

## **Entrevista Semidiretiva**

### **Dados biográficos e profissionais**

**Idade** - 41

**Sexo** - F

**Formação Acadêmica** – Bacharelato em Línguas e Secretariado; Especialização em Gestão de Empresas; Licenciatura em L.L.M. (Francês /Inglês)

**Tempo de serviço** – 14 anos

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

**Cargos desempenhados** – Diretora de Turma; Coordenadora do Projeto “E-twinning”; Pertence à equipa de autoavaliação

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

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

**Docente** – A que nível?

**Entrevistadora** – Se aumentaram muito em termos de exigência, se achas que são exatamente iguais ao longo dos tempos.

**Docente** – O grau de exigência para o coordenador é exatamente igual à do professor.

**Entrevistadora** – Não, mas relativamente... Às suas funções, antigamente.

**Docente** – Às suas funções...Antigamente. Antigamente o coordenador não tinha que se preocupar tanto com os professores, entre aspas, a nível de avaliação, preocupações com sucesso. Hoje em dia, como se põe a tónica nisso mesmo, o coordenador terá que se preocupar nesse aspeto também.

**Entrevistadora** – Portanto, tu achas que houve uma maior carga de trabalho relativamente àquilo que era esperado antigamente?

**Docente** – Não. Antigamente isso já estava consagrado em lei, não é? Só que não tão explicitamente como agora, porque se põe a tónica nesses dois aspetos.

**Entrevistadora** – Quais achas que são os constrangimentos existentes no desempenho da função de coordenador? Quais são os principais problemas que se lhes colocam?

**Docente** – A função de coordenador, tal como qualquer gestor, tem a ver com o relacionamento humano, logo, tudo o que implique lidar com seres humanos é um constrangimento. Porque cada um tem as suas fragilidades, os seus defeitos, as suas virtudes, o coordenador tem que saber gerir isso muito bem, individualmente e em grupo.

**Entrevistadora** – E o tempo por exemplo não é, para o desempenho das funções?

**Docente** – É pouco. O tempo é escasso.

**Entrevistadora** – Portanto, também poderá ser um constrangimento?

**Docente** – Poderá.

**Entrevistadora** – Achas que o coordenador de departamento está preparado para lidar com esta mudança de funções ou esta evolução na exigência ou naquilo que lhe é exigido?

**Docente** – Isso depende da pessoa a quem é atribuído o cargo: se for uma pessoa com bom senso, que esteja dentro da lei que saiba o que vai acontecer ou que pelo menos esteja disposto a preparar-se para o que aí vem, claro que sim que está preparado, se for uma pessoa retrógrada, digamos que viva no passado, não.

**Entrevistadora** – Mas relativamente ao coordenador em si? Ao teu coordenador?

**Docente** – Creio que está preparada, a minha coordenadora está preparada para o que vem...

**Entrevistadora** – lidar ....

**Docente** - com tudo o que possa acontecer. Ela está dentro da lei, é uma senhora consciente, apesar de nem sempre ser exuberante na comunicação, que é uma senhora recatada com

alguns, mas é uma senhora informada, diplomata que sabe gerir bem situações de conflito, já testemunhei algumas vezes, logo consegue lidar bem com as situações.

**Entrevistadora** – O coordenador do departamento, neste momento, a coordenadora, dá a conhecer aos membros do departamento os principais documentos?

**Docente** – Dá.

**Entrevistadora** – E de que forma?

**Docente** – Via *mail*.

**Entrevistadora** – E, eles depois são discutidos nas reuniões ou só?

**Docente** – São analisados. Nós como profissionais temos a função de os ler certo? É nossa função manter-nos informados. Depois discutimo-los em departamento se estiver na ordem de trabalhos. Mas há sempre aquela parte “assuntos decorrentes tratados na reunião”: Se a pessoa tiver dúvidas também aí pode colocá-las.

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

**Entrevistadora** – Achas que em termos de departamento, que este órgão funciona onde são tomadas verdadeiras decisões, como um órgão de decisão?

**Docente** – O departamento curricular de línguas é um departamento... em que se tomam decisões importantes e de alguma forma até avançadas muitas vezes para a escola, num todo. Estou a pensar assim na avaliação, fazendo parte da equipa de auto avaliação apercebi-me disso, porque por exemplo, havia outros departamentos onde não havia uma grelha orientadora de atribuições de (...) e no nosso departamento, isso começou logo desde cedo, pelo menos há três anos atrás, discute-se competências, discute-se muita coisa. Se é um órgão de decisão, as decisões lá são tomadas, por maioria, sim. Agora eu também sei que há situações em que por acanhamento ou por fragilidade da posição em que a pessoa está, e falo muitas vezes dos contratados, muita coisa não é dita e muita coisa não é falada.

**Entrevistadora** – Mas e qual é o papel da coordenadora nesse sentido? Portanto, apercebe-se?

**Docente** – A coordenadora apercebe-se. Muitas vezes puxa os assuntos, mas eles não são falados, porque os próprios, os interessados se acanham e devido a isso mesmo, à fragilidade

da sua posição ou até têm medo de serem falados por outros, porque isso também acontece não é? Onde há gente, há fofoca, as pessoas acanham-se e não falam, mas as situações e as decisões são tomadas.

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

**Docente** – Já vi as duas coisas acontecer! Já vi quando é necessário uma decisão ser tomada em departamento, a decisão ser tomada em departamento e depois acredito que vai ser levada a pedagógico e aí representa o departamento, mas também já vi acontecer ser o informante, digamos do conselho pedagógico em departamento e dizer: é assim que tem que ser e vamos lá andar para a frente, portanto já vi as duas situações acontecerem. A preponderante acredito que seja a ser a representante do departamento no conselho pedagógico.

**Entrevistadora** – Consideras que o facto de hoje em dia, legalmente, ele ser designado pelo diretor, lhe causa algum constrangimento em termos de ter que acatar eventualmente porque até foi designado pelo diretor?

**Entrevistado** – Ora bem! Esse decreto ainda não está...

**Entrevistadora** – Está!

**Docente** – Já está?

**Entrevistadora** – Ela foi, qualquer coordenador atualmente...

**Docente** – Ah! Sim. Não! Acho que não, se a pessoa... depende da pessoa, não é? Se a pessoa, digamos, sente que deve favores a alguém, falando português, a pessoa sente-se presa a esse alguém e vai-lhe sempre obedecer. Mais nada.

**Entrevistadora** – Mas concretizando, portanto, estamos a falar, no caso, deste coordenador de departamento.

**Docente** – Não! Não! De maneira nenhuma.

**Entrevistadora** – Portanto, nada interfere, ela age...?

**Docente** – Não! É idónea.

**Entrevistadora** – Quando existe uma alteração, uma mudança, por exemplo; como está a acontecer neste momento, relativamente a nova legislação, a revisões curriculares, por exemplo, qual é o processo que é tomado pela coordenadora? Como é que dá a conhecer essas mudanças e de que forma é que acompanha esses processos? Pode ser, por exemplo, na implementação de um novo programa, por exemplo.

**Docente**– Ora bem! Falando agora disto das matrizes curriculares, por exemplo, com a nova organização, vamos ter uma reunião. Deu-nos a conhecer, disse que íamos ter uma reunião, antes já nos tinha mandado todo...toda a legislação, portanto, também é política da escola, desta vez, consultar as bases para depois ser tomada uma decisão. O papel da coordenadora tem sido sempre esse. De acordo com a informação que recebe do órgão de gestão, transmite-nos o que temos que fazer e nós fazemos a nossa parte.

**Entrevistadora** – Portanto acompanha sempre esse processo de informação...

**Docente** – Acompanha sempre o processo sim, de acordo com as diretrizes do órgão de gestão.

### **C. Participação**

**Entrevistadora** – Relativamente à participação enquanto elemento do departamento. A tua participação. Como é que describes a tua participação?

**Docente**– A minha enquanto professora?

**Entrevistadora** – Enquanto docente do departamento e a participação logicamente que não se refere única e simplesmente à participação oral na reunião do departamento, porque muita gente tem levado para esse campo.

**Docente**– Participação. Não sei muito bem se estou a entender a pergunta!

**Entrevistadora** – Enquanto membro do departamento, atividades, se és tu que te voluntarias, se tomas a iniciativa ou se ficas à espera que alguém te peça algum tipo de colaboração de que forma é que tu participas enquanto docente no teu departamento?

**Docente** – Enquanto docente do departamento, não sou um ser estático. Participo em tudo que é necessário participar e... geralmente gosto de dinamizar. Dou ideias e gosto que os outros vão comigo para a luta, pronto. Tomo a dianteira, não tenho medo de o dizer pronto, não sei se faz parte do meu espírito rebelde, mas sou mesmo assim e gosto de fazer coisas novas, porque acredito... que só fazendo....não têm que ser coisas novas, diferentes, estapafúrdias com muitas flores não, não tem que ser isso. Tem que ser coisas novas que façam com que as crianças mobilizem todos os seus conhecimentos e ponham cá fora tudo o que possam saber, neste caso a nível de inglês.

**Entrevistadora** – Achas que os elementos do departamento são participativos, nesse sentido, ou a participação difere em vários momentos, ou seja, imagina que estamos no primeiro período e se calhar se observa que, alguns elementos são mais participativos e à medida que o ano vai avançando, se calhar, são menos participativos, ou vice-versa ou se isso está condicionado de alguma forma por algum fator externo.

**Docente** – Está! Está condicionado por outros fatores que não tem a ver com o tempo. Tem a ver com os grupos. Os grupos funcionam ainda muito estanque, a nível de departamento. Por mais que se fale em articulação, muitas vezes articula-se com outros departamentos e dentro do departamento não existe. Pronto. Ponto final.

**Entrevistadora** – Portanto, mas essa participação, dentro do departamento, ocorre sempre das mesmas pessoas, ou vai variando... são sempre as mesmas pessoas por exemplo a participar, a tomar a dianteira, por exemplo, como é o teu caso, em atividades ou em organizar alguma tarefa, ou achas que hoje por exemplo estão dispostos, mas se calhar amanhã já é mais complicado, e se são sempre os mesmos a não fazer, qualquer tipo de proposta ou a ficarem à espera...

**Docente** – Não! Há pessoas que por natureza própria, têm a tendência para dinamizar as coisas.

**Entrevistadora** – Mas aí só então, achas que é uma questão pessoal ou seja de personalidade?

**Docente** – É uma questão pessoal! Não tem a ver nem com oportunidades de trabalho, nem com condições de trabalho, nada disso, são opções pessoais. Há pessoas que vão logo, partem

à frente e outros que gostam de ir atrás, porque faz parte, não tem nada a ver, mas agora participar participam todos. A questão é: uns são mais, digamos mais ativos no sentido de ou, não sei se terá mais ideias, talvez mais bagagem ou mais vontade de fazer coisas e os outros vão mais atrás. Mas isso não quer dizer que uns participem mais ou menos. É só essa a questão.

**Entrevistadora** – Achas que então o coordenador promove a participação de todos membros do departamento e de que forma é que o faz?

**Docente** – Geralmente apela sempre, sempre, à articulação, diz que as atividades têm que ser todas participadas, todas a... o trabalho tem que ser colaborativo, apela muito à participação, até mesmo a nível de lecionação de aulas. Fala muito que tem que haver reuniões de nível e essas coisas, que nós próprios nos temos que orientar e deixa muito ao nosso critério isso, não é? Claro, há quem o faça e há quem não o faça, não é? Pronto, mas isso também depende dos docentes em si, isso também depende muito da ética profissional de cada um, não tem nada a ver com a coordenadora.

**Entrevistadora** – Como é que tu achas que decorre o processo de decisão no interior do departamento? Quando é preciso tomar uma decisão, como é que ela é preparada, organizada e depois como é que se chega à decisão final?

**Docente** – A decisão final é sempre por maioria, como é óbvio. O resto discute-se bastante, fala-se, poe-se as questões, todos são ouvidos, nunca houve...nunca reparei que alguém fosse posto de lado por dizer alguma coisa. É claro, há sempre um que discorde ou dois ou três, mas isso faz parte de qualquer discussão! É sadio!

**Entrevistadora** – E depois entretanto sente-se que a vossa tomada de decisão depois é valorizada?

**Docente** – É!

**Entrevistadora** – Achas que a mobilidade docente poderá afetar eventualmente, até porque esta escola é caracterizada por isso, poderá afetar a participação, dos docentes?

**Docente** – Na vida da comunidade? Na vida da escola? Ou na vida do departamento só?

**Entrevistadora** – Sim, do departamento! Se ela é condicionada por este vai e vem de docentes, que por acaso nestes últimos três anos devido à legislação, não é? Mas esta escola é caracterizada pelo vai e vem dos docentes

**Docente** – Mas vai-se notando! Sim! Nota-se, nota-se...a mobilidade docente afeta!

**Entrevistadora** – E de que forma é que... e porquê?

**Docente** – Pelo que eu já disse anteriormente, muitos contratados, devido à fragilidade da sua posição, não tomam atitudes, que muitas vezes poderiam tomar! Acanham-se. Por mais que digam que não, nós notamos isso e vemos depois em conversas privadas que isso acontece. Só esse fator já é um grande, porque são docentes como os outros que fazem parte dos quadros. Quanto aos docentes dos quadros, estão, mas muitas vezes acomodam-se e precisam às vezes de lufadas de ar fresco, a mobilidade é boa nisso, mas por outro lado pode abanar estruturas, para as quais nem todos estão preparados, não é?

#### **D. Trabalho**

**Entrevistadora** – Relativamente ao trabalho e há bocado tu referiste aí, o trabalho colaborativo. Portanto, o que eu te ia perguntar é se tu achas que existe trabalho colegial no departamento e de que forma é que isso é posto em prática?

**Docente** – Existe, entre grupos; a... no departamento, não sinto muito o trabalho colegial. A não ser, por exemplo, em conselho de turma em que todos temos que estar. Talvez alguma atividade, uma ou outra que todos façamos, mas não me estou assim a lembrar de nenhuma em especial, a não ser a maratona da leitura, este ano, por exemplo, mas mesmo assim sente-se... sente-se diferenças, nas participações. Não sei como pôr por palavras o que quero exprimir, mas há diferença na participação, nas várias atividades, trabalho colegial nos grupos, sim!

**Entrevistadora** – O que é, que... Pois eu queria era que explicasses essa diferença... preto no branco...

**Docente** – Pois! Ora vejamos... como é que eu hei-de explicar? Por exemplo, a maratona da leitura: todos colaboraram na maratona, francês, inglês, língua portuguesa, língua portuguesa nos dois ciclos, inglês nos dois ciclos, clube de línguas, não é? Que também é... não faz parte do departamento, mas tem gente do departamento. Digamos que as pessoas se... como direi?



Se...se...se... vestem da sua função, por exemplo, e não percebem que fazem parte dum departamento geral; e então eu sou só professor de português, não sou professor das línguas; eu sou só professor de francês, não sou das línguas; eu sou só professor de inglês, não sou das línguas; se quando uma pessoa se veste, se vestisse de todas as línguas, era mais simples, até mesmo a nível de relacionamento humano, era muito mais simples, e a nível de trabalho, o trabalho era colegial, era efetivamente colaborativo e não era: agora vão os de português, agora vão os de francês. Não, seria, agora vão os de línguas e era tudo ao monte e fé em Deus. Não estou a dizer desorganizado. Estou a dizer que cada um veste-se apenas da língua que leciona e parece que deixa as outras de lado e isso depois reflete-se em todo o resto.

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

**Docente** – Aumentou claro! Aumentou para todos, também aumentou para ele.

**Entrevistadora** – E, achas que, neste caso, há uma grande dificuldade, neste caso, na respetiva coordenadora, em lidar com esse trabalho burocrático ou é algo que ela acaba por ...

**Docente** – Honestamente não sei, nunca referiu esse pormenor, embora eu a veja sempre com muita papelada à volta, até porque tem outros cargos, e não sei se disse se não, mas a verdade é que anda sempre com muita papelada e isso deve-se refletir de alguma forma.

**Entrevistadora** – No trabalho! Como é que descreves o trabalho desenvolvido nas reuniões de departamento? Quais são os assuntos tratados e se consideras mais um órgão de informação ou deliberação?

**Docente** – O departamento é um órgão de informação é; mas é também um órgão de deliberação por exemplo quando nós temos que realizar atividades. E isso acontece-me mais até para a realização de atividades. Assim para informação, mais no primeiro período, a primeira reunião do ano e tal para apresentar colegas novos para falarmos de coisas básicas e horários pronto. A partir daí é mais um órgão de decidir o que vai ser feito, o que vai acontecer, quem vai participar, como se vai fazer é mais nesse sentido que o departamento funciona a nível informativo é mais *mail, mais...*

**Entrevistadora** – E a ordem de trabalhos, quais são os assuntos tratados como é que são organizados, qual é a tua perceção?

**Docente**– Ora bem! Nós recebemos sempre a convocatória antes pelo *mail*. Sabemos o que vai acontecer, sabemos que temos que nos preparar para falar daquilo certo?

**Entrevistadora** - Exato! Exato!

**Docente** – Logo, ninguém chega ali de olhos fechados, o que tem a dizer diz o que não tem a dizer não diz, os temas são sempre muito bem organizadinhos, é sempre uma reunião prática é género tau, tau, tau, tau, e é sempre muito andado, não há muita conversa paralela, as pessoas também não estão já dispostas a conversas paralelas, querem resolver as situações, portanto as reuniões de departamento não são pesadas, não são dolorosas, para ninguém e realmente fala-se o que tem que ser falado e decide-se o que tem que ser decidido.

**Entrevistadora** – Achas que tem sido atribuída ao coordenador de departamento nestes últimos anos mais uma função de controlo sobre os professores?

**Docente** – Não! Não senti nada disso, Não senti controlo nenhum sobre a atividade letiva! Sinto sim, é que a coordenadora de alguma forma aconselha, muitas vezes, os docentes a procederem de forma cautelosa, a usar o seu bom senso, mas acho que todos os coordenadores fazem isso porque também faz parte das suas funções, não é? À parte isso, nada mais.

**Entrevistadora** – Como é que...achas que no departamento, partilham-se as ideias e materiais pedagógicos, isto no sentido que falamos há bocado, o trabalho colaborativo e colegial. Há partilha...

**Docente** – Em grupo sim. Até porque as pessoas não sentem necessidade de partilhar para outros grupos. Por exemplo: nós, de inglês, vamos mandar para os colegas de português. Se for essa uma decisão do departamento, OK, manda-se não tem problema nenhum, mas, para quê? Temos sempre aquela coisa...

**Entrevistadora** – Mas existe, por exemplo dentro dos grupos, essa partilha de materiais e de ideias?

**Docente** – No grupo de inglês que eu saiba existe.

**Entrevistadora** – Existe, ou sentes que existe, um afastamento entre o coordenador e a tomada de decisão dos professores?

**Docente** – Qual tomada de decisão?

**Entrevistadora** – Seja ela qual for! No processo de tomada de decisão, por exemplo, o coordenador está dum lado e os docentes de outro.

**Docente** – Não sempre! Mas já houve situações em que sim, em que se notava que a coordenadora tinha uma posição, mas que depois o departamento adotou outra, e ela aceitou a decisão do departamento, porque era a maioria. Porque as decisões são por maioria. Ela nunca fincou o pé dizendo: não, é assim que tem que ser. Nunca fez isso. É sempre uma decisão unânime.

### **E. Liderança**

**Entrevistadora** – Relativamente ao aspeto da liderança? Como é que tu achas que é exercida a liderança do coordenador do teu departamento? De que forma é que ela é? Como é que é?

**Docente** – Acima de tudo noto... bom senso! Pronto! E isso é capaz de ser muito importante quando se lida com pessoas. Bom senso!

**Entrevistadora** – Mas, tu achas que é uma liderança partilhada? Que é uma liderança ao contrário de cima para baixo?

**Docente** – Se formos qualificar a liderança da coordenadora, de cima para baixo não me parece. Uma democrática, uma liderança democrática? Eu não a chamaria democrática, nem partilhada, Também não sei como lhe chamaria, porque é assim uma mescla. Pronto, digamos que a sua posição está vincada talvez pela idade, porque também é um fator não é, de veneração e respeito, até parece que estamos na china. Pelo bom senso, pela diplomacia talvez, por saber resolver alguma gestão de... alguns conflitos como já disse anteriormente, todos lhe conferem assim um lugar de... de ...de digamos de... têm algum respeito pela coordenadora e o que ela diz é de alguma forma acatado. A não ser que seja totalmente descabido para todos os outros membros do departamento, que não tem sido assim, que não tenho visto assim muito. Mas a liderança dela não é uma liderança partilhada, nem democrática? Mas também não é de

cima para baixo. No entanto é vista... é uma liderança vista com respeito pelos outros. Ela sabe-o, porque sabe...

**Entrevistadora** – E esse respeito, portanto, foi adquirido?

**Docente** – Foi adquirido pelo comportamento e atitude, não por se impor de alguma forma, mas pelo respeito pela atitude que teve com todos, sempre com todos os grupos, até podia só gostar do grupo dela, digamos, mas não, foi sempre com todos os grupos, e isso fez com que todos tivessem com ela algum respeito.

**Entrevistadora** – Portanto nesse sentido, de que forma é que esse tipo de liderança que ela exerce, influencia a participação dos membros? É; Permite que as pessoas participem ou esse tipo de veneração como tu estavas a dizer, faz com que as pessoas se sintam?...

**Docente** – Inibidas?

**Entrevistadora** – Exatamente!

**Docente** – Não, ninguém se sente inibido a participar quando tem que participar, a não ser... não tem a ver nada com veneração, a não ser exatamente pelo que eu disse antes, pela posição de fragilidade que cada um sente em si próprio. Quando tem que ser debatidos os assuntos tem a ver com a sua posição. À parte isso, a veneração ou respeito ou outra coisa que chamem, não influencia em nada a participação do departamento.

**Entrevistadora** – Achas que existem outros líderes dentro do departamento são... chamaríamos líderes informais?

**Docente** – Existem! Existem outros líderes dentro do departamento, pessoas que tomam atitudes, ou que assumem algum tipo de comportamento, que os leva a ser líderes. Sim existe.

**Entrevistadora** – Portanto, ela também permite a existência desses líderes, de outros líderes...

**Docente** – Sim.

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

**Docente** – Um coordenador eficaz é aquele que ouve os seus parceiros, que está atento às necessidades, que sabe o que é preciso fazer no momento certo e que nunca vai negligenciar a

legislação nem o órgão de gestão. Porque digam o que disserem, há uma pirâmide hierárquica não é? E tudo funciona assim! Apesar de num departamento, todos sermos membros todos, todos docentes, convém, de alguma forma, que os docentes respeitem o seu coordenador, mas que também sejam respeitados pelo seu coordenador. Respeito, bom senso, diplomacia, informação, são essenciais num coordenador... eficaz!

**Entrevistadora** – Eficaz! Queres acrescentar assim, mais alguma coisa que aches ...

**Docente** – Não.

**Entrevistadora** – Muito obrigada!