

## Entrevista Semidiretiva

### Dados biográficos e profissionais

**Idade** - 33

**Sexo** - Masculino

**Formação Académica** – Licenciatura em Geografia

**Tempo de serviço** – 9 anos

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

**Cargos desempenhados** – Colaborador do PTE; Diretor de Turma; Representante de grupo

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

**Entrevistadora** - Para começar como é que tu caracterizas a evolução das funções do coordenador de departamento nos últimos anos?

**Docente** – Ahh... Acho que, houve alguma evolução, acho que, a nível de coordenador, o grau de exigência aumentou um bocado. Acho que exige um pouco mais a nível de orientação dos colegas, por exemplo, também a nível de acompanhamento da legislação, e também provavelmente também, a nível de, falo pelo meu departamento, de gestão dos grupos disciplinares. Há menos autonomia dos grupos e o coordenador se calhar tem um pouco mais de atribuições do aquilo que tinha no passado. Atribuições, que eram mais do delegado de grupo, e agora, passaram para o coordenador.

**Entrevistadora** – Todas para o coordenador, não é?

**Docente** – É.

**Entrevistadora** - Tendo em conta esse avolumar de funções, quais são os principais constrangimentos, na tua opinião, no desempenho do cargo?

**Docente** – Um, eu acho que tem a ver com, por vezes, o coordenador ter que tratar de coisas que não são do seu grupo disciplinar de origem, e às vezes até de ciclo, porque engloba ciclos disciplinares diferentes e às vezes gera constrangimentos, porque não é fácil, estar a par, de tudo aquilo acontece a nível do grupo disciplinar. Depois também a nível de tempo porque, acaba por ter uma complexidade de tarefas para abranger os diferentes grupos que, nem sempre o tempo que tem atribuído é fácil para gerir, para gerir isso. E depois também conseguir conciliar os grupos todos diferentes que nem sempre é fácil, os diferentes interesses, conseguir conciliar isso tudo também não é fácil para quem está a coordenar.

**Entrevistadora** – Coisa que antigamente não acontecia, não é?

**Docente** – Não acontecia tanto.

**Entrevistadora** – Achas que, tendo em conta, essa evolução e essas mudanças, neste caso concreto, porque agora vamos falar do teu coordenador de departamento, achas que ele está preparado para lidar com estas mudanças que têm ocorrido?

**Docente** – Acho que sim. Acho que, acho que, pelo menos tem demonstrado acompanhar aquilo que está a mudar, legislação, estar informado sobre a legislação, a única coisa que eu acho que talvez seja mais, que exige que haja uma maior preparação é a nível da gestão humana, dos recursos, dos professores, que eu acho que é outra das áreas que os coordenadores precisam de até de ter formação nessa área e aí eu acho que há uma maior dificuldade.

**Entrevistadora** – Portanto, tu achavas que para seja ele qual for, que eles deviam ter outro tipo de formação, mas por exemplo....

**Docente** – Eu acho que seria importante ter formação a nível de... mesmo de, lidar com liderança de pares. Simplesmente isso. A formação a nível de: Como lidar com as pessoas. De forma a evitar conflitos. Eu acho que ....Isso é bastante importante.

**Entrevistadora** – Relativamente aos documentos essenciais como o projeto curricular de agrupamento, projeto educativo etc., o coordenador dá a conhecer esses documentos, de que maneira é que o faz?

**Docente** – Normalmente aquilo que acontece no nosso grupo, logo que um documento é aprovado em pedagógico na reunião de departamento seguinte é dado a conhecer. Dependendo

da relevância atribuída pelo coordenador ao documento ele às vezes, e também da extensão do documento, pode dar a conhece-lo lendo-o ali, mas também outra vezes dando a conhecer e levando os professores de departamento a irem consultar o documento, que é a maior parte das vezes.

**Entrevistadora** – Estamos a falar daqueles grandes do, do, do...

**Docente** – Sim, sim exatamente. Os maiores, o projeto de agrupamento e outros, normalmente, é, dar conhecimento que ele já foi aprovado e depois...

**Entrevistadora** – Mas, ele é discutido, é alvo de discussão em reunião e vocês veem, de que forma é que podem ajustar por exemplo, em termos de objetivos, do projeto educativo, cada grupo...

**Docente** – Nós tentamos fazer isso, normalmente, fazemos no início do ano letivo, quando temos acesso, e procuramos fazer isso. Mas, ah...

**Entrevistadora** – Mais como, trabalho de casa!

**Docente** – É, mais como trabalho de casa e também muitas vezes, encaramos como uma parte adquirida e depois eu acho que depende um bocadinho dos colegas e da posição onde estão e se calhar muitos colegas até encaram como uma coisa finalizada e não têm aquela preocupação de depois...

**Entrevistadora** – O que queres dizer por, posição em que estão?

**Docente** – O que eu quero dizer é, que por exemplo, para nós contratados, é mais difícil pensar em darmos contributos para mudar um projeto de escola de agrupamento, porque nunca sabemos aquilo que vai acontecer e não sentimos... É difícil para um contratado dentro da dinâmica do departamento sentir como... sentir aquele... como um ator interveniente que pode vir mudar um documento que já está estruturado pela escola. E eu acho que das reuniões de departamento isso surge e nós damos os dados como adquiridos e não temos tanto aquela preocupação. Depende também de casos, eu acho que à medida destes três anos quanto mais tempo passamos cá menos isso acontece, mas... muitas vezes isso acontece com os documentos. Mas eu acho que há uma preocupação da parte da coordenadora em fomentar que

a gente esteja atento, que saiba a legislação e que até procure adaptar aquilo que fazemos. Isso sim.

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

**Entrevistadora** – Achas que o departamento curricular funciona como órgão onde são tomadas decisões ou é mais um órgão de informação?

**Docente** – Acho que, é um órgão onde são tomadas algumas decisões, não tantas como eu acho que às vezes podiam ser tomadas e muitas informações.

**Entrevistadora** – E porque é que não são tomados mais? No teu entender, claro.

**Docente** – Eu ... ah... É uma boa pergunta mas... não são...não são tomadas tantas como aquelas que eu acho que devam ser tomadas, ahhh...

**Entrevistadora** – Mas isso tem a ver com o coordenador ou com o sistema, com a legislação?

**Docente** – Eu acho que, um: pelo próprio sistema e legislação que está tomada, dois; eu não sei bem, mas eu acho que nem sempre, a... nem sempre a... parece que há uma dificuldade em as coisas chegarem até lá acima, no máximo. Por vezes, há uma perda de informação, mas também... mas também eu acho que tem mais a ver com o próprio sistema, a maneira como as coisas funcionam, e também a própria tarefa do coordenador, que tem que apanhar tudo o que vem de uma reunião e depois passar e só o coordenador é que está presente depois nas reuniões do conselho pedagógico, não é?

**Entrevistadora** – Claro!

**Docente** – E acaba...Aquilo que eu sinto é que, há muitas coisas que fazemos, tomamos decisão e que noto que elas chegam lá ou algumas, mas também noto que há algumas coisas que não chegam e eu não tenho a certeza porque é que elas não chegam lá, se é pelo próprio sistema em si ou se elas são ouvidas, mas depois por causa de serem diferentes de outras, não são aplicadas, aí eu já não consigo dizer. Agora, eu noto que há uma preocupação, até da coordenadora, em fazer passar as decisões que são tomadas no nosso departamento, pelo menos nas reuniões de departamento, há a preocupação em dizer o que é que vocês querem decidir aqui para que eu possa levar a outras instâncias. Isso há. Só que eu acho que há...

continua a haver coisas que...e se calhar também pelos próprios elementos do nosso departamento e o facto que acabamos por encarar muito como a informação, e não há tanto aquela preocupação de querer fazer mudar. Não sei se tem a ver com o facto de muitas vezes encarar como algo transitório e com o que eu disse anteriormente, não é?

**Entrevistadora** – Exatamente.

**Docente** – E dizer: olha, quase, para que é que nos vamos chatear estamos aqui... e não há essa preocupação de querer fazer alguma coisa para mudar. E às vezes também pensarmos: “quem sou eu para propor uma...”

**Entrevistadora** – Então também...Eu por acaso... a pergunta que eu ia fazer até tem a ver com a participação. Tu achas que a participação dos vários elementos do departamento depende muito ou é afetada pela mobilidade docente?

**Docente** – Acho! Acho que sim.

**Entrevistadora** – Portanto, vocês enquanto contratados não se sentem...

**Docente** – Eu acho que para os contratados é mais difícil. E é a primeira vez, neste agrupamento, que eu fico...ah... mais do que um ano na mesma escola. E já noto uma diferença. É diferente nesta escola do que era em qualquer outra escola. Porque o facto de já estar aqui há três anos, já me dá outro à vontade para querer participar, o que nunca acontecia noutras escolas. Porque...

**Entrevistadora** – Porque é transitório!

**Docente** – Sim! Porque é transitório! E também porque sentimos que há outras pessoas que estão ali que vivem a escola e tudo o que é a escola, que já estão nos quadros há muito tempo e que, se calhar, é quase como que atribuir a responsabilidade àquelas pessoas e mais o papel delas. Dentro dos contratados, eu acho que há isso, e depende também mesmo dentro dos contratados eu acho que quanto mais envolvidos estivermos em projetos da escola e assim, se calhar, há mais à vontade para participar. Quando isso não acontece, não, acabamos por ir.... as reuniões acabam por ser mais uma informação, do que propriamente...

**Entrevistadora** - Tomada de decisão.

**Docente** - ....decidirmos alguma coisa.

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

**Docente** – Eu acho que é mais um representante do departamento no conselho pedagógico, é. Porque eu acho que a coordenadora tem a preocupação de defender bastante o departamento no conselho pedagógico, quanto à parte do conselho pedagógico no departamento, até há muito maior preocupação da parte dela em dar a conhecer o que é que é, as decisões do departamento e a vontade do departamento no pedagógico do que até ao contrário. Ela, há uma parte...ela informa-nos daquilo que está a acontecer no pedagógico, mas quando é ao contrário, a sensação que eu tenho é que mais do que informar, há uma postura de defesa do departamento no pedagógico, mais do que defender o pedagógico no departamento. Não sei se faz sentido aquilo que estou a dizer.

**Entrevistadora** – Sim, sim. Sim. Claro! Claro! Achas que por exemplo é afetado de alguma forma a função do coordenador de departamento, pelo facto de serem nomeados pelo diretor?

**Docente** – Acho que sim. Acho porque, afeta no sentido em que, um: vão condicionar muitas vezes, aquilo que fazem, em função de saberem que estão a ser nomeados pelo diretor.

**Entrevistadora** – Mas, nós não estamos a falar em termos, gerais não é? Eu estou a falar relativamente ao teu coordenador.

**Docente** – Neste caso, no caso da minha coordenadora. Eu acho que ela funciona um bocado diferente do normal. Normalmente há uma... o normal seria haver uma preocupação porque, como é nomeada pelo diretor, em ter isso em consideração até, por ter sido nomeada e tentar haver um alinhamento com aquilo que ela é ao diretor, e aqui eu acho que com ela funciona ao contrário até, ela não liga... não sei se não liga muito a isso, provavelmente, mas até há um alheamento completo disso e até há um funcionar um pouco contra corrente. Por isso, eu acho que neste caso ela, aquilo que faz não tem muito em conta o facto de ser nomeada pelo diretor.

**Entrevistadora** – Imagina que ocorrem mudanças, mesmo em termos de programas ou de legislação, como é que é o funcionamento desde que sai? E de que forma é que ela acompanha essa implementação?

**Docente** – A primeira coisa, quando sai, ela eu acho que ela é bastante célere a dar a informação. Quando sai alguma coisa...

**Entrevistadora** – Mas, ela dá essa informação como?

**Docente** – Dá a informação, primeiro envia *mail* normalmente e depois na reunião de departamento volta a reforçar que fez aquilo, para que os colegas tenham conhecimento daquilo. Depois quando é necessário implementar, e eu também daquilo que tenho visto, ela vai perguntando, quando os documentos têm a ver com o grupo, por um lado há um delegar da parte dela, outras vezes acho que há uma excessiva preocupação e por aquilo que está... acho que podia promover um bocadinho mais a autonomia do próprio grupo quando há documentos que estruturam uma coisa do grupo disciplinar e não haver aquela.... tanta preocupação mas por um lado, há esse acompanhamento, nós sentimos que ela quer acompanhar e vamos implementar e isso é muito positivo; só acho que às vezes é excessivo porque em questão de gestão de tempo e de não gerar stress quando as pessoas estão a implementar, principalmente há a questão de cumprir os prazos e há um zelo da parte dela para que os prazos sejam cumpridos, mas por vezes há um zelo em gerir ritmo de trabalho, em constante querer acompanhar, que acaba por gerar um bocado de stress em quem está a fazer.

### **C. Participação**

**Entrevistadora** – Claro. Como é que tu descreves a tua participação enquanto elemento do departamento?

**Docente** – Eu acho que, um: foi evolutiva, foi aumentando a participação, desde o primeiro ano até agora são três anos, tem aumentando cada vez mais. Acho que é bastante ativa dentro do departamento, criou-se uma dinâmica que me permitiu fazer isso, acho que sempre que há alguma coisa dentro da dinâmica de contratado, acho que é para mim fora do normal daquilo que eu estava habituado e também dentro dos colegas contratados do departamento acho que é uma participação bastante ativa também.

**Entrevistadora** – Mas, tu sentes essa diferença, aqui nesta escola, entre contratado e docente do quadro?

**Docente** – Eu agora no meu departamento não. Não sinto, na reunião em si, eu pessoalmente não sinto tanto isso.

**Entrevistadora** – Quando eu falo em participação é na reunião, mas também em todo o resto das atividades que vocês promovem.

**Docente** – Até porque como no nosso departamento tem muitos colegas contratados já não se sente tanto essa diferença, porque nós somos a maioria. E até acho que o nosso departamento tem beneficiado muito com a dinâmica que os contratados têm dado ali. Não há tanto essa diferença a nível de implementação de projetos atividades etc. Eu acho que aí tenho tido uma participação bastante ativa. Eu, por exemplo, tenho à vontade e sinto que sou ouvido quando falo, e que as pessoas têm, enquanto que, o trazer ideias e às vezes até sinto da minha parte que as pessoas...o que é bom, o que não acontecia noutras escolas que as pessoas estão à espera que dê ideias e muitas vezes para nós contratados isso é uma novidade. Porque havia aquela coisa... mesmo em termos de atividades já são feitas na escola e nós íamos participando íamo-nos enquadrando, mas trazer uma coisa nova ou assim, não havia tanto à vontade, aqui eu acho que há esse à vontade.

**Entrevistadora** – E relativamente ao restante grupo, como é que tu o caracterizas?

**Docente** – Acho que é um grupo heterogéneo antes de mais, acho que ahhh... há colegas e lá está, aqueles colegas contratados que estão cá pela primeira vez, eu noto que eles têm essa dificuldade, é muito mais rara a participação deles, os eles quererem trazer algo, se lhes é pedido eles participam, mas por iniciativa própria não há tanto à vontade. Aqueles que já estão aqui há mais tempo, quer sejam do quadro quer aqueles que já estão há três anos, aí eu acho que já há um maior à vontade para participar, para concordar ou não concordar, eu pessoalmente sinto esse à vontade para participar e para dizer se há alguma coisa que não concordo para dizer que não concordo, mas ...

**Entrevistadora** – Achas que a participação também pode variar de acordo com alguns momentos do ano, portanto hoje uma pessoa tem determinado tipo de situação e participa mais, mas se calhar daqui a um mês já ....



**Docente** – Sem dúvida! Eu vejo isso por mim, há alturas, até por uma questão de estar atarefado ou ter outras coisas para fazer, há alturas onde estou mais, tenho maior apetência para participar e estou mais focado naquilo que está a acontecer, e isso leva a uma maior participação e há outras alturas onde, por outras questões, por trabalho acumulado ou seja o que for a tendência é para participar menos e estar mais a ouvir, parece que à espera que as coisas acabem, há uma menor participação e eu acho que isso nota-se em praticamente todos.

**Entrevistadora** – Achas que o coordenador do departamento promove a participação dos membros? E de que maneira é que o faz, se isso acontece?

**Docente** – Eu acho que depende dos temas que estão a ser abordados. Sempre que tem a ver com coisas do departamento, eu acho que sim, ela procura ouvir, a maneira como ela o faz normalmente é questionar os presentes sobre, sobre.... Muitas vezes até acaba por informar sobre aquilo que vai ser falado na reunião com antecedência e, e, e... para que nós possamos estar a pensar e depois no departamento falar, o que eu acho que ajuda, porque se não houver isso, às vezes apanhamos as coisas em cima da hora e é difícil dar a opinião. Por isso numa boa parte das vezes isso acontece. Acho que uma ou outra vez, há uma tendência para numa ou noutra situação, para trazer as coisas mais como adquiridas, mas também às vezes é necessário, porque há coisas que é preciso levar para a frente e não podemos perder demasiado tempo. Enquanto, que, há outros aspetos, atividades em que é, em que é necessário ouvir e aí eu acho que ela promove.

**Entrevistadora** – Como é que tu caracterizas o processo de tomada de decisão? Portanto quando é preciso tomar uma decisão como é que...

**Docente** – Bem! Deixa-me pensar um bocadinho! Eu acho que, Um: em boa parte eu acho que é democrático! As pessoas... eu pessoalmente sinto que sou ouvido no processo de tomada de decisão. Acho que, acho que a coordenadora tem sempre uma última palavra e acaba por por...e também faz parte das funções dela, juntamente talvez com um ou outro professor que também por outros cargos que tenham, como coordenador dos diretores de turma, que está no nosso departamento, que acabam por, pronto, poder, também ter um conhecimento maior que quando é preciso no fim tomar uma decisão final, eles acabam por ter uma maior influência, mas a maior parte das vezes os grupos são ouvidos e depois temos a oportunidade de partilhar e depois, entretanto, a decisão é tomada. Eu acho que, de que eu me lembre, em termos de

coisas que foram discutidas em departamento, eu sinceramente não me lembro de ter havido nenhuma decisão em que a gente não tenha sido ouvido, e em que não tenha sido debatido e levado. Agora, o que eu acho que acontece é que às vezes nem sempre, e é o que é normal, aquilo que é a minha opinião acaba por ser a decisão final.

**Entrevistadora** – Claro! Claro! É democrático.

**Docente** – É.

#### **D. Trabalho**

**Entrevistadora** – Relativamente ao trabalho, como é que tu descreves o trabalho que acontece nas reuniões de departamento? Tens mesmo que me descrever o conteúdo das ordens de trabalho...

**Docente** – Das reuniões!

**Entrevistadora** – Sim, mais ou menos.

**Docente** – Em termos de reuniões começam sempre pelas informações. E normalmente as informações têm a ver com o pedagógico. E há uma preocupação com passar as informações, quer do pedagógico, quer da legislação atual, de nos manter informados mesmo, às vezes até tanta, demasiada, que até a gente acaba por perder um bocado o “fio à meada”. Mas começa sempre por aí, além da leitura da ata, mas depois há uma preocupação, tem havido uma preocupação em seguir a linha da ordem de trabalhos e de, se aqueles são os pontos da ordem de trabalhos procurar não fugir à ordem de trabalhos e no nosso departamento, acho que se procura fazer isso e tem-se feito. Depois normalmente aquilo que acontece nos outros pontos, em função do trabalho que temos a definir, começa sempre por uma... depende, em algumas... por vezes é dada a tarefa e as diferentes pessoas vão dando contributos ou já o grupo reuniu antes e dá o contributo que o grupo já tem para dar ou então os colegas vão falando, por exemplo, se for para atividades de grupo vão propondo, vão propondo organização, depois juntamos a informação, e procura-se estabelecer algo que possa ficar escrito para depois passar para a ata do departamento e para poder passar para as outras instancias. Por vezes, por questão de tempo, há algumas situações onde quase que a tarefa ou a organização, o que seja já vem como que tomada, os moldes já estão feitos e nós temos que nos adaptar àqueles

moldes, por exemplo, se for uma atividade de jornadas vai ser feito naquele...a coordenadora já traz alguma coisa feita ...

**Entrevistadora** – Pré estabelecida.

**Docente** – Pré estabelecida e nós temos que nos reger por aquilo que está pré estabelecido, o que eu acho que também ajuda às vezes, porque senão há demasiada dispersão. Mas normalmente é informações, muita discussão entre pares e entre colegas e depois a tentativa de no fim produzir algo. O que eu noto é que, às vezes, há uma dificuldade e passamos muito tempo a discutir e depois é difícil por as coisas direitas no papel e quando chegamos à reunião seguinte, parece que se perdeu um bocado aquilo que está atrás. E é uma dificuldade que eu acho nós sentimos em departamento. E as coisas ficam... é difícil às vezes... ah, outra coisa que fazemos muitas vezes é a atribuição de papéis, a partir daqui tu fazes isto, tu fazes aquilo, tu fazes outro, mas há alturas onde isso se torna difícil de fazer e quando não fazemos isso, parece que perdemos e chegamos à outra reunião e temos que estar a perder tempo outra vez com a mesma coisa.

**Entrevistadora** – Exatamente. Consideras que existe trabalho colegial dentro do teu departamento? Verdadeiro trabalho de grupo?

**Docente** – Eu diria, que, quase como que o departamento depois se subdivide em grupos. Por um, há grupos disciplinares e subdivide-se em grupos disciplinares, mais ou menos, em grupos disciplinares porque, depois também criam-se afinidades e acaba-se por trabalhar um bocado em função das afinidades e isso às vezes dificulta um bocado a dinâmica de grupo, mas mesmo em termos de execução de trabalhos acaba por criar uma... sinto uma divisão por grupos, sinto uma divisão por ciclos também, quando o segundo ciclo os colegas neste caso de história e geografia, há um pequeno distanciamento em relação a história e geografia, história e geografia há uma maior proximidade e facilidade de trabalho, mas há um certo distanciamento em relação à história e geografia de Portugal e depois dentro dos próprios grupos, eu acho que por vezes geram-se grupos por uma questão mesmo de, de...

**Entrevistadora** – De afinidade.

**Docente** – De facilidade de trabalho.

**Entrevistadora** – Achas que nos últimos anos aumentou o trabalho burocrático do coordenador?

**Docente** – Acho que sim! Acho que, acho que sim! Um: a legislação que sai cada vez é mais, e só isso obriga-o a ter esse trabalho. Quando surgiu a parte... os documentos da avaliação então isso, também acabou por trazer muito mais trabalho ao coordenador, além de que normalmente o coordenador depois também é avaliador e então junta as duas coisas, mas como coordenador tem muito mais trabalho. Também acho que nos últimos anos, sinto que há muitos mais papéis para preencher, tudo o que é aspetos da vida da escola, desde os conteúdos até atividades tudo, tudo, é necessário haver papéis e registos e, isso acho que aumentou muito.

**Entrevistadora** – Achas que ultimamente tem sido atribuído ao coordenador de departamento, uma maior função de controlo sobre os professores? Sentes esse controlo por parte do coordenador do departamento?

**Docente** – Eu sinto o controlo. Sinto. Agora não sei se é por ele ser atribuído, por ter sido dado como cargo, ou se tem a ver com o caso específico do nosso departamento e das características da coordenadora. Eu acho que...

**Entrevistadora** – Mas, eu queria que me descrevesse relativamente ao teu coordenador.

**Docente** – Em relação à minha coordenadora, eu acho que há uma necessidade de controlo de... eu sinto, naquilo que estou a fazer, que estou a ser controlado, quando está presente e mesmo quando não está presente, há uma procura de acompanhamento de ver como é que as coisas estão a andar, até em aspetos que, se calhar, em outras circunstâncias não sentia. E sinto mais controlo agora e aqui, do que aquilo que sentia, se calhar, noutras escolas por parte do coordenador, da coordenadora.

**Entrevistadora** – Mas também, a avaliação entrou, praticamente há três anos, não é? quando tu entraste aqui, não é?

**Docente** – Também em função disso! Sem dúvida! Principalmente em função disso. E eu, ano passado então, que foi onde foi implementada...

**Entrevistadora** – Claro! A avaliação de desempenho.

**Docente**– Eu pedi avaliação e então aí... Sem dúvida! Mas não é uma coisa que ... é um controlo, eu acho que às vezes sinto, raramente, sinto um pouco aquela pressão de, de, de, estar a ser controlado, mas... e se as tarefas estão a ser feitas e essas coisas todas, mas não é... como é que eu hei-de dizer? Não me sinto asfixiar, não é uma coisa excessiva, não é... e no nosso... há coisas que eu acho que, não havia necessidade, principalmente a nível de grupo. Eu acho que agora há aquela coisa de que, o coordenador está em cima de tudo o que é as tarefas de grupo e no nosso caso específico do grupo de geografia eu sinto que, há talvez menos liberdade para o grupo em si e tudo passa pelo departamento e tudo tem de ser controlado pelo coordenador de departamento e aí sentimos mais esse controlo. Se calhar até é a área em que sinto mais isso, aquela preocupação por atividade. “Já está feito? Olha e, como é que vocês vão fazer? Temos uma...Mas vão fazer desta maneira? Vão fazer daquela?” E se calhar, eu prefiro, quando me atribuem uma tarefa, que haja um controlo, mas que seja feito numa fase... que haja uma maior confiança, deixem-me fazer e no fim...

**Entrevistadora** – Claro! Fazer esse balanço.

**Docente** – Haja o controlo. No fim quando chegar. E se estiverem ali sempre a ver passo a passo, gera um bocado aquela preocupação e um bocado de *stress*. E aqui, às vezes acontece. Nem sempre acontece.

**Entrevistadora** – Achas que o coordenador consegue desenvolver a articulação entre os vários elementos do departamento?

**Docente** – Às vezes sim, outras vezes não.

**Entrevistadora** – Mas é sempre com as mesmas pessoas ou também difere de situações?

**Docente** – Eu acho que por vezes tem dificuldade em gerir feitios das pessoas. Eu pessoalmente não tenho problemas nenhuns, acho que ela tem facilidade em gerir comigo, quando há uma menor flexibilidade por parte das pessoas, acho que tem mais dificuldade em gerir e em gerir também temperamentos, quanto mais de ideias fixas forem os colegas que fazem parte do departamento, maior dificuldade a coordenadora tem em gerir. Mas eu acho que isso também acaba por ser um bocado normal. Mas, eu acho que há colegas com quem ela tem

maior facilidade em promover essa articulação e há outros colegas, onde eu acho há um bocadinho mais de dificuldade.

**Entrevistadora** – Vocês no departamento, tens ideia que se partilham ideias e materiais?

**Docente** – É assim: Eu acho que, em termos de reunião e em termos de reunião de departamento, há alguma partilha, não muita. Mas depois a nível de grupos e de pares, dentro do departamento, há bastante partilha, eu até acho que acima da média. Eu noto isso com pessoas do meu grupo no caso e também, mais uma vez, mais dentro do terceiro ciclo, história e geografia e o que eu acho é que há dentro do departamento...

**Entrevistadora** – Pequenos grupos.

**Docente** – Pequenos grupos, e nesses grupos a partilha é fácil, mas também em grupos que se estabelecem com parcerias, como com história, nós temos as parcerias, é fácil partilhar com os colegas e existe, partilha-se bastante. Mas dentro de...estar estabelecida no departamento uma dinâmica em que haja tempo para partilharmos coisas aí eu acho que não está tão estabelecido isso, documentos, materiais que se têm, isso não está tanto. Depois é feito mais informalmente, mas não tanto dentro do departamento mas...

**Entrevistadora** – Dos grupos.

**Docente** – Uns com os outros.

**Entrevistadora** – Tu sentes, um... quando é preciso tomar uma decisão, um afastamento entre a coordenadora e o restante grupo de professores?

**Docente** – Normalmente não, depende das decisões, eu acho que, na maior parte das vezes, não há esse afastamento e ela procura em ouvir, mas também acho que, no nosso caso específico, como a coordenadora é uma pessoa que também tem ideias fixas, por um lado ela procura ter a preocupação de nos ouvir, e eu, pessoalmente, sinto-me... que ela me ouve e procura o que eu estou a dizer, também se não concordar tem abertura para me dizer que não concorda e faz ela bem, mas já senti alturas em que eu disse uma coisa e ela acatou, mas em outras alturas ela, quando tem algo bem determinado, aí eu acho que é mais difícil essa abertura. E acho que às vezes, isso é bom, até, porque evita dispersões e ela procura passar.

Por outras vezes, acho que não. Mas duma maneira geral, eu acho que há uma preocupação dela em ouvir, não há um afastamento e que há uma relação de proximidade connosco ali.

### **E. Liderança**

**Entrevistadora** – Relativamente à liderança, como é que tu a descreves enquanto líder do departamento?

**Docente** – Eu acho que ela é uma líder preocupada com o departamento. Acho que ela é uma líder organizada. Ela preocupa-se muito com ter a reunião organizada, com ter as coisas todas organizadas. Esforçada, ela leva as coisas preparadas e nota-se que passa tempo a preparar as reuniões e isso facilita muito. Eu acho que isso, são alguns dos pontos fortes dela. Eu acho que a maior dificuldade tem a ver com... que eu acho que é muito importante, tem a ver com a gestão de recursos humanos, das pessoas, com a gestão de feitios e temperamentos.

**Entrevistadora** – Mas, mas isso é um... partindo do princípio que é um fator importante como é que ela depois ultrapassa esses problemas, se ela é a líder, supostamente ela é que está a cima e tu vês como se ela é estivesse em cima e o resto são os subordinados?

**Docente** – Eu pessoalmente não vejo isso, não vejo como se estivesse em cima e os outros fossem os subordinados, ahh... noto que há uma hierarquia, sim, noto que o papel dela como liderança é de um líder, não é tanto dum líder que quase que não se nota, que há aqueles líderes que são líderes por serviço, por servir, e ao fazer as coisas tornam-se líderes, ela também serve, mas também há aquela hierarquia e a hierarquia nota-se, há casos onde a hierarquia não se nota tanto, porque o coordenador não faz tanta questão, eu acho que por um lado nota-se essa hierarquia e ela faz notar essa hierarquia em como ela, sendo a coordenadora, mas por outro lado, também há uma procura em ouvir a nossa parte. Quando há opiniões divergentes ou quando se geram situações de conflito, eu acho que aí faz se mais notar a hierarquia, ela faz mais notar a hierarquia ou seja, a coordenadora, no entanto eu acho que tem acontecido...

**Entrevistadora** – E ela prevalece.

**Docente** – É, prevalece. Eu acho que isso tem acontecido cada vez menos. Um: porque ela tem conhecido melhor os elementos do departamento, dois: porque os elementos do departamento a têm conhecido a ela melhor E então com o tempo, isso tem melhorado, porque já estamos a ficar... já estamos mais ambientados com a maneira como trabalha. Eu, pessoalmente.

**Entrevistadora** – Essa forma dela exercer a liderança, achas que pode afetar, eventualmente, a participação dos membros?

**Docente** – Sim, principalmente aqueles que têm menos confiança, vai afetar porque vão ter mais dificuldades em participar.

**Entrevistadora** – E essa confiança, queres dizer tu...?

**Docente** – Por confiança, talvez por estar menos tempo na escola, por feitos também, porque temos colegas que são mais recatados, mais tímidos e não têm tanta tendência para participar, por talvez também algum medo de reações do que possa acontecer. Eu pessoalmente já perdi isso, não tenho esse.... E também foi com o conhecimento da pessoa. Mas acho que afeta, por vezes.

**Entrevistadora** – Achas que no teu departamento existem outros líderes, neste caso informais, que ela permite que eles surjam?

**Docente** – Acho que há líderes, que ela permite que surjam e há líderes que aparecem não tanto com a permissão dela. Sendo totalmente honesto. Também tem a ver com o feitio das pessoas e acho que na dinâmica do nosso departamento há, um ou outro que por vezes procura tomar um bocado as rédeas, dependendo do que se trata, eu acho que além dela haverão provavelmente mais três pessoas que assumem ali, mais uma sub liderança, não sei se vale a pena dizer pessoas ou não...

**Entrevistadora** – Não, não, não. Não. Mas essas pessoas...

**Docente** – Não, não é? Mas há, sendo que, dentro das docentes do quadro, sendo que por vezes nem sempre o relacionamento é fácil ali, porque essas pessoas procuram dar a opinião e quando isso entra em contra ponto, pode gerar...nem sempre é fácil.



**Entrevistadora** – Mas esses líderes, então emergem mas não são, não é ela que permite... não é uma liderança partilhada?

**Docente** – Não, não é uma delegação de funções para que eles sejam líderes, isso não existe. Não me parece, não, de maneira nenhuma, eu acho que é mais uma iniciativa própria dos líderes, quando muito talvez, por uma questão de haver pessoas que têm outras funções na escola, por vezes ela permite que essas pessoas possam tomar a iniciativa e elas acabam por assumir a liderança. Mas duma maneira geral não há, mesmo com os coordenadores de grupo dentro da reunião de departamento, não se nota essa sub liderança.

**Entrevistadora** – Para terminar, o que é que tu consideras ser um coordenador eficaz?

**Docente** – Eu acho que, primeiro tem de ter... a maior característica que eu acho que é difícil às vezes encontrar nos coordenadores, é a humildade. E qualquer pessoa que está em funções de liderança, e cada vez é mais complicado, seja qualquer for a... é a humildade, e servir, aquela função de que o líder, antes de mais, porque às vezes acontece é aquela ideia que nós temos de líder é aquela pessoa que está a cima e que os outros todos têm que trabalhar para ela.

**Entrevistadora** – Exatamente!

**Docente** – E a minha noção é oposta. É que, felizmente ou infelizmente para os líderes, a nossa função é servir e levar para a frente e para isso, eu acho que é preciso uma humildade, essa é uma das características principais, com isso, capacidade de, de, de gestão de pessoas. Ser capaz de ouvir e ser capaz de, de ...

**Entrevistadora** – Gerir conflitos...

**Docente** – Uma pessoa que sabe gerir e também é moldável, e não ser de ideias fixas. Um coordenador precisa de ser aberto também. Isso, eu acho que são duas características importantes, além da organização, que eu acho que é uma coisa muito importante, ser uma pessoa organizada e devidamente informada, isso eu acho que é o normal mas, aquelas duas características, eu acho que muitas vezes são coisas que faltam e que são importantes, eu estou neste caso até a falar em geral.

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

**Docente** – Não!

**Entrevistadora** – Muito obrigada!