

## Entrevista Semidiretiva

### Dados biográficos e profissionais

**Idade** - 41

**Sexo** - Feminino

**Formação Académica** – Licenciatura / Especialização em Administração Escolar

**Tempo de serviço** – 14 / 15 anos

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

**Cargos desempenhados** – Diretora de Turma; Coordenadora de Projetos; Gestora de Instalações; Representante de Grupo

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

**Entrevistadora** – Então para começar como é que tu caracterizas a evolução das funções do coordenador nos últimos anos?

**Docente** – Como é que caracterizo a evolução?

**Entrevistadora** – Sim, se achas que....

**Docente** - Acho que são pertinentes, têm sido muito úteis na melhoria da... da qualidade da ...do que se pretende que eles executem, do serviço que eles prestem ao departamento.

**Entrevistadora** – Mas achas que houve um avolumar de funções, que elas têm sido cada vez mais exigentes relativamente ao que era antigamente?

**Docente** – Há uma maior responsabilização por essa.... ocupação desse cargo, há uma maior responsabilização de uma pessoa pelas coisas, não é? e é positivo na minha perspetiva considero isso muito positivo.

**Entrevistadora** – Mas achas, que eles têm neste momento mais trabalho ou que lhes é exigido mais coisas do que era antigamente?

**Docente** – Têm, têm. Eu, não posso comparar muito, porque eu tenho só doze anos de serviço e isto tem vindo a evoluir quase desde que eu comecei a trabalhar, não é? Eu não consigo comparar há trinta anos atrás que de certeza não era assim. Mas dá-me a impressão que tem.... a nível de responsabilidade e de trabalho pedidos, tem crescido, tem sido crescido.

**Entrevistadora** – Sendo assim, quais são os principais constrangimentos que achas com que eles se debatem? Quais são os maiores problemas?

**Docente** – Talvez a falta de, que eu ouço eles queixarem-se, é a falta de tempo de, no horário não haver correspondência... como é que eu hei-de explicar, eles queixam-se de falta de tempo. Achavam que esse cargo deveria ter um maior número de horas, para ser bem...

**Entrevistadora** – E depois se calhar terem tempo juntamente com os outros professores, era isso que ias dizer? Ou não?

**Docente** – Tempo comum, com outros. Tempo comum?

**Entrevistadora** – Sim! Sim! Sim!

**Docente** – Aqui na nossa escola?

**Entrevistadora** – Sim, se eles se queixam disso?

**Docente** – Isso já foi... o ano passado já foi previsto, há um dia por semana à segunda-feira em que há, é uma hora comum a todos estarem libertos e poderem trabalhar. Não vi que fosse ocupada nos seus cem por cento, não é? Não vi que fosse ocupada. Portanto, não sei se é aí, a questão se é essa.

**Entrevistadora** – Exatamente! Porque tendo existido não foi bem....

**Docente** – Porque tendo existido não foi utilizada cem por cento. Foi utilizada, três vezes, parece que houve três reuniões ou quatro de departamento. Uma por período, talvez no início, depois no fim, para aí umas quatro ou cinco no ano todo, umas cinco. Quando houve quantas semanas? Trinta e tal semanas que houve, não é? pronto. Para mim não foi, se a queixa é essa, não há motivos de queixa. Há dois anos atrás sim. Não havia tempo comum, não havia tudo bem, era uma queixa aceitável, agora ano passado foi dado esse tempo e as pessoas não utilizaram é porque não era preciso.

**Entrevistadora** – Exatamente!

**Docente** – O erro não é da falta desse momento, o erro é da gestão desse momento.

**Entrevistadora** – Exatamente! E relativamente à formação? Achas que é uma... ou a falta dela ou?

**Docente** – É falta! É falta de formação! Acho que há falta de formação. As pessoas acomodam-se e não procuram formação. Porque há, não há falta de formação, porque há, se a gente procurar há, e se a pagar há. Acho que a própria pessoa que está nesse cargo, se acomoda e não vai procurar, não se atualiza, e face às grandes evoluções e atualizações, eram... não é esperar que a escola nos forneça isto, não é? Um profissional não pode estar à espera disso, tem que ter respostas na manga, então tem que ser ele a procurar. Não há falta de formação há é falta de vontade da pessoa, das pessoas... da maior parte, não digo que seja no meu... não sei se ele fez se não fez, não é? Também não sei! Mas dá-me a impressão que talvez falte ali... porque se as coisas estão a evoluir para um trabalho colaborativo estão a evoluir para uma envolvimento de todos. Isso não tem sido... no nosso departamento não se nota isso.

**Entrevistadora** – Exato!

**Docente** – Portanto, talvez aí a falta seja da formação.

**Entrevistadora** – Achas que o coordenador do departamento está preparado para lidar com estas evoluções?

**Docente** – Eu pessoalmente, não! Acho que não! Não é o estar preparado, ele talvez não aceite, porque ele está formatado devido à idade dele, está formatado para uma determinada forma...

**Entrevistadora** – Maneira de falar... de agir, não é?

**Docente** – De gerir as coisas, não é? E depois já custa, talvez já lhe custe dar a volta, não é? Pronto, já lhe faz mais confusão.

**Entrevistadora** – Este tipo de maneira de trabalhar...

**Docente** – Ele nem se lembra, não sei nem se lembra. Trabalhou tantas vezes sozinho, tanto ano sozinho que agora não nem se lembre de trabalhar com os outros. Já é uma coisa metida lá, como é que eu hei-de dizer, já é um vício. É um vício!

**Entrevistadora** – Relativamente àqueles documentos, que tu bem conheces, não é? que são estruturantes do agrupamento: projeto educativo, curricular de agrupamento etc., ele dá neste caso, o teu coordenador, dá a conhecer esses documentos?

**Docente** – Dá a conhecer todos os documentos que lhe chegam à mão, se não dá a conhecer mais é porque não lhe chegam à mão. Eu tenho essa pes...pe... quê?

**Entrevistadora** – Perspetiva.

**Docente** – Parece-me isso: não sei se ele recebe mais do que o que manda, porque também não sei se ele recebe tudo, mas esses estruturantes o PEA o PAA, o quê? Falta outra.

**Entrevistadora** – O PCA, projeto curricular de agrupamento.

**Docente** – Isso e o regulamento interno são documentos que ele envia quando tem. Se não enviou foi porque não chegou ou porque foi...

**Entrevistadora** – E relativamente, ele envia-te esses documentos mas depois eles são abordados em departamento de alguma forma, discutidos...

**Docente** – Quando é pedido em pedagógico para discutir determinado ponto ou determinado artigo ou determinada coisa é feito isso com as atas do pedagógicas a gente vai controlando mais ou menos e vendo se realmente foi lá pedido ou não, normalmente é tudo. Às vezes no PEA há uma ou outra falha que ele nem se lembra para ele o PEA é uma coisa que não interessa. Tenho eu a noção ....

**Entrevistadora** – Claro! Claro!

**Docente** – que para ele é isso, então às vezes eu como pertença equipa estou sempre, ó [nome do coordenador] e aquilo! E ele: "ai é verdade!"

**Entrevistadora** – Mas, relativamente aos outros, vocês estão sempre...?

**Docente** – Sempre que é pedido para analisar o que quer que seja, ele passa palavra e é feito.

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

**Entrevistadora** – Relativamente ao departamento curricular, achas que ele funciona como... onde a decisão acontece? Vocês sentem que estão ali a tomar decisões?

**Docente** – Não! Somos ouvidos, as opiniões são registadas, mas depois claro, vivemos numa democracia. Isto vai juntamente com os outros todos, não pode ser a nossa... a gente também tem que estar com essa perspetiva. “ Ai! O que eu disse não vale nada, porque eles não...”, mas o que ela disse é no meio de não sei quantos que disseram. A gente não pode estar nessa perspetiva. Eu acho que a gente erra um bocado, nisso. Toda a gente quer que as suas ideias sejam as que prevalecem, às vezes a maioria vai para esse lado, outras vezes não vai. Mas a pessoa tem que estar preparada para isso. Isso é que é a democracia!

**Entrevistadora** – Sim, mas de qualquer das formas, então tu estás-me a dizer que vocês tomam decisões ...

**Docente** – Nós tomamos decisões ...

**Entrevistadora** – Nem que seja por maioria. Portanto, o departamento se for preciso....

**Docente** – Por exemplo, para decidir uma atividade concretamente. Uma atividade: assim tomamos decisões. Olha dentro... “Vamos fazer, no São Martinho, o que é que vamos fazer? Ai vamos fazer isto”. Pronto. Então, cada um vai, propõe a sua coisa e é decidido e é votado...ou é ...

**Entrevistadora** – Sim, sim é votado .

**Docente** – É votado, é colaborado ou, não é colaborado é, combinado, digamos assim. Não é, às vezes não se vai, olha, vamos votar por uma mesa, não, entre todos é combinado e aceite se alguém está contra, expõe a sua situação se não; se os outros conseguem provar-lhe que a maneira que está a pensar não é a melhor, essa pessoa também... mas tomamos.... há certas coisas que tomamos decisões, há outras que emitimos opinião, depois não quer dizer que seja aquela que...

**Entrevistadora** – Claro! Que prevalece.

**Docente** – Mas há espaço para isso.

**Entrevistadora** - Achas que o teu coordenador representa o departamento no conselho pedagógico ou, é o representante do conselho pedagógico no departamento? Qual é que tu achas que prevalece, ou se é igual? Portanto o facto de ele pertencer...

**Docente** – Ele, eu acho que é cinquenta por cento. Ele leva ao pedagógico o que é dito ali. Não emite opiniões próprias, ele respeita o que a gente diz e leva piamente o que foi dito e também traz o que o que ouviu do conselho pedagógico, traz. Ele é um veículo.

**Entrevistadora** – De transmissão.

**Docente** – E acho que o faz tanto para o lado de lá, como para o lado de cá.

**Entrevistadora** – Portanto não o sentes a defender mais um lado do que o outro?

**Docente** – Eu acho que não, não, eu pelo menos não, sem querer ser injusta, não me lembro assim de nenhuma situação, que diga.... isso aconteceu uma vez, ou outra, não, o geral que eu tenho é que ele leva e traz. É um veículo e...

**Entrevistadora** – Achas que neste caso..... as nomeações dos coordenadores de departamento são feitas pelo diretor, não é?

**Docente** – Eram!

**Entrevistadora** – Sim, neste caso portanto, no momento em que eu estou...

**Docente** – No momento em que estou.... foi nomeado, condicionado, ele foi nomeado condicionado.

**Entrevistadora** – Pronto, o que eu te ia perguntar é se tu achas que essa nomeação afeta de alguma forma o trabalho dele?

**Docente** – Afeta! As nomeações afetam sempre!

**Entrevistadora** – E então?

**Docente** – Primeiro, para a pessoa desempenhar determinado cargo, o primeiro requisito no meu entender, é que a pessoa esteja predisposta a isso. A pessoa tem que de oferecer. Em segundo lugar, como é uma coisa para trabalhar com os outros.... o diretor tem noção de quem está na escola, mas não tem a noção cem por cento mais, não tem mais noção do que as

peessoas que trabalham com ele, portanto quem deve... Ele devia poder sugerir sim, certos nomes, como está previsto agora, que também está condicionado, mas eu acho que a última palavra, ou a palavra que pesasse mais, claro que em situações, se calhar muito descabidas não sei, se havia, mas, no nosso caso, devia haver.....as pessoas deviam-se pronunciar, devia haver votos.

**Entrevistadora** – Mas a minha pergunta era mais no sentido, se o facto de ele ser nomeado se sentia de alguma forma obrigado ...

**Docente** – Era! Eu acho que sim.

**Entrevistadora** – Não! A seguir aquilo que o diretor...percebes a questão?

**Docente** – Àhhhhhh! Não!

**Entrevistadora** – De maneira nenhuma.

**Docente** – Eu acho que não. Eu acho que ele está com muita liberdade para ocupar o cargo e fazer o que ele de melhor entender. Acho que não foi condicionado a nada.

**Entrevistadora** – Ou não se sente condicionado por ter sido?

**Docente** – Não, constrangido por ter sido nomeado, nada, não, eu acho que não. Não se sente, não, não. Eu acho que aí a ação da direção que está muito bem definida na nossa escola, está muito bem...o meu...eu tenho poder para, mas acaba aqui. Eticamente acaba aqui. É essa a noção que eu tenho. Eu sinto que ele tem liberdade para fazer, dentro do que é as competências dele, tem liberdade, tem espaço de manobra.

**Entrevistadora** – Exatamente. Por exemplo, quando acontecem mudanças, sai nova legislação ou neste momento até que atravessamos que saiu o 13-A, o que é que se processa, ou como é que vocês fazem, ou como é que ele faz relativamente à implementação dessas mudanças e primeiro, quando vos dá a conhecer essas mudanças e depois como é que ele acompanha?

**Docente** – É assim, todas as mudanças que ocorrem, ele só dá a conhecer em reunião de departamento. Essa reunião só é marcada, depois do pedagógico... no pedagógico terem sido falado, ter sido ponto de ordem, não é? Depois....Ele não fala por iniciativa própria, “olha saiu

uma coisa, vamos analisar”, não. Primeiro, no pedagógico dão-lhe indicação e depois só a partir daí é que ele fala. Tem sido assim. E depois como?

**Entrevistadora** – E depois portanto sai, ele sai marca a reunião e depois como é que se processam? Vocês discutem?

**Docente** – Pronto, informa, que saiu aquilo e depois se houver algum ponto que tenha sido solicitada a sua discussão especificamente **em** pedagógico é feito, senão não se fala. Quer dizer dá a informação que existe, é como se fosse um memorando, “‘ta aquela ‘ta aquela, tá aqueloutra” nas informações diz, mas não se discute. Se não houver, ou se os colegas pedirem, já não me lembro do estatuto da carreira docente, ano passado ou há dois anos, mesmo sem o pedagógico pedir discussão, houve coisas, ou na avaliação, acho que foi na parte da avaliação, houve coisas que se começou a discutir e a falar e,....., pois, mas acho que não se registou nem nada em ata, nem nada, acho que não fica assim nada registado. Não sendo pedida a análise pelo pedagógico desses pontos, não é feito. Pode-se falar *off record*, entendes?

### **C. Participação**

**Entrevistadora** – Exatamente. Relativamente à participação como é que tu te descreves enquanto elemento do departamento?

**Docente** – Ativa! Uma participação ativa. Sempre que me é permitido eu ofereço-me, emito a minha opinião!

**Entrevistadora** – Seja ela...

**Docente** – Digo para lá umas bacoradas! Mas, custe o que custar, eles ouvem! ! Não me importa.

**Entrevistadora** – Exatamente. Mesmo em termos de atividades? A participação também é? Claro!

**Docente** – Sim! Sim!

**Entrevistadora** – E os elementos do teu departamento? Considera-os ativos? Uns mais, outros menos?



**Docente** – Eu acho que sim, eu acho que a maioria deles se... é como em todo o lado, há quem se chegue à frente e há quem se chegue atrás, mas assim na maioria, não é um departamento que tenha muitas atividades, não. Tirando os de matemática parece-me, não temos assim grande...

**Entrevistadora** – Então nem é, nem se pode considerar assim um departamento muito ativo?

**Docente** – Não. As atividades gerais, colaboramos sempre. Atividades que não sejam gerais, por exemplo; o São Martinho, a semana aberta, pronto; atividades gerais, há sempre colaboração e há sempre ... tirando talvez ali o grupo mesmo do [nome do coordenador], eu acho que, eles podiam fazer mais alguma coisa e há ali algumas atividades que eles não quiseram, não aderiram. Mas as gerais, aderimos todo o departamento depois, outras assim só mais de grupo..... o que mais atividades faz é o de matemática, dentro do departamento é o de matemática do terceiro ciclo, é o de matemática do terceiro ciclo.

**Entrevistadora** – E, e, e nas reuniões?

**Docente** – Quais é que são assim mais ativos?

**Entrevistadora** – Não precisas de me dizer quem. Se tu consideras globalmente se eles dão a sua opinião?

**Docente** – Quem interage mais e.... talvez os de matemática. Eles também são mais, talvez, se calhar, é por isso que eu tenho a ideia que são os que mais falam, são mais. Mas dá-me a impressão....

**Entrevistadora** – Mas duma forma global, toda a gente tem? Portanto, ele promove essa participação de toda a gente?

**Docente** – Toda a gente tem... Ah, isso é....tudo, tudo.

**Entrevistadora** – Como é que tu?

**Docente** – Dá espaço para toda a gente falar.

**Entrevistadora** – Pronto, pois! Agora, ia-te perguntar exatamente como é que se processa a tomada de decisão? Ou seja, quando vocês precisam de decidir alguma coisa, como é que fazem?

**Docente** – Decidimos em grupo, normalmente.... cada um reúne e vai trabalhar este tema, pronto, no meu grupo decidimos assim, no b assim e.., por aí fora. Depois no fim fica em ata....

**Entrevistadora** – O que cada grupo decidiu.

**Docente** – O que cada grupo decidiu e se for uma coisa... por exemplo, uma atividade que tenha que só haver uma decisão final, quem .... cabeças que mais pensaram igual é para onde vai.

**Entrevistadora** – Portanto, é por maioria não é?

**Docente** – É por maioria.

**Entrevistadora** – Achas que a mobilidade docente, o facto de entrar gente nova e neste agrupamento é uma das características, poderá condicionar a participação das pessoas, porque não conhecem e depois ficam mais retraídos ou pelo contrário porque vêm e.....?

**Docente** – Isso é cinquenta por cento. Eu acho que é bom haver mobilidade porque traz sempre sangue novo, não é? E realmente, os primeiros meses, é assim, depende da pessoa que vem, se a pessoa é colaborativa em qualquer lado, está um mês em adaptação, mas depois abre-se, não é o facto de andar de um lado para o outro que a condiciona. Se a pessoa por si já é de não fazer, pode cá estar dez anos e acomoda-se, e é igual. É da pessoa para mim, é.

#### **D. Trabalho**

**Entrevistadora** – Relativamente ao trabalho que é desenvolvido nas reuniões, como é que é esse trabalho? Quais são os assuntos que são tratados...?

**Docente** – Normalmente, é os que são indicados para pôr na ordem de trabalhos, quando é de departamento, normalmente a ordem de trabalhos vem com orientações da direção. Quando é de grupo, solicitada por cada grupo, é aquilo que os grupos pedem. Mas normalmente tem a ver com..., dos grupos, com a execução de material didático, ou tem a ver com planificações ou tem a ver com atividades, planificação de atividades e depois o relatório das atividades, ou tem...depois as gerais de departamento têm a ver com a gestão do ano, não é? com as planificações no início do ano, planificações, depois no final é as avaliações, fazer aqueles balanços de sucesso e não sei quê. Tem sido mais ou menos isso.

**Entrevistadora** – Achas que se pode falar de trabalho colegial, colaborativo?

**Docente** – O que é isso colegial?

**Entrevistadora** – É colaborativo.

**Docente** – Colaborativo.

**Entrevistadora** – Sim, se as pessoas trabalham verdadeiramente em grupo?

**Docente** – Não, ainda há muito caminho! Está bom! Está melhor que quando eu comecei há doze anos atrás, que era um trabalho individualíssimo unicamente, na maior parte das escolas, porque também passei por escolas onde isso já não acontecia, porque havia muita colaboração. Agora, atualmente já está um bocadinho melhor, mas não o desejável, muito longe do desejável. Ainda trabalhamos todos muito individualmente, ainda atiramos muitas pedras ao vizinho do lado, ainda estamos a ver as pessoas com medo e quanto mais velha for a pessoa, mais medo tem, é a ideia que eu tenho, mais medo tem de expor aquilo que faz. Acho que esta malta nova que vem agora... já vem com outra... espírito, já vem com um espírito... dá-me a impressão não sei, é a ideia que eu tenho, porque às vezes a gente a falar com colegas mais velhos na profissão, com mais experiência, eles estão sempre com medo que a gente esteja a criticar e às vezes não é; é a pedir ajuda.

**Entrevistadora** – Exatamente.

**Docente** – Não estamos a fazer reparo nenhum, e às vezes dá a impressão que eles que respondem assim um bocadinho na defesa.

**Entrevistadora** – Exatamente! Porque acham que se calhar, já são de outro tempo e têm alguma coisa a aprender...

**Docente** – Ou como os mais novos vêm depois, já vêm muito recente da universidade com novas ...

**Entrevistadora** – Ideias.

**Docente** – Não é? E que eles já não acompanham, digo eu, porque essa formação é importantíssima e cada vez, à medida que a pessoa vai estando na carreira não é acomodar-se, não precisa de formação? Precisa!

**Entrevistadora** – Cada vez mais!

**Docente** – Eu concordo com isso!

**Entrevistadora** – Cada vez mais! Como é que tu? Portanto, mas, tu falaste que haveria, se calhar, algum trabalho de grupo, como é que é esse trabalho feito?

**Docente** – Trabalho de grupo, há algum dentro dos grupos. Intergrupo esquece. Até nas articulações é difícil. Articular com os do mesmo departamento, ainda há ali uns ajustes que com jeitinho, ainda se leva, se as pessoas gostarem umas das outras. Se houver atritos nem pensar! Fora do departamento esquece. Entre departamentos... entre grupos de departamentos diferentes esquece. Aqui não, se consegue. Eu não consigo.

**Entrevistadora** – Mas dentro do departamento, vocês trabalham mais em grupos?

**Docente** – Grupo.

**Entrevistadora** – Ou como um departamento?

**Docente** – Não, normalmente ...

**Entrevistadora** – Como grupo disciplinar?

**Docente** – Trabalhamos, o departamento... ele quando marca uma reunião de departamento, depois marca de grupos. A dinâmica é, reúne o departamento, dá as informações gerais e depois: “agora cada grupo trabalha e trás o resultado”.

**Entrevistadora** – E vocês aí nesse grupo, vocês têm oportunidade de trocar materiais, de fazer coisas verdadeiramente em grupo?

**Docente** – Não!

**Entrevistadora** – Não?

**Docente** – Temos oportunidade, mas não fazemos. Não fazemos. É muito complicado ultrapassar essa fase. Que as pessoas começam todas a olhar para o relógio, é a primeira coisa. Devíamos realmente assumir essa hora como, trabalho aqui colaborativo e estarmos.... mas não. Ai! Distribuímos tarefas: “olha, tu fazes aquela parte, eu faço aquela, tu fazes aquela”; vamos para casa, fazemos, mandamos por *mail*. Nós estamos ali verdadeiramente naquele

espaço físico a... pronto também, não sei se, se... pronto...Há muito trabalho a fazer aí, ainda há muito trabalho.

**Entrevistadora** – E vocês trocam materiais?

**Docente** – Normalmente o que é que acontece? Como somos poucas e as turmas são poucas, nunca há colegas a ter os mesmos anos. Eu tenho os sétimos todos, outra tem os oitavos todos, outra tem os nonos todos, então resultado uma trabalha sozinha para o nono, outra trabalha sozinha para o oitavo, outra trabalha sozinha para o sétimo,

**Entrevistadora** – E dos outros grupos, tu... não tens conhecimento?

**Docente** – Eu acho que com... depende dos outros grupos; Olha físico químicas acontece como nós, não há assim, acho que toda a gente tem uma maioria...O que é que acontece, por exemplo eu tenho os nonos, mas se há uma colega que só tem um nono ali solto, eu o que faço envio-lhe.

**Entrevistadora** – Claro!

**Docente** – E ela, não faz para o nono, ou se fizer alguma coisa para ajuste dela, depois envia-me a mim. E acontece isso nos outros. Físicas químicas, tem os mesmos que nós, deve ser o mesmo problema. Matemática, elas são mais, têm mais horas e partilham mais níveis, depende das colegas, eu apercebo-me há ali colegas que trabalham muito bem, há outras que não.

**Entrevistadora** – Claro!

**Docente** – Fazem trabalho muito individual e que não...

**Entrevistadora** – Que não partilham.

**Docente** – Isolam-se, não partilham. E há outras que não. Que a gente vê, que aliás a gente está ali na sala de professores e tem mesmo imediatamente...

**Entrevistadora** – Essa noção?

**Docente** – A noção de quem é que está ali a trabalhar em conjunto e quem é que não. Agora o espaço é dado, ele dá, ele diz; “agora trabalham em grupo”. Nós é que nos piramos...

**Entrevistadora** – Sim! Aliás ele escusava até de ser feito ali! Vocês; cada professor podia fazer o trabalho de grupo noutro sítio, noutra forma, ou noutro dia. Não precisa de ser.

**Docente** – E às vezes até vamos para outro sítio para não ouvir tanto barulho, mas mesmo assim é o despacha.

**Entrevistadora** – Portanto, vocês não trabalham em grupo fora destas ocasiões formais?

**Docente** – Não! Era o que eu te ia dizer, não sendo ele a marcar, não trabalhamos, não trabalhamos. A única coisa onde se trabalha é realmente nos exames, nas provas de aferição da nossa disciplina, para preparar fichas comuns a quem tem o ano, mas lá está, dividimos. Já há dois anos foi assim que fizemos e eu este ano não tive o nono, mas era assim que fazíamos. Eu por exemplo, fazia as duas primeiras, outra fazia as duas seguintes. Depois dávamos a mesma ficha a todas as turmas para uniformizar.

**Entrevistadora** – Para uniformizar.

**Docente** – Porque depois o exame também era igual para todos, mas fazíamos assim.

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

**Docente** – Burocrático acho que sim, mas nada que não seja pertinente. Eu acho que.....Não há nada, que possa cortar. O que é pedido é estritamente necessário, não dá para fazer de outra maneira.

**Entrevistadora** – Achas que o coordenador de departamento tem cada vez mais, ao longo destes últimos tempos, assumido uma função de controlo, dos professores?

**Docente** – Não, não, não sei; depende do feitio da pessoa: depende da postura da pessoa, há pessoas que gostam de ter poder e subjugar os outros a esse poder e aproveita-se do cargo para fazer isso. Há pessoas que dão a volta à situação, mas não é pelo poder, é pela colaboração.

**Entrevistadora** – Sim! Mas nós estamos a falar do teu coordenador de departamento!

**Docente** – É assim, eu acho... a pessoa, influencia muito e a formação da pessoa. Não é como profissional, mas como pessoa mesmo. Eu acho que ele gosta de ter poder. E gosta de, de, de dar... gosta que os outros percebam que ele tem algum poder Eu acho que ele se sente bem

com essa coisa. Por exemplo, na avaliação; na avaliação, eu sinto que ele, que ele, não faz trabalho colaborativo, ele não sabe, não faz a mínima ideia o que é que se passa dentro de cada grupo, nem como é que é cada uma das pessoas, nem o trabalho que faz, nem se a coisa é o que parece, se o que luz é ouro, porque há ali muito ouro que luz, mas é o ouro dos tolos, e ele não tem noção disso, mas depois avalia-os, todo feliz da vida e dá não sei quê, não sei aonde, não sei aonde e não sei aonde. Estás a entender? Por isso é que eu digo, ele gosta desse poder, porque senão...E gosta de ter posse desse poder.

**Entrevistadora** – O tal controlo.

**Docente** – Como é que hei-de dizer, de possuir.

**Entrevistadora** – Exatamente! Ter esse controlo na mão!

**Docente** – Se não, ele tinha outra perspetiva, ele no início do ano fazia um trabalho muito mais de colaboração, de estar atento, de chamar mais vezes....

**Entrevistadora** – De orientar!

**Docente** – De orientar, não é? E ele não faz esse trabalho!

**Entrevistadora** – Achas que ele consegue desenvolver a articulação entre os professores do departamento?

**Docente** – Não! Acho que não! Acho que não consegue!

**Entrevistadora** – Nem procura fazê-lo?

**Docente** – Não, já é feitio dele! Acho que ele faz, está tão habituado a trabalhar sozinho que não, nem, nem... pronto vem aqui dá as aulinhas dele, vai embora à vidinha dele, só se a pessoa for conversar com ele ou se o puser a par das coisas porque ele nem... “então correu bem?” Ou isto, ou “tu dentro este projeto ou daquele projeto” ou “o teu grupo fez isto ou fez aquilo”, ou “as provas de aferição correram bem”, não para apontar no esquema, não, mas a gente sentir que tem ali um “pai”, digamos “entre aspas”, que se preocupa e que está dentro de tudo o que se passa dentro do departamento e tenta que dentro do departamento...Basta, o ano passado, nem no grupo dele, o ano passado, já nem me lembro se foi ano passado se foi há dois anos. Havia aí um colega que era o [nome], fartava-se de faltar, e meter atestados à turma

da minha filha, deu não sei quantas faltas e ele não foi capaz de gerir a situação. E era amigo dele, ia fumar ali para fora e não sei o quê, e era todo amigo dele. E ele não foi capaz de dentro do grupo, nas horas em que o outro ia falar com ele, e dizer assim; “ó meu amigo, olha, vamos fazer assim, tu faltas neste dia, tens a formação tens direito, tens não sei quê, mas pronto, mas vai um colega assegurar, depois noutros dias vens tu assegurar, para não falctruares tanto assim as tuas turmas”. Arranjar ali um modelo dentro do grupo dele que gerisse essa... Não foi, lavou as mãos dele e não quis saber, não mexeu uma palha.

**Entrevistadora** – Pois, as faltas estão legalmente justificadas, não é?

**Docente** – Não interessa, mas aqui havia o bem comum, o bem prioritário dos...

**Entrevistadora** – Dos alunos claro!

**Docente** – Dos alunos, não? Ele, como coordenador de departamento.... Isto era um problema, porque os pais queixaram-se! Vieram cartas aqui, não é? Portanto era uma coisa que ele devia ter investido, e devia ter amenizado a situação. Mas não. Não amenizou nada nem... e se calhar até o picava! Não sei!

**Entrevistadora** – Achas que existe?

**Docente** – Dentro do próprio grupo! portanto, estás a ver? Dentro do próprio grupo! Se ele não faz isso dentro do próprio grupo, como é que se espera que faça isso no resto? Ele não faz a mínima ideia do que se passa no grupo de matemática. Ele não faz a mínima ideia do que se passa no grupo de físico químicas, ele não sabe, se elas se entendem, se não se entendem, que não se entendem. Ele não faz a mínima ideia, dessas coisas. Ou então não sei... e depois.... O que é que..... Isto é perigosíssimo, porque abre espaços para quem é “chico esperto” poder ficar a brilhar, entendes? Depois os outros colegas ficam cada vez mais zangados, cada vez mais retraídos, e há ali um mau estar geral. Esse trabalho..., o coordenador tem que ter....., a prioridade dum coordenador tem que ser a gestão dos... das relações entre as pessoas do departamento. Isso tem que ser a prioridade dele. Estar sempre atento, estar sempre a conversar com um.... a pôr ali, uma “aguinha naquela fervura”, pôr ali.... Tentar harmonizar: “Olha, vocês desentenderam-se aqui, mas vamos lá ver”, tem que ser um bocado por aí... de unir.... Acho eu, isso ele não faz. É muito competente, mas nesse aspeto não, acho que não....



**Entrevistadora** – Achas então que existe um afastamento entre o coordenador, quando por exemplo, é preciso tomar uma decisão, tu sente-lo dum lado e os professores do outro?

**Docente** – Não, não, eu acho que ele respeita, ele não dá opiniões próprias. Ele não se manifesta, quanto à sua opinião própria. Manifesta-se no grupo dele, dá opinião dentro do grupo e de acordo com aquilo que foi decidido no grupo. Mas agora dizer assim, é assim, porque é assim, porque eles estão a dizer isto errado, não. Nunca o vi fazer isso. Opiniões próprias ele não emite.

### **E. Liderança**

**Entrevistadora** – E, agora vamos, à tal pergunta da liderança. Como é que o descreves enquanto líder do departamento?

**Docente** – Eu acho que ele é um “dinossauro”, quer dizer, ficou lá atrás, precisava de se atualizar e precisava de limar estas arestas da....

**Entrevistadora** – Das relações.

**Docente** – Das relações. Ele faz um trabalho muito individual, mesmo entre colegas de departamento, de coordenação de departamento, falta ali também da parte... dele, não sei se é dos outros, se é comum, pronto, não sei, sei que, eles por exemplo, podiam ter entre eles uma outra... lidarem não é? trazerem, o que um leva, levam todos, estamos todos a trabalhar para o mesmo, havia de haver ali uma união, uma partilha, entre eles e da partilha deles passarem para os departamentos. E esse trabalho não é feito.

**Entrevistadora** – Portanto tu achas que ele...

**Docente** – Ele trabalha individualmente, como coordenador de departamento no meio dos outros coordenadores, eu levo o que é meu a pedagógico, cada um leva o que é seu, cada um que se desenrasque. Mas ele não é o pior. A [nome] por exemplo, eu acho que é muito pior, porque ela quando se está a discutir assuntos que não tenham a ver com o departamento dela desliga simplesmente. Se lhe perguntar alguma coisa de opinião... “Ai, isso não é nada comigo eu não tenho nada a ver”. Não têm a noção de.... como é que hei-de dizer; de grupo. Eles não se consideram um grupo. Consideram-se cada um, individual e vamos ver aquele que faz melhor. Qual é aquele que dá melhor informações, qual é aquele que põe os deles, a fazer

primeiro as reuniões, qual é aquele que não esquece nada e fornece tudo, qual é aquele.....Há ali uma disputa. A nível depois de... no departamento, também acho que ele....é o que eu te disse há bocadinho: ele faz também um trabalho muito individual. Ele traz tudo o que é... a nível profissional, tudo o que é dito em pedagógico ele traz, tudo o que nós dizemos ele leva, dá espaço para discussão, não emite opinião, tudo bem. Mas depois é como estar dentro dum vidro e é aquilo, não há mais nada. Não há preocupação de...

**Entrevistadora** – Portanto, em termos de liderança, tu sentes, que ele está em cima e depois temos os subordinados ...

**Docente** – Quer dizer! Ele não é, ele não assume a atitude de mandar! Eu faço e vocês mandam! Não! Ele deixa o trabalho colaborativo! Mas, dá, ele dá espaço para nós emitirmos a nossa opinião! Ele não é assim: eu entendo que seja assim e é assim que tem que ser! Não! Não é isso que eu estou a dizer! Como é que hei-de dizer? Ele deixa participar! Ele deixa participar! Mas, pronto, então mas a nível de liderança não posso dizer que ele não faz a união entre todos. Não! Não! Ele lidera, acho que, pronto ele deixa participar. É uma liderança participativa, não é impositiva, não é: “É assim que tem que ser”, não, não. Não considero.

**Entrevistadora** – De que forma é que tu achas que a liderança que ele exerce, essa forma de trabalhar influencia a participação das pessoas?

**Docente** – Como nós nos podemos expressar e emitir a nossa opinião, não nos sentimos condicionadas. Acho que se não fazemos é porque não queremos. Temos espaços para isso. Acho que é muito democrático. Não influencia negativamente. Influencia positivamente! Nesse aspeto da participação, de emitirmos as nossas opiniões, é positivo.

**Entrevistadora** – Mas, vocês sentem-se à vontade para exprimir essas opiniões?

**Docente** – No meu grupo sentimos, as de matemática, acho que de vez em quando há para lá uns atritos e elas não se sentem assim tão à vontade. Há para lá uns atritos não sei se é por causa do PAM, já não me lembro eles, de vez em quando, há para lá uns sarilhos entre os de matemática e ele...

**Entrevistadora** – Mas, tu sentes que isso é por causa da forma como ele lidera?

**Docente** – Não, eu acho que também as colegas são assim um bocadinho, pronto não sei bem...são jogadas, eu não entendo, não entendo muito bem. Eu pelo menos não percebo que ele estipule que é assim, que elas não tenham espaço para fazer. Elas, as atividades são elas todas que decidem o que querem fazer dentro do grupo. Ele nunca se opôs a nada nunca o vi dizer, não fazem esta porque é assim ou aquela porque é assado. Nas atividades ele assina-lhes os “coisos”, nem sei se ele as vai verificar todas, se assiste ou não, nunca vi ele meter entraves a nada. De resto, não vejo ali... Há ali alguns atritos entre o grupo de matemática do terceiro ciclo e o segundo. Talvez seja mais na matemática nós em ciências, não temos.... Nós, em ciências também tem um grupo de ciências, são os mesmos e não temos....

**Entrevistadora** – Não sentem esse...?

**Docente** – Não sentimos isso.

**Entrevistadora** – Achas que ele dá espaço para que outros líderes informais surjam no departamento? Pessoas que tomem a dianteira de algumas coisas...?

**Docente** – Eu acho que sim, por exemplo às vezes a [nome 1] vem com certas coisas que ele não, e ele deixa que se ela manifeste e que diga, e que..... Até acho que sim, dá. Não sei, de vez em quando há para lá, a [nome 2] também de vez em quando zanga-se para lá. Não sei como é que é... Ah! na análise dos resultados de sucesso.... Ele é muito, como é que eu hei-de dizer, muito... não gosta que o sucesso...

**Entrevistadora** – Desça. Claro!

**Docente** – Desça. Ele detesta, quando isso acontece, chama logo imediatamente a atenção. E depois, claro que há colegas que não aceitam isso bem, porque têm mil e uma justificações. É isso, já me estou a lembrar, ali o atrito com físico-química é mais a esse nível, pronto. A nível de sucesso que ele está sempre a tentar que as pessoas ponham..., consigam ultrapassar aquelas coisas e ver as coisas numa outra visão, para não aparecerem aqueles dados finais tão penalizadores e tão para baixo. É um cuidado que ele tem. E isso acontece a físico –química, que de vez em quando há ali umas discussões e com a matemática também parece que há ali umas discussões. Por exemplo, já me lembra, uma vez pegaram-se, ... por causa de um 1. Não sei quem é que tinha dado um 1, mais que um até, tinham dado uns aos alunos e ele os uns também detesta. Também chamou logo a atenção e nesse aspeto é que se pode pensar que ele

está a controlar, não é? que está aí a exercer uma determinada pressão e não deixa a pessoa ... visto do ponto de vista individual. Eu professora de matemática e ele coordenador de departamento. Agora visto no geral da escola e na imagem que vai do departamento para a escola, ele no meu entender procede bem.

**Entrevistadora** – O que é que tu achas que é um coordenador eficaz?

**Docente** – Ui! Olha! Sei lá! É um que faz trabalho colaborativo, conhece as pessoas do departamento, dentro das reuniões e fora delas. Conhece as pessoas dentro e fora delas. E se preocupa com a parte humana, para mim uma das coisas..... estar dentro dos assuntos e não sei quê, também é bom que as pessoas estejam... mas é muito importante essa outra parte de ser .... De ser humano, se preocupar, tentar a harmonia, harmonizar as coisas. Portanto um....Eficaz! Eficaz é o coordenador que está a tempo e horas dentro das informações e das diretrizes, não é? que conhece as diretrizes e respeita as diretrizes da escola e dá espaço a cada pessoa no departamento de se manifestar. Ouve, sei lá.... é bom ouvir, tem que fazer um trabalho colaborativo com os colegas, tem que estar atento à dinâmica e às relações que se vivem ali dentro, consegue motivar os colegas do primeiro dia de aulas até ao último, porque às vezes é preciso fazer esse trabalho, como coordenador de departamento, motivar para aderirem, a esta e aquela atividade e... Sei lá, acho que é isso. Nunca pensei muito nisso. Mas acho que é isso.

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

**Docente** – Não, já disse tudo.

**Entrevistadora** – Muito obrigada.