão de formação, nós também nos construímos, nós formamos, nós formamos os documentos, elaboramos. De início pode, em muitas das reuniões, o grande peso era a informação. Informação que se calhar à partida nós... “Ai meu Deus” todas as informações, todos os ciclos pode... à partida podia ser enfadonho estarmos ali com tanta informação. Mas ela é precisa ser dada, porque nós formamos um corpo e nós temos que saber o que é que acontece em todos. Às vezes demasiadamente intensivo, que depois se sobrava algum tempo, porque há um tempo não é? legal para decorrer a reunião, e no final o que acontecia é que muitos daqueles assuntos que diziam especificamente respeito ao departamento eram feitos já no ar, muitas já a sair pela porta fora, outras já estavam completamente desligadas porque, ficavam enfadonhas as reuniões muito pesadas e desinteressantes porque eram informações, que no fundo não nos diziam respeito...

**Entrevistadora** – Diretamente.

**Docente** – Diretamente. Dizem-nos respeito pois claro, mas não diretamente e em algumas aconteceu que depois, assim: “foi falado na reunião determinado assunto”. Olhávamos umas para as outras. Em que momento? Naquele momento em que já ninguém está concentrado ninguém... já umas já saíram porque tem que sair, porque em tempo útil as pessoas estão sim senhor, mas depois têm os seus afazeres depois possivelmente algumas já não estão presentes, outras porque estão com conversas paralelas e muitas informações que depois passam para a ata, que são realmente importantes e que dizem respeito ao departamento, são feitas muito no ar.

**Entrevistadora** – Achas que o coordenador de departamento, neste caso o teu coordenador de departamento representa o departamento no conselho pedagógico ou é um representante do conselho pedagógico no departamento?

**Docente** – É um trocadilho Interessante! Ele representa o conselho pedagógico, que é ele o porta-voz, nós não estamos lá, presentes? E muito sinceramente ainda não, gostaria de testemunhar ou perceber mais o que é que é a função do conselho pedagógico do que é que dali se faz. Ela, o que me parece é que está presente. Todos os assuntos são levados ao conselho, para serem aprovados e depois há um, um.....é dependendo da leitura que a pessoa faz é que nos chega essa informação. Poderá ser fiel ou menos fiel depende, não é? da pessoa que a ouve. Atendendo ao coordenador em si e de acordo com a personalidade e o carisma da pessoa, se calhar posso estar a dizer uma inverdade ou uma não verdade, mas se calhar muitas das informações podem não ser aquelas tal e qual foram transmitidas.

**Entrevistadora** – Mas achas que o peso é mais a, a...

**Docente** – O peso que o coordenador exerce no conselho....

**Entrevistadora** – Se, ela é mais um veículo de transmissão de cima para baixo ou se ela é mais um representante do próprio departamento e que faz valer...?

**Docente** – Ela é uma ponte entre nós, não é? É um veículo de informação. Agora, como a informação chega quer do departamento para o conselho ou vice-versa é que pode ser um bocadinho relativo. O que sai da reunião de coordenação para ser levado ao conselho pedagógico, às vezes podia ser feito duma forma mais ligeira, sem desvalorizar o conteúdo do assunto. O que eu quero dizer é que, muitas das coisas podiam ser resolvidas e lá está implícito a personalidade da pessoa, ali em clima de paz e se calhar depois há uma vontade entre aspas de levar o problema. O problema tem que ser resolvido dentro de portas. Para nós primeiro para chegarmos... a última instância a ser abordada penso eu, que é o diretor com problemas. Nós tentamos resolve-los dentro de portas não é? dentro da escola, dentro do departamento, só depois então... Se há problema, nós devemos filtrá-lo ali se não, claro que tem de transmitir como um documento para ser aprovado essas coisas espero eu e acho que...

**Entrevistadora** – Que funciona assim.

**Docente** – Que funcione assim, sim.

**Entrevistadora** – Achas que a designação, o facto deles serem designados pelo diretor ou nomeados pelo diretor causa algum constrangimento no papel que eles desempenham?

**Docente** – Constrangimentos não, acho que isso é uma mais-valia para eles em termos de, não é? autoestima e há pessoas que gostam imenso de liderar que gostam de estar cá de cima e gostam de apontar o dedo e o facto de ser o diretor a nomear a escolher já por si só, valoriza não é? entre tantos ser aquela a escolhida tem que ter características que se calhar, perante... aos olhos do diretor que fundamentem, a não ser que o critério seja o curriculum.

**Entrevistadora** – Mas, achas que de alguma forma neste caso a coordenadora se sente obrigada a seguir as linhas do diretor porque foi nomeada por ele? Ou uma coisa não tem nada a ver com a outra?

**Docente** – A figura do diretor é muito usada na boca do coordenador e qualquer assunto que às vezes é menos fácil de lidar, o diretor é o salva vidas, põe-se tudo na boca do diretor para se sair um bocadinho menos responsabilizado ou menos... mais airoso se calhar um bocadinho, o facto realmente de ser nomeado é uma mais-valia para quem gosta de estar nesse papel.

**Entrevistadora** – Imagina que há alguma coisa que surge alguma coisa de novo, nova legislação ou até a implementação no vosso caso de orientações, como é que ela dá a conhecer essas mudanças e de que forma é que vai acompanhando a implementação dessas mudanças?

**Docente** – A informação é dada. É dada por *mail*. Geralmente é dada no início das reuniões, nas informações gerais. O acompanhamento é que não estou a ver como é que é feito sinceramente não estou a ver.

**Entrevistadora** – Portanto, tu consideras que é inexistente? Não sentes esse acompanhamento da implementação de alguma mudança que eventualmente surja ou em termos de avaliação de alunos ou seja ele qual for que envolva a dinâmica da escola ou do grupo?

**Docente** – Se essa nova lei implicar a formatação no documento, se estiver implícito no formato do documento sim, isso tem que ser é estudado é analisado é alterado e adaptado.

**Entrevistadora** – E se por exemplo implicar a mudança de práticas ?

**Docente** – Pois as práticas não são muito testemunhadas. Não são muito vistas no terreno. Depois o que é... o único testemunho será pelos relatos que nós fazemos em reuniões informais,



uma vez por mês, em que nós, pronto de forma espontânea nos reunimos e partilhamos as nossas experiências, aí sim, aí nós tomamos consciência da prática de nós, e está implícita aí o cumprimento ou não dessas novas leis dessa nova mudança.

### **C. Participação**

**Entrevistadora** – Exatamente. Como é que te descreves, como elemento do departamento? Ativo...?

**Docente** – Demasiadamente ativa, mas sem que isso implique que seja (...) sem que isso implique que seja...

**Entrevistadora** – Tu?

**Docente** – Eu?

**Entrevistadora** – Sim.

**Docente** – Não! Estou a falar do coordenador!

**Entrevistadora** – Como é que tu te vês como elemento do departamento?

**Docente** – Também um elemento ativo sim, sim, sim, mas como eu referenciei atrás há momentos que, não sou eu como... que nos fazem ficar caladas, é melhor ficarmos caladas do que levarmos depois um puxão de orelhas porque... a mim aconteceu-me, agora já não noto tanto, para ser sincera não noto tanto, neste final mas eu... sentia-me... tinha a necessidade e tenho a necessidade de participar não é? Porque devo e... mas e quando participava e quando eu dava uma ideia ou quando... a minha ideia simplesmente não era ouvida e a mesma, a mesma... só que por outras palavras ou dita por outra pessoa era repescada, era valorizada. Aconteceu-me imensas vezes. Senti-me muito...

**Entrevistadora** – E isso fez com que tu deixasses de participar? Te retraíesses mais?

**Docente** – Se calhar ainda um dia destes estava a falar com uma colega e dizia se calhar olha estamos presos, é aquele ditado “estamos presos por ter cão e por não ter”. Se calhar prefiro o puxão de orelhas, porque tu não participas ou porque se tu participas só dizes disparates ou és completamente ignorada e às vezes é assim, temos que cair para algum lado. Porque eu não

estou a falar só... às vezes não somos só repreendidos pelo coordenador, também temos outros elementos que também nos repreendem e nos deixam pouco à vontade. É um bocadinho...

**Entrevistadora** – Relativamente ao resto do grupo, ao resto dos elementos, tu considera-los participativos? A participação difere de momento para momento, por exemplo: hoje estão mais...apetece-lhes mais participar, se calhar daqui a um mês, até porque a azáfama do trabalho aumenta, se essa participação é sempre igual se tem a ver com a personalidade ou outro tipo de fatores?

**Docente** – O grupo no sentido lato da palavra por... em alguns momentos não corresponde a essa designação, não é um grupo, são dois grupos, poderão ser dois grupos poderão... em momentos. Noutras alturas se sente que é um grupo sim. Muitos... alguns elementos do grupo...O grupo revela-se em muitos momentos coeso, com um discurso linear, todos no mesmo sentido, todos com vontade de fazermos as coisas. Mas noutros momentos existem, que é um bocadinho... alguns elementos repreendem, estão ali mais como dedos indicadores de que, olha não é por aí, é por aqui, se calhar num tom e numa atitude um bocadinho mais acelerada.

**Entrevistadora** – E porque é que tu achas que esses elementos surgem no departamento?

**Docente** – Porque já têm as suas experiências, porque são... não estou a dizer que às vezes não tenham fundamento o que dizem. Às vezes são conhecedoras de outras coisas, outras vezes porque também o líder proporciona esses momentos de tensão, chega-se ao fim, acaba-se de ler uma ata e às vezes há desabaços “esta ata não tem jeito nenhum, esta ata está escrita num discurso de primeira pessoa, num discurso egocêntrico que está ali muito patente e latente é uma coisa que se nota muito” e alguns elementos que estão, sentem-se confortáveis para dizer isso. Experiências, que têm um fundamento teórico já bem sólido, sustentado.

**Entrevistadora** – Achas que o coordenador promove a participação de todos os elementos do departamento?

**Docente** – Promove. O coordenador, eu há bocadinho já falei um bocado sobre isso. Essas pessoas que se sentem confortáveis em confrontar o coordenador e argumentar o coordenador é preciso ter muita pujança para contrariar e argumentar o coordenador, de certa forma fazem-no. Os outros elementos limitam-se ao silêncio. Pronto, limitam-se, se calhar a estar ali um bocadinho mais calados. Porque há sempre quem se tente destacar. Não estou a dizer que não

é mérito. Até o fazem com mérito e fazem, não interessa, porque têm disponibilidade ou porque gostam, ou porque fazem-no e porque fazem propostas e apresentam coisas com muito...

**Entrevistadora** – valor.

**Docente** – Muito valor. Muito valor. A forma como o fazem às vezes é que pode ser um bocadinho chocante para quem quer e acha que é importante ter um espírito de grupo e tem consciência que esse espírito poderia trazer muito mais produtividade.

**Entrevistadora** – Mas numa forma geral considera-os todos bastante participativos para o grupo?

**Docente** – Sim, bastante participativos, uns mais que os outros sim. Uns destacam-se mais do que outros.

**Entrevistadora** – Quando é preciso tomar uma decisão como é que o processo decorre dentro do departamento? Seja ela de atividades ou outro tipo de decisão que seja preciso tomar em departamento?

**Docente** – Temos que agora fazer a proposta para o plano anual de atividades. É distribuído trabalhos portanto de acordo com as determinadas áreas de desenvolvimento das crianças, uns ficam mais dedicados à parte do PNL, do pacto agora chamado nós até lhe demos... a coordenadora sugeriu o nome o João, os livros do João, a ciência do João, os amigos do João e a coordenadora envia o escalonamento das atividades e nós depois encontramos-nos e fazemos esse tipo de documento, depois é levado à reunião em departamento e agora vamos discutir o que é viável e o que não é viável. Claro que quem fez esse documento... alguns partem do pressuposto que é assim que tem que ser. E é assim que está....Há outros que estão... por exemplo o meu grupo vai recetivíssimo, vai muito recetivo a que seja alterado, porque, porque é para isso mesmo, é um documento que está em construção escusamos de estar ali... e deixamos então...deixamos aberto ao grupo e o grupo todo participa e complementa-se.

**Entrevistadora** – E depois normalmente chegam a um consenso?

**Docente** – Sim! Sim, sim. Depois é feito o documento é levado então a pedagógico e depois é ou não aprovado.

**Entrevistadora** – Achas que a mobilidade docente, o facto de entrarem novos docentes pode afetar a participação dos elementos no departamento?

**Docente** – Não, não pode não. Vejo isso até como uma parte muito positiva, é sempre um elemento muito novo e o novo à partida é quem é crente, o novo pode ser muito bom com outras experiências, com outras ideias, já não está ... já não conhecem as manhas, entre aspas, das pessoas do grupo e é sempre bom termos elementos novos para inovar.

#### **D. Trabalho**

**Entrevistadora** – Como é que tu descreves o trabalho que é desenvolvido nas reuniões de departamento? Como é que é organizado? O que é que lá se trata? Assim numa forma geral. Portanto começando desde o início, vocês têm uma ordem de trabalhos, essa ordem de trabalhos normalmente tem...

**Docente** – Eu acho que falta ali uma certa auto regulação. Auto regulação no sentido de ajustar os assuntos ao horário à pertinência dos assuntos com que... os assuntos que são mais pertinentes se calhar não são levados, não há aquele *timing* certo para, e tempo útil, para ser verdadeiramente discutidos, muitas das vezes fica-se grande parte nas informações gerais.

**Entrevistadora** – E depois como tu tinhas dito há bocado o resto...

**Docente** – Fica assim um bocadinho, fica assim... as coisas são tratadas mas precisavam dum tempo mais, mais...

**Entrevistadora** – Portanto em termos de assuntos normalmente temos as informações não é? E depois a seguir ....

**Docente** – É a leitura da ata que as atas são sempre muito, muito extensas com várias folhas, depois há sempre um ...

**Entrevistadora** – Porque é que tu achas que há essa preocupação intensa...

**Docente** – De se ler a ata, porque previamente a ata é mandada para cada uma de nós para ser analisada e salvo raras exceções a ata é dita olha está tudo muito bem, há sempre um ponto ou outro que não está bem, que não corresponde corretamente à verdade e depois ficamos ali ...

**Entrevistadora** – Mas isso é feito, pela coordenadora? O que tu estás a dizer?

**Docente** – Todas nós analisamos a ata e depois se cada uma de nós tiver algum assunto a dizer, algum ponto da ata que não esteja em conformidade com aquilo que nós achamos que foi a verdade, ou que não está menos, ou que tem algum parágrafo que pode ter uma segunda leitura ou uma coisa que não esteja muito clara. Depois lá é feita a alteração da ata. Da ata anterior. O que acontece que às vezes já estamos quase no final do ano e ainda andamos com a ata número dois, porque ainda entretanto aquilo ainda não está bem esclarecido ou porque pode suscitar outra interpretação ou porque disseram, e outra porque consta lá um nome de não sei quantos e não devia constar.

**Entrevistadora** – Portanto há uma preocupação excessiva relativamente ao documento em si!

**Docente** – Há uma preocupação excessiva e há um bocadinho de intriga de... Tudo o que é falado na reunião, tudo é posto em ata. Pode gerar muita confusão. Era preciso saber filtrar mais os assuntos que são pertinentes para a ata.

**Entrevistadora** – Ah! Portanto nesse aspeto já tínhamos chegado à conclusão que se calhar era mais...as informações têm um predomínio muito grande no que diz respeito ao conteúdo das reuniões.

**Docente** – Informações e leitura da ata.

**Entrevistadora** – Depois o resto dos assuntos tem a ver com o decorrer do ano? Com atividades?

**Docente** – Com os documentos, com a elaboração de documentos, o que é que podemos alterar, com aquilo que está, ponto, menos bem, o que podemos...

**Entrevistadora** – Consideras que existe um verdadeiro trabalho colegial, cooperativo dentro do departamento?

**Docente** – De grupo?

**Entrevistadora** – De grupo.

**Docente** – O grupo, as tarefas ... e compreendo que tenha que ser assim. Quer se dizer: Trabalhar em grande grupo, trabalhar um documento em grande grupo não é viável é necessário que o grupo seja subdividido e sejam atribuídas determinadas tarefas aos sub grupos.

**Entrevistadora** – Mas por exemplo, em termos de materiais, de ideias, de estratégias, vocês partilham, no grupo todo esse trabalho?

**Docente** – Partilhamos, porque partilhamos nesses momentos em que temos as reuniões informais, não é? porque nem sequer seguem um registo formal duma reunião de departamento. E aí nós estamos à vontade, temos um lanchinho em que pronto, para além disso nós estamos e partilhamos e levamos exemplares de trabalhos que fazemos, atitudes que alguma criança tenha tido, que precisamos que seja discutida, ou que queiramos ou seja pertinente termos parecer de outra colega, “olha uma criança ou até um pai”, quer dizer isso ajuda-nos porque às vezes nós não sabemos lidar com estas questões assim muito, muito pontuais. E acho que sim! Nesse momento, sem aquela pressão de, de, de... acho que somos mais verdadeiras, somos mais produtivas no sentido de partilha.

**Entrevistadora** – De partilha! Exatamente! Achas que nos últimos anos, aumentou o trabalho burocrático do coordenador?

**Docente** – Eu acho que sim! Sim, sim.

**Entrevistadora** – Em termos de maior número de papéis que é preciso preencher?

**Docente** – É, é, a avaliar, a avaliar pelo nosso trabalho, também que aumentou efetivamente a parte burocrática, acho que sim, acho que está implícito também um aumento de trabalho do coordenador nessa área.

**Entrevistadora** – Achas que ultimamente se tem atribuído ao coordenador uma maior função de controlo, por parte dos professores?

**Docente** – Eu não sei se será bem essa função que é destinada ao coordenador!

**Entrevistadora** – Mas, tu sentes essa...?

**Docente** – Eu sinto! Eu sinto esse controlo! Eu sinto esse controlo e senti-o em situações muito concretas. Não sei se é pertinente que haja esse tipo de controlo, não sei! Ou se deve haver, se calhar deve ser feito de outra forma, de forma que nós não nos sintamos menos importantes, que não sintamos tanto essa hierarquia. Nós sabemos que existe, está implícita uma hierarquia, mas tão destacada! Tu estás aí em baixo tu é que...não é? Se calhar tínhamos tudo para ganhar se fosse um bocadinho mais esbatido. Mas passa pela pessoa em si. Porque, tenho experiência

de outras, tive experiência de outro coordenador muito recentemente que, porque tem outra personalidade, exerce nas mesmas as suas funções de coordenador e muito bem e todos nós estamos...temos outra postura e outra forma de estar e outra produtividade, acho eu, porque a pessoa tem um perfil diferente. O ter perfil de líder e eu que acho ela também o tem, mas numa forma menos...

**Entrevistadora** – Autoritária?

**Docente** – Autoritária! Como há bocado se disse, exerce a autoridade sem ser autoritária.

**Entrevistadora** – Achas que neste caso a tua coordenadora consegue desenvolver a articulação entre os vários membros, do departamento?

**Docente** – Consegue, porque nós estamos sensibilizados em termos de articularmos as nossas tarefas...

**Entrevistadora** – Umas com as outras... Umas com as outras, em termos de atividades?

**Docente** – Sim! Sim, é assim, nós temos as atividades do PAA em que está implícita a articulação, em momentos em que todos nós nos juntamos e há um fio condutor entre todas as atividades. Há atividades que circulam pelos jardins. Há convidados que são, há pessoas convidadas que servem ou fazem sessões para todos os jardins, há momentos de convívios relacionados com o desporto, com ... convívios com a...do PNL, com a escritora, portanto sempre com o objetivo de chamar o grupo de chamar o grupo “Dos Jardinhos” o grupo de jardins ...

**Entrevistadora** – E articular?

**Docente** – E articular entre todas.

**Entrevistadora** – Sente que existe um afastamento entre o coordenador e os restantes elementos quando é preciso tomar uma decisão? Veja, ele está dum lado e os restos docentes estão no outro.

**Docente** – Não! O que se sente, é que o coordenador está ali para... com uma ideia, quase pré formada e quando se é um bocadinho competente, tentamos contrapor, acho que as nossas

armas são um bocadinho... demérito ou um bocadinho... menos fortes e acaba por prevalecer a ideia pré formada do coordenador.

### **E. Liderança**

**Entrevistadora** – Relativamente ao papel de liderança como é que tu descreves o tipo de liderança que é exercido pelo coordenador?

**Docente** – É assim! Não sei agora os adjetivos... É complicado arranjar adjetivos que vão caracterizar uma pessoa. E eu tenho uma vivência... É complicado para mim porque eu tenho uma vivência um bocadinho diferente. Eu testemunhei coisas fora do departamento que me levam a descrevê-la de outra forma e sem às vezes correr o risco de não poder discernir a pessoa. Eu convivi com ela três anos em termos de trabalho, no terreno e foram-me reveladas coisas e testemunhadas coisas que eu não consigo perceber como é que... não é? E quando algumas atitudes que decorriam dentro departamento, muitas pessoas não compreendiam e eu tenho uma base de sustentação da atitude, eu percebo porque tem essa atitude. Porque acho que é mesmo personalidade é uma personalidade camuflada. Quem conhece a pessoa pela primeira vez é uma pessoa espetacular, quem convive depois vê que pode não corresponder tanto e é uma decepção. Agora procurando adjetivos, autoridade, autoritária.

**Entrevistadora** – Imposta?

**Docente** – Sim, autoritária não é bem isso. Impõe, mas...

**Entrevistadora** – Mas de qualquer das maneiras a tua ideia é que a hierarquia neste caso se sente muito e os objetivos são conseguidos exatamente pela imposição e pelo autoritarismo. É isso?

**Docente** – Um bocadinho sim! As pessoas não estão confortáveis para, para.... É o que eu digo Algumas estão! Estão muito á vontade e muito confortáveis. Se calhar porque o perfil também se aproximam do dela, não sei, também porque têm conhecimentos, são pessoas que sabem, que argumentam e que mostram. Outras pessoas que sentem-se mais minimizadas. É um bocadinho isso.

**Entrevistadora** – De que forma é que tu achas que esse tipo de liderança afeta a participação do grupo?



**Docente** – Afeta nesse sentido mesmo. É que não há aquele espírito de grupo. Em que as pessoas se calhar têm muito boas ideias e muita vontade e depois acaba-se por não conseguir...

**Entrevistadora** – Transmitir ou debater?

**Docente** – Transmitir e estar á vontade e aquela sensação de que... eu falo por mim. Eu vou para uma reunião de coração... ai meu Deus! Agora nem tanto, volto a frisar! Eu sentia-me... a vítima, a vítima mesmo! Duma repressão! Dum estar sempre em cima! Eu tinha sintomas, portanto, doía-me a barriga, eu tinha diarreias! Ui! Meu Deus! Porque ia... tava a ir para uma situação de, que ia estar ali, deixa ver o que vai acontecer.... Mas isso, eu acho que era, tem a ver com aquele percurso com aquela vivência que nós tivemos, isto são coisas que ela não consegue ultrapassar. Muitas das vezes disse- lhe; “olhe por favor, vamos partir do zero”. Porque ou era conivente, ou então se não era conivente com as atitudes, eu era penalizada! E como não consegui, porque algumas coisas estavam mesmo mal e não conseguia sê-lo de alguma forma fui catigada. Fui penalizada por isso.

**Entrevistadora** – Achas que existem outros líderes dentro do departamento mesmo que informais?

**Docente** – Sim!

**Entrevistadora** – Mas ela permite que esses líderes existam ou?

**Docente** – Ela tenta confrontar, mas esses líderes são líderes fortes e líderes com sustança que argumentam e provam e contrapõem mas de maneira geral as ideias dela prevalecem.

**Entrevistadora** – Finalmente como é que tu descreves um coordenador eficaz? O que é um coordenador eficaz para ti?

**Docente** – O coordenador eficaz é o coordenador que tem que estar no topo, tem que ter as funções de coordenar, mas tem que saber também ouvir e construir as suas ideias com aquilo que nós lhes oferecemos porque a nossa experiência também tem muito a ver. O coordenador tem que ser recetivo. Tem que ser sensível também, porque estamos mais participativos, estamos mais efusivos, até há determinados assuntos que nos permitem estar mais á vontade, e se o coordenador parte com o princípio de que está lá para aprender, entre aspas, também para se construir e que apesar de ser ele o líder e tem que haver quando, pronto num grupo tem

sempre que haver um moderador, o coordenador se calhar é mais como um moderador, em que nos ajude a fazer a autorregulação dos assuntos de tudo o que está inerente para que as coisas decorram com sucesso, acho que sim.

**Entrevistadora** – Gostarias de acrescentar alguma coisa?

**Docente** – Não. Gostaria de ter outra experiência com outro coordenador. Já chega.

**Entrevistadora** – Obrigada.