

**UNIVERSIDADE ABERTA**



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)

**OLHARES SOBRE LIDERANÇAS - ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

**Anexos**

**Natália Maria Artur Viseu**

**Mestrado em Supervisão Pedagógica**

**Lisboa, 2015**



**UNIVERSIDADE ABERTA**



**OLHARES SOBRE LIDERANÇAS - ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

**Anexos**

**Natália Maria Artur Viseu**

**Mestrado em Supervisão Pedagógica**

**Dissertação de Mestrado orientada pela Professora Doutora Maria Ivone Gaspar**

**Lisboa, 2015**



## Índice dos Anexos

Anexo I – Levantamento de Dimensões e Categoria	3
Anexo II – Tabela de Fiabilidade/Coerência	11
Anexo III – Questionário	15
Anexo IV – Guião das Entrevistas	23
Anexo V – Análise de conteúdo das questões abertas do inquérito por questionário	27
Anexo VI – Modelo de Protocolo	31
Anexo VII – Apresentação dos dados do inquérito por questionário aos professores coordenados por dimensão de estudo e por questão	35
Anexo VIII – Análise de Conteúdo por grupo de docentes, por número de alunos por escolas e por categorias em cada dimensão de estudo	55
Anexo IX – Síntese estatística da análise de conteúdo das entrevistas (número de unidades de registo por subcategoria)	181



## **Anexo I – Levantamento de Dimensões e Categoria**



**D) Programa do XVII Governo Constitucional 2005-2009. (Capítulo 2.1.1- pp 42-49)**

<b>Dimensões</b>	<b>Análise do Documento</b>	<b>Inferência de Categorias</b>
1- Lideranças	1.1- "...continuaremos no caminho do reforço da participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes." (p. 45)	1.1- Estilos de liderança
2- Supervisão	_____	_____
3- Formação	3.1- "pôr em prática políticas que consigam obter avanços claros e sustentados, na organização e gestão dos recursos educativos..." (p. 42)	3.1- Princípios orientadores (ou/e enquadradores) para a formação especializada (formação para o desempenho de funções de liderança)
	"O Governo definirá um programa nacional de formação de professores, com explicitação de perfis de desempenho..." (p. 44)	
	"O XVII Governo será exigente quanto ao rigor e à relevância da formação inicial e contínua dos educadores e professores." (p. 47)	
4- Organização e gestão	4.1- "consolidar a dinâmica dos agrupamentos de escolas do ensino básico, mas numa lógica em que a organização seja instrumental face às finalidades educativas." (p. 43)	4.1- Desenvolvimento organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica.
	"as escolas verão reforçadas as suas capacidades próprias de organização e gestão, num quadro de maior responsabilização e avaliação de processos e resultados." (p. 48)	
	4.2- "Enraizar em todas as dimensões do sistema de educação e formação a cultura e a prática da avaliação e da prestação de contas. Avaliação do desempenho dos alunos e do currículo nacional, avaliação dos educadores e professores, avaliação, segundo critérios de resultados, eficiência e equidade, das escolas e dos serviços técnicos que as apoiam." (p. 43)	4.2.- Participação organizacional
	4.3- "serão admitidas e estimuladas diferentes formas de organização e gestão" (p. 45)	4.3- Inovação organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica.

<b>II) Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Análise do Documento</b>	<b>Inferência de Categorias</b>
1. Lideranças	1.1- "favorecimento da constituição de lideranças fortes." (Preâmbulo, p. 2341)	1.1- Estilos de liderança
	"com este decreto-lei, procura –se reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar." (Preâmbulo, p. 2342)	
	1.2- "criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa." (Preâmbulo, p. 2342)	1.2- Inovação organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica.
2. Supervisão	2.1- "No sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao director, é -lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica. (Preâmbulo, p. 2342)	2.1- Supervisão pedagógica.
	"a criação de algumas estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares) com assento no conselho pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e directores de turma)." (Preâmbulo, p. 2342)	
	"[Compete ao Director] Designar os coordenadores dos departamentos curriculares e os directores de turma." (al. f) do n.º 4 do art.º 20º)	
3. Formação	3.1- "dotar cada estabelecimento de ensino público de um corpo de docentes reconhecido, com mais experiência, mais autoridade e mais formação, que assegure em permanência funções de maior responsabilidade." (Preâmbulo, p. 2342)	3.1- Princípios orientadores para a formação de professores
	"...plano de formação e de actualização do pessoal docente e..." (al. b) do n.º 2 do art.º 20º)	
	3.2- "...desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação." (al. i do art.º 33º)	3.2- Inovação organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica.
4. Organização e gestão	4.1- "reforçar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direcção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação." (Preâmbulo, p. 2341)	4.1- Desenvolvimento organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica.
	4.2- "introdução de alterações ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, de acordo com as necessidades identificadas e os objectivos definidos no programa do Governo." (Preâmbulo, p. 2342)	4.2.- Participação organizacional
	4.3- "torna-se necessário assegurar não apenas os direitos de participação dos agentes do processo educativo, designadamente do pessoal docente, mas também a efectiva capacidade de intervenção de todos os que mantêm um interesse legítimo na actividade e na vida de cada escola." (Preâmbulo, p. 2342)	4.3- Inovação organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica, na qual se inclui a formação.
	"admite-se a diversidade de soluções organizativas a adoptar pelos agrupamentos de escolas e pelas escolas não agrupadas no exercício da sua autonomia organizacional, em particular no que concerne à organização pedagógica." (n.º 2 do art.º 4º)	

<b>III) Programa do XVIII Governo Constitucional 2009-2013</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Análise do Documento</b>	<b>Inferência de Categorias</b>
1. Lideranças	_____	_____
2. Supervisão	_____	_____
3. Formação	3.1- "Prosseguir o apetrechamento tecnológico das escolas, no âmbito do Plano Tecnológico da Educação, de modo a garantir a sua plena integração na sociedade de informação e melhorar os recursos ao dispor de professores e alunos." (Capítulo II, p. 50)	3.1- Princípios orientadores para a formação especializada.
	"Promover programas específicos para a formação dos directores das escolas e dos professores com funções de avaliação;" (Capítulo II, p. 51)	
	"...reforço das competências e do poder de decisão dos directores na imposição da disciplina, na gestão e resolução de conflitos e na garantia de ambientes de segurança, respeito e trabalho nos estabelecimentos de ensino;" (Capítulo II, p. 52)	
4. Organização e gestão	4.1- "Qualificar a escola pública: reforçar o papel, as condições de funcionamento e a autonomia das escolas." (Capítulo II, p. 50)	4.1- - Desenvolvimento organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica.
	4.2- "Acompanhar e avaliar a aplicação do novo regime de organização e gestão das escolas." (Capítulo II, p. 50)	4.2.- Participação organizacional
<b>IV) Programa do XIX Governo Constitucional 2011-2015</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Análise do Documento</b>	<b>Inferência de Categorias</b>
1 Lideranças	_____	_____
2 Supervisão	_____	_____
3 Formação	3.1- "estabelecimento de medidas que reforcem as competências dos directores de escola;" (p. 115)	3.1- Características da formação especializada
	"Valorizando profissionalmente os docentes através de um investimento na formação contínua" (p. 116)	
4 Organização e gestão	4.1- "Estabilização do processo de organização dos agrupamentos de escolas, privilegiando a verticalização pedagógica e organizacional de todos os níveis de ensino, bem como a progressiva autonomia da sua organização e funcionamento;" (p. 117)	4.1- Desenvolvimento organizacional escolar no âmbito da liderança educacional/ pedagógica.
	4.2- "Avaliar a componente de apoio à família e organizá-la de forma a constituir um estímulo directo para o estabelecimento de relações positivas entre a escola, a família dos alunos e a comunidade local" (p. 118)	4.2.- Participação organizacional



**Anexo II – Tabela de Fiabilidade/Coerência**



Plano de cruzamento de questões - Garantir a coerência das respostas		A) Níveis de liderança				B) Lideranças e desenvolvimento organizacional				C) Relação e comunicação entre níveis de liderança				C1 - Com liderança de topo				C2 - Com os meus coordenados			
2. Resume o trabalho de coordenação à divulgação e implementação das diretrizes dos órgãos de gestão da escola.																					
4. Apresenta sempre superiormente as propostas de atividades e/ou projetos concebidos pelos coordenados, solicitando parecer.																					
5. Respeita a hierarquia entre os níveis de liderança porque permite um maior alinhamento das diversas atuações e intervenções com os objetivos estratégicos da escola.																					
7. Desenvolve o trabalho com os coordenados com independência face à direção da escola.																					
8. Promove o trabalho em equipa com os subcoordenadores, para colaboração e apresentação de propostas de projetos transversais à escola, junto da direção.																					
9. Cria redes de apoio aos coordenados para alargar conhecimentos e/ou encontrar outras respostas para situações do âmbito da ação pedagógica (análise das próprias práticas).																					
10. Faz da negociação uma estratégia de comunicação, interrelação e colaboração entre pessoas e procedimentos.																					
12. Tem consciência que o seu trabalho individual e as decisões que toma são determinantes para os coordenados e para a escola.																					
4. Tem participado na elaboração do Plano de Formação da escola, nomeadamente no diagnóstico de necessidades de formação dos coordenados.																					
6. Desenvolve o seu trabalho de coordenação de forma independente da dinâmica da escola.																					
8. Colabora com os coordenadores dos grupos de recrutamento (subcoordenadores) no sentido de criar diálogo e interrelação entre todos.																					
6. Colabora com a direção na implementação das medidas necessárias ao funcionamento da escola, promovendo o alinhamento global da escola.																					
7. Medeia a relação entre a direção e os docentes, mas não é "líder" de ninguém.																					
8. Facilita a interrelação apresentando à direção as iniciativas dos coordenados.																					
1. Apoiar os coordenados mas não é "líder".																					
2. Privilegia a relação com os coordenados, no sentido de promover o diálogo para a construção de uma visão partilhada e o alinhamento das atuações na escola.																					
3. Faz assessoria aos coordenados, não toma decisões.																					
4. Ocupa a maior parte do tempo na organização das tarefas burocráticas, investindo pouco tempo na interrelação entre os níveis de liderança.																					
10. É aceite como líder junto dos coordenados criando um sentimento de unidade.																					
12. Convida os coordenados a refletirem e a investigarem as próprias práticas.																					



### **Anexo III – Questionário**





## Questionário “Lideranças intermédias, comunicação e interrelação”

### 1. Finalidades do questionário

O objetivo do presente questionário consiste em recolher dados sobre as lideranças intermédias, no âmbito de um trabalho de investigação destinado à elaboração de uma dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica, a apresentar à Universidade Aberta. Procurar-se-á descrever e analisar as relações entre as lideranças intermédias e as lideranças de topo em ambiente escolar, procurando identificar linhas mestras e conteúdos de formação para docentes na área das lideranças pedagógicas, decorrente das alterações no enquadramento jurídico da gestão escolar, produzidas pelo DL 75/2008, de 22 de abril.

Este questionário dirige-se a todos os docentes com 2 ou mais anos de permanência nesta escola, a qual faz parte do conjunto de 4 escolas do 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário do Concelho do Seixal.

A sua colaboração é da máxima importância para que esta investigação seja concluída com êxito e constitua uma mais-valia para o desempenho profissional docente.

O questionário é anónimo e as respostas são absolutamente confidenciais e destinadas apenas ao fim referido.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração sincera.

I) A - Esta Escola/ Agrupamento tem mais de 1500 alunos: Sim  Não  Não sei

### 2. Questionário (assinale com uma cruz X a sua situação)

#### I) Identificação dos inquiridos

##### A - Identificação pessoal

1. Idade  Anos  
(em  
31.12.2011)

2. Sexo                      Masculino                       Feminino

3. Indique algumas atividades de caráter pessoal no âmbito social, político e/ou económico que desenvolve.

## B - Identificação profissional

### 1. Habilitação Académica

Mestrado  Licenciatura  Bacharelato   
Outra  \_\_\_\_\_

### 2. Formação especializada

\_\_\_\_\_

### 3. Situação profissional em 31.08.2011

PQND  QZP  Professor Contratado

### 4. Níveis de ensino que leciona

1º ciclo  2º ciclo  2º e 3º ciclos  3º ciclo   
3º ciclo e secundário  Secundário

### 5. Tempo de serviço docente em 31.08.2011

Anos e  meses

### 6. N.º de anos de experiência em funções de coordenação de departamento ou de coordenação de diretores de turma segundo o DL 75/2008, em 31.08.2011

Menos de 1  Entre 1 e 2  Mais de 2

### 7. N.º de anos de permanência nesta escola em 31.08.2011

Menos de 5  Entre 5 e 10  Mais de 10

### 8. Outras funções de coordenação já exercidas (nesta ou noutra escola)

Coordenador de ciclo  Diretor de turma  Orientador de estágio   
Assessor dos órgãos de direção  Outro  Qual? \_\_\_\_\_

**II) Lideranças intermédias e suas interrelações (assinale com uma X a frequência com que verifica os seguintes procedimentos relativamente ao seu coordenador(a))**

**A) Níveis de liderança**

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Verifico que a tomada de decisões no âmbito da organização escolar refletem a participação do coordenador(a) no Conselho Pedagógico.					
2. Resume o seu trabalho de coordenação à divulgação e implementação das diretrizes/decisões dos órgãos de gestão da escola.					
3. Propõe à direção reuniões e momentos de debate entre a direção e os coordenados, no sentido de criar envolvimento de todos na vida da escola.					
4. Apresenta superiormente as propostas de atividades e/ou projetos concebidos pelos coordenados, solicitando parecer.					
5. Respeita a hierarquia entre os níveis de liderança porque permite um maior alinhamento das diversas atuações e intervenções com os objetivos estratégicos da escola.					
6. Accede facilmente à direção da escola, mantendo contacto direto com os seus elementos.					
7. Promove o trabalho com independência, junto dos coordenados, face à direção da escola.					
8. Promove o trabalho em equipa com os subcoordenadores, para colaborarmos e apresentarmos propostas de projetos transversais à escola, junto da direção.					
9. Cria redes de apoio aos coordenados para alargarem conhecimentos e/ ou encontrarem outras respostas para situações do âmbito da ação pedagógica (análise das próprias práticas).					
10. Faz da negociação uma estratégia de comunicação, interrelação e colaboração entre pessoas e procedimentos.					
11. Aproveita a diversidade e interdependência dos vários intervenientes e contextos para ajudar a promover soluções na escola.					
12. Tem consciência que o seu trabalho individual e as decisões que toma são determinantes para os coordenados e para a escola.					

**B) Lideranças e desenvolvimento organizacional**

	<b>Nunca</b>	<b>Rara-mente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Frequen-temente</b>	<b>Sempre</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Enquadra o seu trabalho de coordenação no âmbito do funcionamento global da escola.					
2. Tem conhecimento aprofundado dos principais instrumentos de gestão da escola: Projeto Educativo de Escola, Plano de Atividades e Plano de Formação.					
3. Tem participado na elaboração do Plano Anual de Atividades da escola.					
4. Tem participado na elaboração do Plano de Formação da escola, nomeadamente no diagnóstico de necessidades de formação dos seus coordenados.					
5. Proporciona conhecimento da dinâmica de escola para potenciar a participação e o envolvimento dos seus coordenados, bem como a análise crítica dos resultados dos projetos.					
6. Desenvolve o trabalho de coordenação de forma independente da dinâmica da escola.					
7. Costuma documentar-se/ formar-se para desenvolver o trabalho de coordenação com profissionalismo no âmbito da organização escolar.					
8. Colabora com os coordenadores dos grupos de recrutamento (subcoordenadores) no sentido de criar diálogo e interrelação entre todos.					

**C) Relação e comunicação entre níveis de liderança****C1 – Com liderança de topo:**

	<b>Nunca</b>	<b>Rara-mente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Frequen-temente</b>	<b>Sempre</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Promove a criação de um clima relacional construtivo com a direção.					
2. Facilita a comunicação entre os níveis de liderança através da circulação da informação.					
3. Comunica com a direção da escola essencialmente através de telefone e/ou de e-mail.					
4. Desenvolve o seu trabalho com independência face à direção da escola.					

	Nunca	Rara-mente	Às vezes	Frequen-temente	Sempre
	1	2	3	4	5
5. Representa os seus pares junto da direção e do conselho pedagógico.					
6. Colabora com a direção na implementação das medidas necessárias ao funcionamento da escola, promovendo o alinhamento global da escola.					
7. Medeia a relação entre a direção e os docentes, mas não é “líder” de ninguém.					
8. Facilita a interrelação apresentando à direção as iniciativas dos seus coordenados.					
9. Desenvolve o seu trabalho para servir a missão da escola.					
10. Está atento(a) aos problemas, debate-os connosco e propõe superiormente hipóteses contextualizadas de soluções.					
11. Recebe estímulo da direção para desenvolver trabalho de equipa.					
12. Estabelece contacto presencial com as lideranças superiores.					

**C2 – Com os coordenados:**

	Nunca	Rara-mente	Às vezes	Frequen-temente	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Dá apoio aos coordenados, não é “líder”.					
2. Privilegia a relação com os coordenados no sentido de promover o diálogo para a construção de uma visão partilhada e o alinhamento das atuações na escola.					
3. Faz assessoria aos coordenados, mas não toma decisões.					
4. Ocupa a maior parte do tempo na organização das tarefas burocráticas, investindo pouco tempo na interrelação das atuações entre os níveis de liderança.					
5. Gere as relações interpessoais entre os coordenados para que todos contribuam com as suas perspetivas.					
6. Proporciona as condições necessárias para o desenvolvimento dos projetos, fomentando o desenvolvimento de interações participativas.					
7. Ouve os seus coordenados antes de tomar decisões.					
8. Dialoga com os seus coordenados sobre as suas práticas, sempre que eles as partilham.					

	Nunca	Rara-mente	Às vezes	Frequen-temente	Sempre
	1	2	3	4	5
9. Comunica, com os seus coordenados, essencialmente por telefone e/ou por e-mail.					
10. É aceite como líder junto dos seus coordenados criando um sentimento de unidade.					
11. Estimula a criatividade dos coordenados para apresentação e desenvolvimento de projetos.					
12. Convida os seus coordenados a refletirem e a investigarem as próprias práticas.					
13. Organiza formação para os coordenados.					
14. Aprecia e reforça positivamente a participação dos seus coordenados na concretização do PEE.					
15. Recebe reconhecimento dos coordenados pelo trabalho que desenvolve.					
16. Debate, nas reuniões com os coordenados, assuntos relacionados com a vida da escola, de modo a suscitar um sentido de urgência de intervenção e colaboração de todos no desenvolvimento de projetos na escola.					
17. Comunica mensagens negativas de modo apoiante sem criticar pessoas, focalizando-se nas ações.					
18. Dá autonomia aos seus coordenados, para realizarem encontros para trocas de experiências e reflexão sobre as práticas.					
19. Envolve os seus coordenados nas atividades a desenvolver, distribuindo responsabilidades.					
20. Estimula a iniciativa e pró-atividade dos seus coordenados em clima de independência.					

### III) Questões abertas

**1. Indique o que pensa que são as principais dificuldades do cargo de coordenador(a).**

---



---



---

**2. Elenque os temas de formação que considera essenciais para o desenvolvimento das lideranças nos professores coordenadores.**

---



---



---

Agradecemos o seu tempo.

Mestranda: Natália Viseu  
Orientadora: Prof. Dra. Maria Ivone Gaspar

## **Anexo IV – Estrutura do Guião das Entrevistas**





Estrutura Guião da Entrevista  
Entrevista semiestruturada

### **Enquadramento**

Com a presente entrevista pretendemos recolher e descodificar as representações a partir das experiências e práticas vividas pelos coordenados sobre as características da comunicação e das relações interpessoais que se estabelecem entre os coordenadores de departamento/coordenadores dos diretores de turma, e a direção da escola, bem como entre eles e os coordenados, em contexto escolar.

O conceito de ‘representação’, enquanto instrumento das ciências sociais e humanas para estudar o homem, afigura-se transdisciplinar e aglutinando especificidades, sendo as principais: ‘representação individual’, ‘representação coletiva’ e ‘representação social’. No âmbito deste estudo, entendemos por ‘representação’ o conjunto de crenças, ideias, justificações e explicações que cada ator assume e, portanto, verbaliza sobre si próprio, sobre o seu agir, a sua prática no contexto organizacional escolar, bem como, sobre como os outros atores o veem. Admite-se que a representação fica expressa quando relata experiências e indica meios e modos de funcionamento e/ou de ação.

Ao captar tais representações dos diversos atores em estudo pretendemos chegar à formulação de princípios de formação em liderança escolar/ pedagógica que contribuam para fazer evoluir as relações interpessoais e comunicacionais dos atores em meio escolar, com efeitos no contexto organizacional.

Designação: **“Lideranças intermédias, comunicação e interrelação”**

**1 – Experiência do Professor:**

**2 – Representação sobre níveis de liderança**

**3 – Representação sobre Lideranças e desenvolvimento organizacional**

**4 – Representação sobre Relação e comunicação entre níveis de liderança:**

**4.1) Com a direção**

**4.2) Com os coordenadores**

**4.3) Com os coordenados/ docentes em geral**

**5 – Outras Representações:**

**6 - Sugestões para o desenvolvimento da liderança na direção e nos coordenadores.**

Muito agradecida pela sua colaboração!

**Anexo V – Análise de conteúdo das questões abertas do inquérito por questionário**



1. Indique o que pensa que são as principais dificuldades do cargo de coordenador(a).				
DIMENSÕES	CATEGORIAS	Expressões aglutinadoras	Escolas <=1500 alunos	Escolas >1500 alunos
			DIFICULDADES	DIFICULDADES
Liderança e desenvolvimento organizacional	Procedimentos de coordenação	Excesso de legislação e Burocracia	Assimilar as constantes alterações legislativas.	Demasiada burocracia
			Digerir a catadupa de documentos legais/digerir as orientações do ME e da Direção	Burocracia
			Cumprir as exigências burocráticas.	
			Falta de tempo para tratar do que realmente é importante. Ocupa muito tempo nas tarefas burocráticas	
			Organizar a informação; Digerir a quantidade de legislação que é constantemente publicada; Conciliar posições antagónicas	
			Excesso de burocracia que ninguém sabe para que serve	
			Excesso de burocracia	
			Excesso de legislação e documentos internos para analisar para que se possam tomar decisões fundamentadas e úteis	
			Gerir a amálgama de informações, decisões, de forma ponderada e atempada	
	Formação específica	Falta de formação específica	Falta de formação	Inteirar-se de toda a documentação/ legislação
			Estar sempre atualizada	Falta de conhecimento da realidade educativa a todos os níveis, nomeadamente no ensino básico
			Falta de visão concreta da Direção	Formação.
	Pilares da Liderança	Liderança e supervisão	Conseguir o mesmo grau de envolvimento de todos os coordenados nas múltiplas tarefas	Estar devidamente informado de todas as questões pertinentes, saber distribuir tarefas sem "mandar".
			Articular liderança e trabalho colaborativo	O cargo exige muito tempo pessoal/ disponibilidade, muita responsabilidade e espírito de liderança para poder resolver as questões mais melindrosas de forma adequada.
			Falta de autonomia [de decisão] em relação à liderança de topo	Conciliar os aspetos burocráticos com os interesses individuais de todos.
				Chegar a um consenso na tomada de decisões
				Falta de autonomia
				Gestão dos recursos humanos, suas diferenças e expectativas
	Procedimentos de coordenação	Insuficiência de horas atribuídas para desempenho do cargo	Gerir o tempo que é pouco: Obter as ideias fundamentadas dos diferentes grupos disciplinares em 2h mensais.	Falta de tempo
			Articular com qualidade as tarefas burocráticas com prática letiva	Falta de tempo para intervir na organização e dinâmica do departamento
			Insuficiência de horas atribuídas para desempenho do cargo	Falta de tempo
			Tempo disponível para os coordenados.	Falta de tempo para investir na organização e dinâmica do departamento
			Falta de tempo (2)	Falta de tempo para investir na organização e dinâmica do departamento
			Disponibilidade física e psíquica para desempenhar as funções.	Inexistência da redução da componente letiva
Falta de tempo para tratar do que realmente é importante			Incumprimento de tarefas e prazos	
Falta de horas para cumprir com as suas obrigações			Falta de horas para poder realizar o seu trabalho	
Falta de tempo para tratar do que realmente é importante			É investido muito tempo pessoal para efetivamente realizar um bom trabalho	
Gestão do tempo			Redução significativa dos tempos atribuídos aos coordenadores, o que dificulta a sua ação	
Gerir a prática letiva com o cargo			Gestão de tempo para cumprimento de todas as tarefas	
Dificuldades devido ao fator tempo para as tarefas em que é solicitada.			Tempo	
Relação e comunicação entre níveis de liderança	Interação	Gestão da relação interpessoal	Lidar com a diversidade de personalidades dos coordenados, com os diferentes níveis de conhecimentos científicos.	Gerir possíveis situações de conflito
			Gestão das relações interpessoais	Gerir pessoas e interesses.
			Grande diversidade de grupos disciplinares	Gestão de conflitos
	Importância da Comunicação	Comunicação institucional entre níveis de liderança	Gerir susceptibilidade e efetivar a partilha e trabalho em grupo	Relações Interpessoais
			Mediação entre os diversos intervenientes	Conseguir lidar com os diferentes colegas
			Fazer ouvir a vós do departamento em Conselho Pedagógico.	Passar a mensagem
		Comunicação entre órgãos/ lideranças	Comunicação entre Direção e transmissão de informação aos coordenadores de departamento.	
		Comunicação entre a liderança de topo e os coordenados		

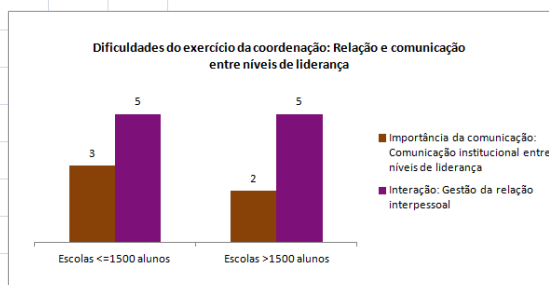
Lideranças e desenvolvimento organizacional				
Categorias	Procedimentos de coordenação		Formação Específica	Pilares da Liderança
	Excesso de legislação e Burocracia	Insuficiência de horas atribuídas à coordenação	Falta de formação específica	Liderança e supervisão
Escolas <=1500 alunos	11	13	3	5
Escolas >1500 alunos	2	11	3	9

**Dificuldades do exercício da coordenação: Liderança e desenvolvimento organizacional**

Escolas	Excesso de legislação/burocracia	Insuficiência de horas atribuídas à coordenação	Formação específica (Falta de formação específica)	Pilares da liderança (Liderança e supervisão)
Escolas <=1500 alunos	11	13	3	5
Escolas >1500 alunos	2	11	3	9

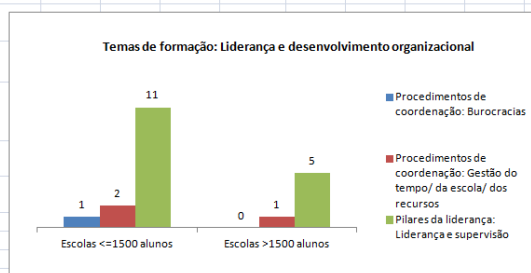
Relação e comunicação entre níveis de liderança		
Categorias	Importância da Comunicação	Interação
	Comunicação institucional entre	Gestão da relação interpessoal
Escolas <=1500 alunos	3	5
Escolas >1500 alunos	2	5



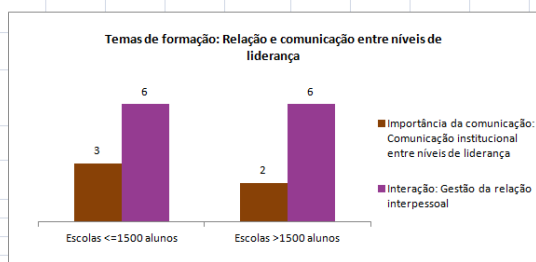
**2. Elenque os temas de formação que considera essenciais para o desenvolvimento das lideranças nos professores coordenadores.**

DIMENSÕES	CATEGORIAS	Expressões aglutinadoras	Escolas <=1500 alunos	Escolas >1500 alunos
			SUGESTÕES DE TEMAS DE FORMAÇÃO	SUGESTÕES DE TEMAS DE FORMAÇÃO
Liderança e desenvolvimento organizacional	Pilares da Liderança	Liderança e supervisão	Liderança (2)	Liderança de grupos
			Liderança e gestão de pessoas.	Dinâmicas interpessoais
			Práticas de motivação	Gestão de grupos
			Desenvolvimento profissional	Motivação e mobilização para projetos
			Trabalho colaborativo.	Supervisão pedagógica
			Coordenar atividades e projetos, em grupos de trabalho	
			Dinâmicas de grupo	
			Dinamização trabalho em grupo	
			Trabalho em equipa.	
			Dinâmica de grupos	
Procedimentos de coordenação	Gestão do tempo e dos recursos	Burocracia	Gestão do tempo	Gestão de recursos humanos
			Relacionados com Legislação	
			Formação baseada nos documentos orientadores da escola : PEE, PCE, RI	
			Gestão de processos	
Relação e comunicação entre níveis de liderança	Importância da comunicação	Comunicação institucional entre níveis de liderança	Assertividade	Estratégias de comunicação
			Comunicação, gestão	Saber comunicar.
			Rede de comunicação entre níveis de liderança	
			Gestão de conflitos	Gestão das relações interpessoais
			Liderança, comunicação, psicologia (resolução de conflitos)...	Gestão do stress
	Interação	Gestão da relação interpessoal	Gestão de conflitos (2)	Gestão de conflitos (2)
			Gestão de conflitos	Reduzir conflitos.
			Gestão de conflitos	Relações Interpessoais

Liderança e desenvolvimento organizacional			
Categorias	Procedimentos de coordenação		Pilares da Liderança
	Burocracia	Gestão do tempo/ da escola/ dos recursos	
Escolas <=1500 alunos	1	2	11
Escolas >1500 alunos	0	1	5



Relação e comunicação entre níveis de liderança		
Categorias	Importância da Comunicação	Interação
	Comunicação institucional entre níveis de liderança	Gestão da relação interpessoal
Escolas <=1500 alunos	3	6
Escolas >1500 alunos	2	6



**Anexo VI – Modelo de Protocolo**



Exmo(a). Sr(a). Diretor(a) do Agrupamento de Escolas

No âmbito de um estudo sobre lideranças intermédias em meio escolar, denominado “Olhares sobre lideranças”, projetado no âmbito do Mestrado em Supervisão Pedagógica da Universidade Aberta, solicitamos a sua colaboração no sentido de autorizar a recolha de dados, pela mestranda Natália Viseu, para a concretização do referido estudo.

Este estudo pretende responder às seguintes questões e respetivos objetivos:

**Questão 1-** Como se caracteriza a comunicação entre as lideranças intermédias e a liderança de topo?

**Objetivos:** a) Descrever experiências de liderança.

b) Detetar características pessoais e profissionais no âmbito da relação interpessoal.

c) Identificar competências e capacidades de comunicação no exercício da liderança.

**Questão 2-** Como é que as representações, as opiniões, as ideias dos atores que exercem e exerceram a liderança interferem na relação interpessoal, na comunicação e na tomada de decisões?

**Objetivos:** a) Identificar significados, opiniões e representações sobre práticas de quem exerce ou exerceu alguma liderança desde a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.

b) Cruzar essas representações com as dos liderados face ao papel de líder.

c) Relacionar a sua influência na dinâmica da vida da escola/contexto organizacional.

**Questão 3-** Que princípios podemos enunciar para a formação de professores na área das lideranças pedagógicas?

**Objetivos:** a) Caracterizar processos de aprendizagem e transformação no exercício da liderança.

b) Enunciar princípios para a formação de docentes na área das lideranças pedagógicas.

Esta investigação será aplicada a um conjunto de 4 escolas/ agrupamentos do Concelho do Seixal e foi autorizada pelo Ministério da Educação e Ciência, através do registo n.º 0309600001, da Direção-Geral da Educação (DGE).

O estudo junto das escolas apresenta-se da seguinte forma: serão distribuídos questionários conforme os seguintes destinatários: coordenadores de departamento/ coordenadores de diretores de turma, diretor e restantes docentes da escola; serão realizadas entrevistas aos mesmos destinatários conforme os critérios definidos no projeto e serão analisadas as atas das reuniões de departamentos do ano letivo 2011/2012.

Vimos, pois, convidar a Escola/Agrupamento a colaborar neste estudo através deste protocolo, no sentido de autorizar e facilitar a referida investigação quer junto dos professores, quer no acesso aos documentos referidos.

Sublinha-se que em todo o processo está garantido o anonimato dos inquiridos e a confidencialidade de todos os dados recolhidos.

Caso seja pretensão de V. Exa. os resultados do estudo ser-lhe-ão oportunamente comunicados.

Lisboa, 12 de junho de 2012.

O(A) Diretor(a)

Maria Ivone Gaspar

(Professora Auxiliar, com nomeação definitiva,  
da Universidade Aberta – Coordenadora do Mestrado)



**Anexo VII – Apresentação dos dados do inquérito por questionário aos professores  
coordenados por dimensão de estudo e por questão**



Os gráficos apresentam o registo da frequência com que os coordenados verificam determinados comportamentos a partir da perspetiva que têm sobre o seu coordenador de departamento (em média), estabelecendo a comparação entre as escolas de menor dimensão com as escolas de maior dimensão.<sup>1</sup>

## 1. Níveis de liderança

Opinião que os coordenados têm relativamente ao trabalho de coordenação desenvolvido pelo coordenador de departamento:

Gráfico A1: A tomada de decisão superior reflete a participação do/a coordenador/a

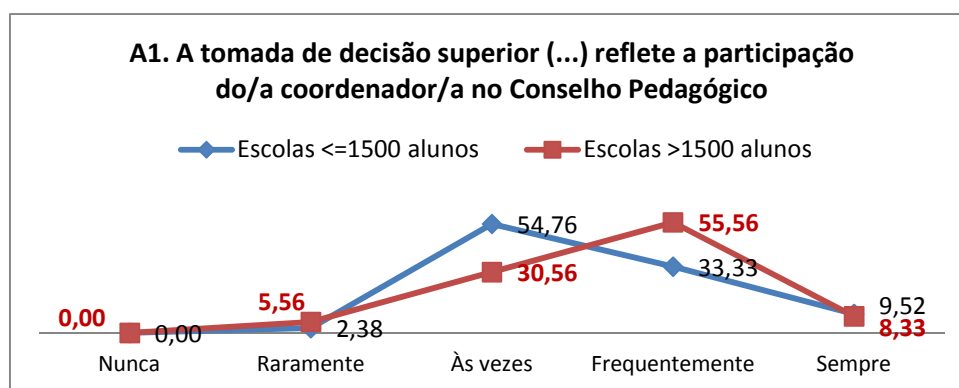
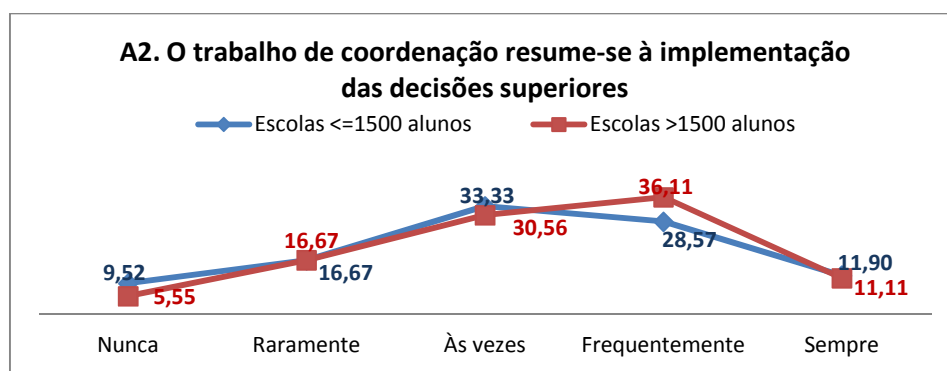


Gráfico A2: O trabalho de coordenação resume-se à implementação de decisões superiores



<sup>1</sup> A numeração atribuída aos gráficos segue a numeração das questões do questionário, seguida da numeração correspondente ao texto da Dissertação entre parênteses, para os gráficos que nela constam.

Gráfico A3: Propõe reuniões e debates entre a direção e os coordenados.

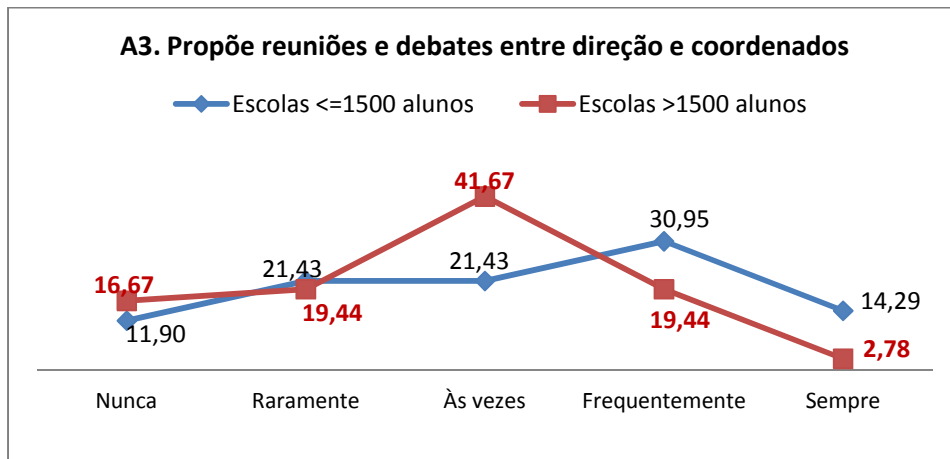


Gráfico A4: Apresenta superiormente as propostas dos coordenados

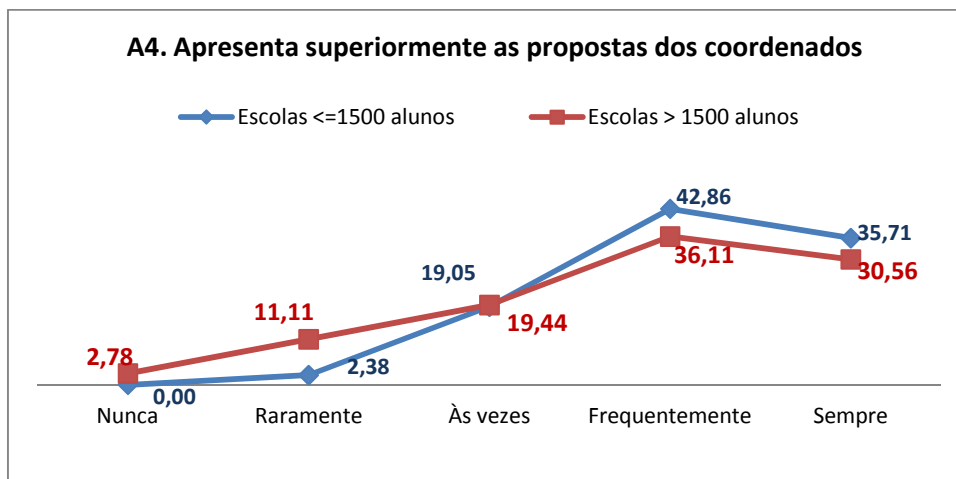


Gráfico A5 (Gráfico 6.7): Respeita a hierarquia entre níveis de liderança

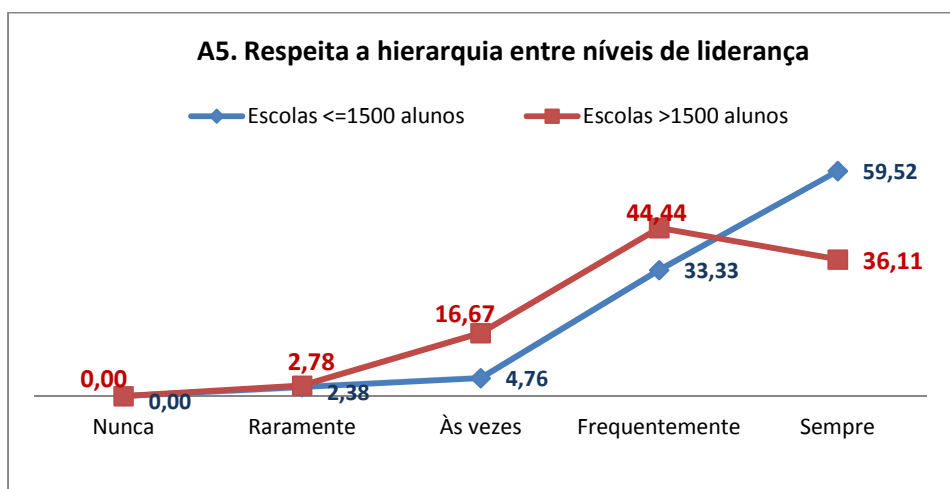


Gráfico 13 (Gráfico 6.8): Acede e contacta diretamente com a direção.

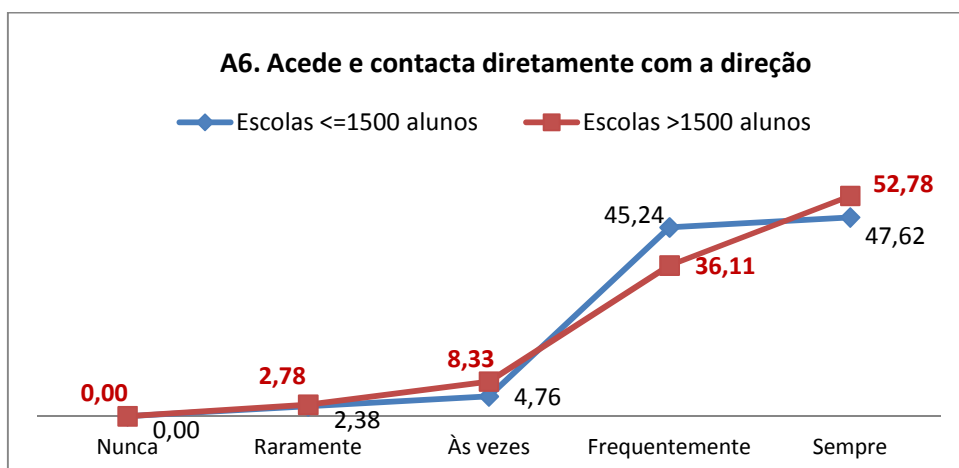


Gráfico 14 (Gráfico 6.9): Trabalha com independência face à direção.

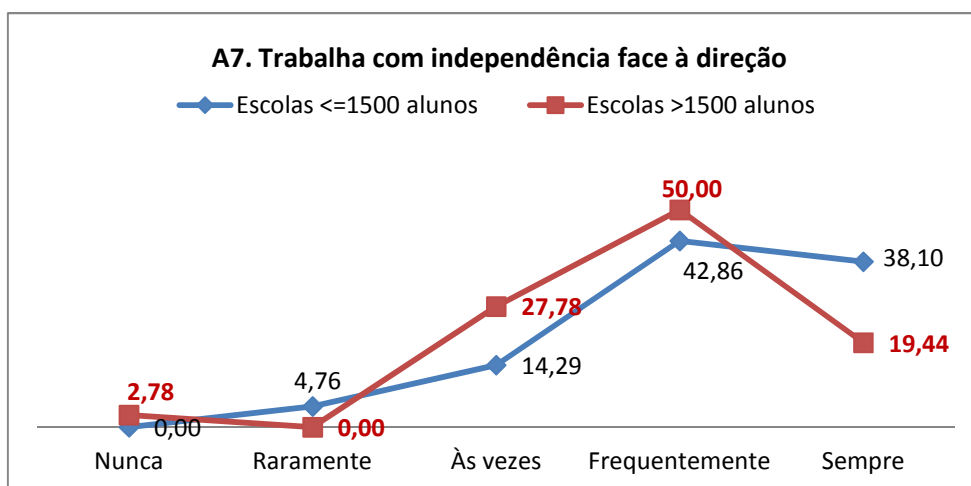


Gráfico 15: Promove trabalho em equipa.

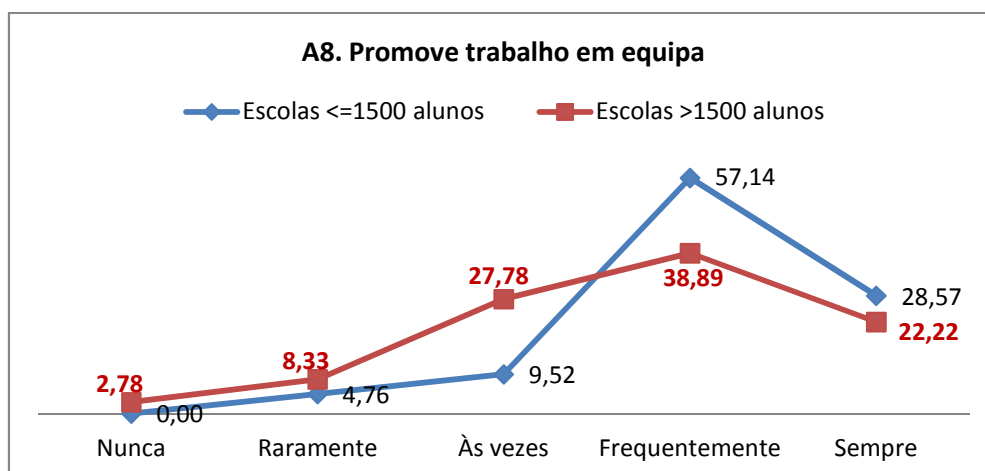


Gráfico 16: Cria redes de apoio para os coordenados para reflexão sobre as próprias práticas.

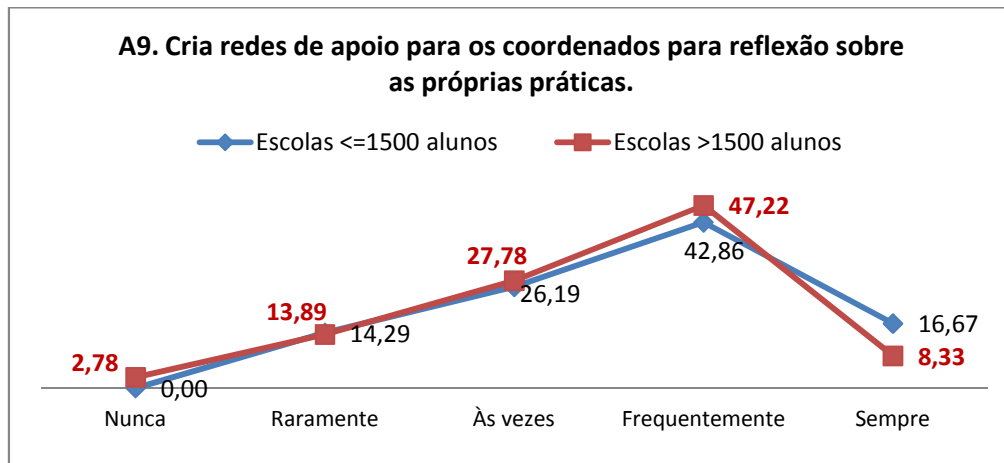


Gráfico 17: Faz de negociação uma estratégia de comunicação.

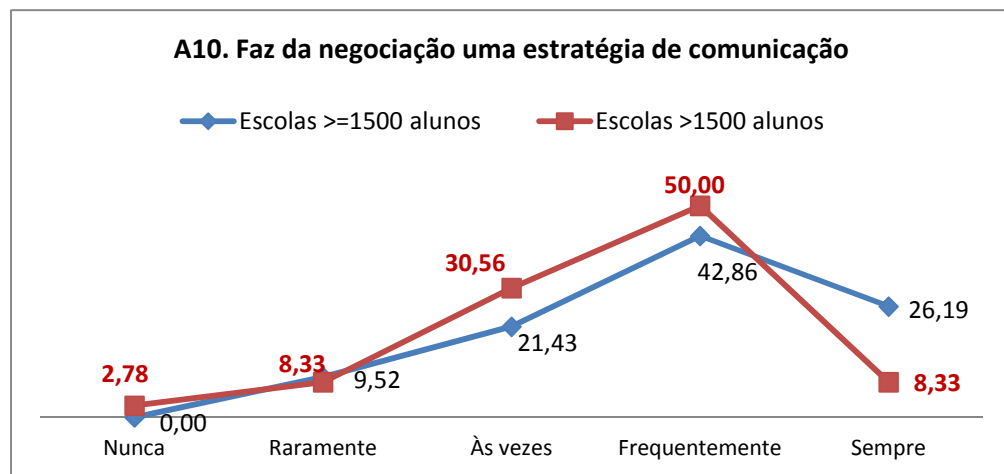


Gráfico 18: Aproveita a diversidade dos atores em prol da escola.

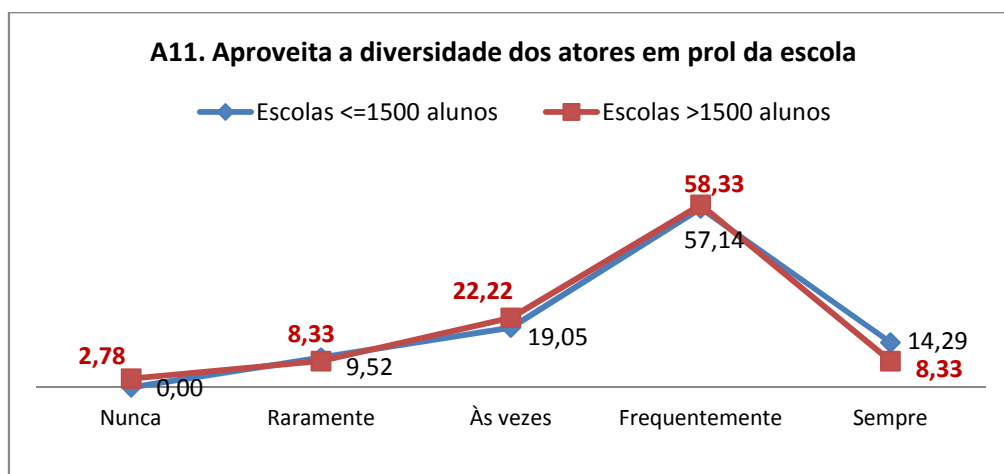
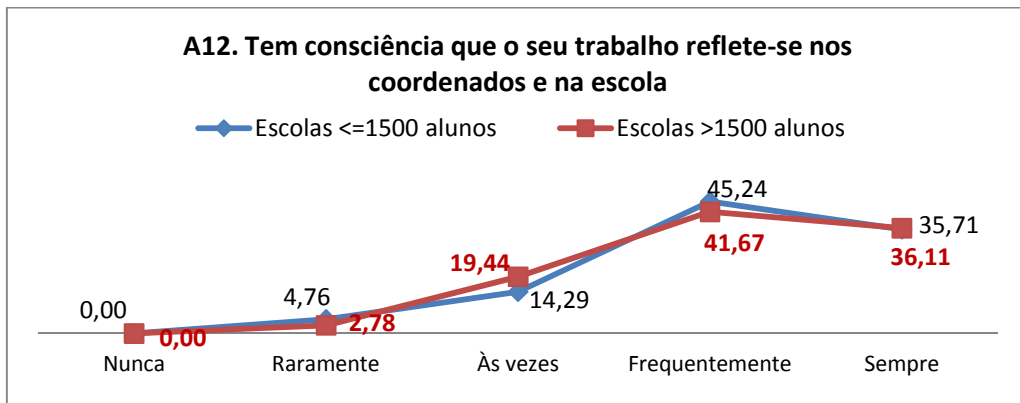


Gráfico 19: Tem consciência que o seu trabalho reflete-se nos coordenados e na escola.



## 2. Liderança e desenvolvimento organizacional

Opinião que os coordenados têm relativamente à performance do coordenador de departamento no âmbito das suas funções:

Gráfico 20 (Gráfico 6.10): Enquadra o trabalho de coordenação no funcionamento global da escola.

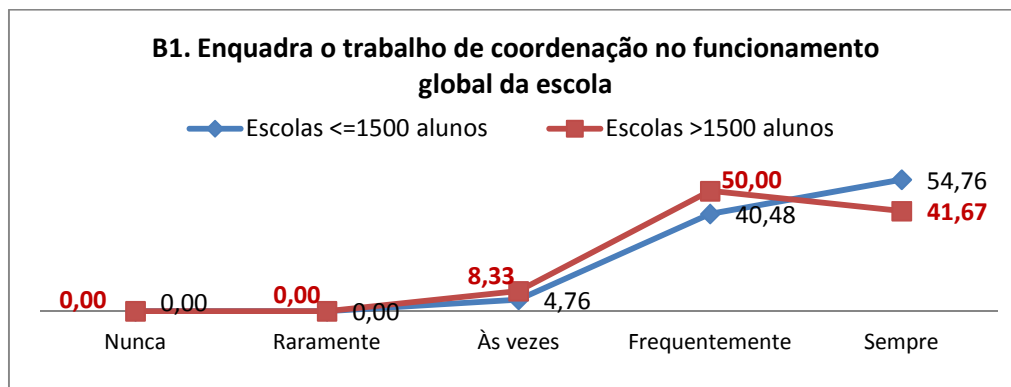


Gráfico 21: Tem conhecimento aprofundado dos instrumentos de gestão da escola.

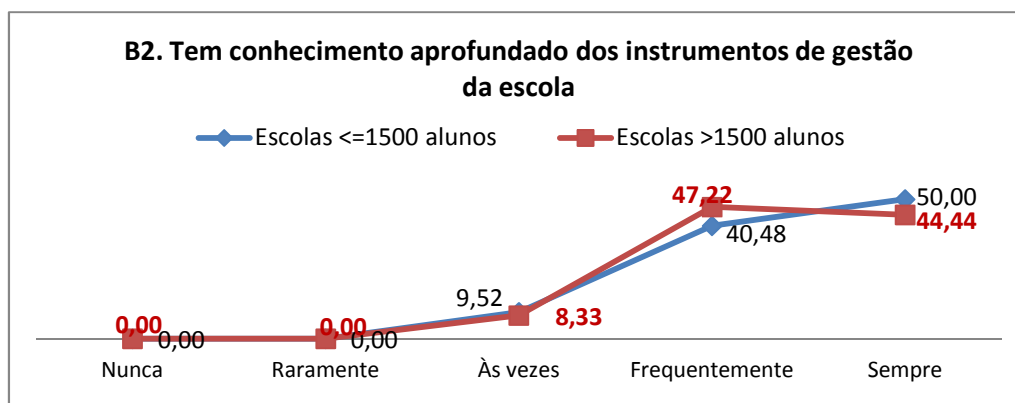


Gráfico 22: Tem participado na elaboração do Plano Anual de Atividades da Escola.

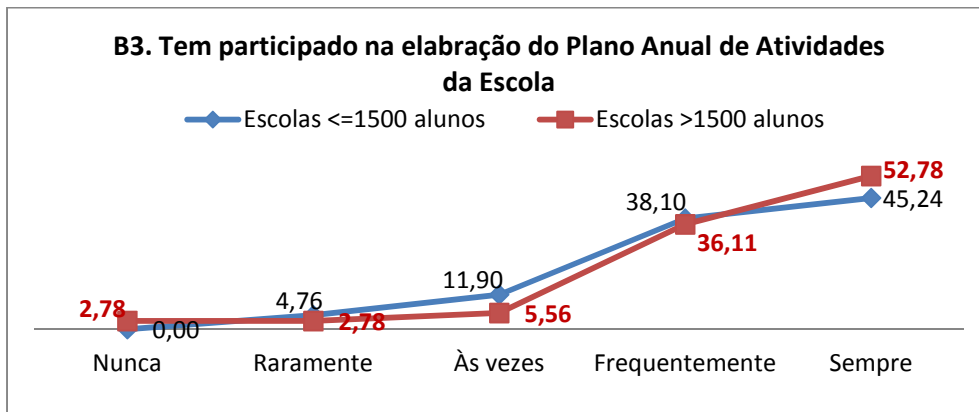


Gráfico 23: Tem participado na elaboração do Plano de Formação da Escola, nomeadamente no diagnóstico de necessidades dos coordenados.

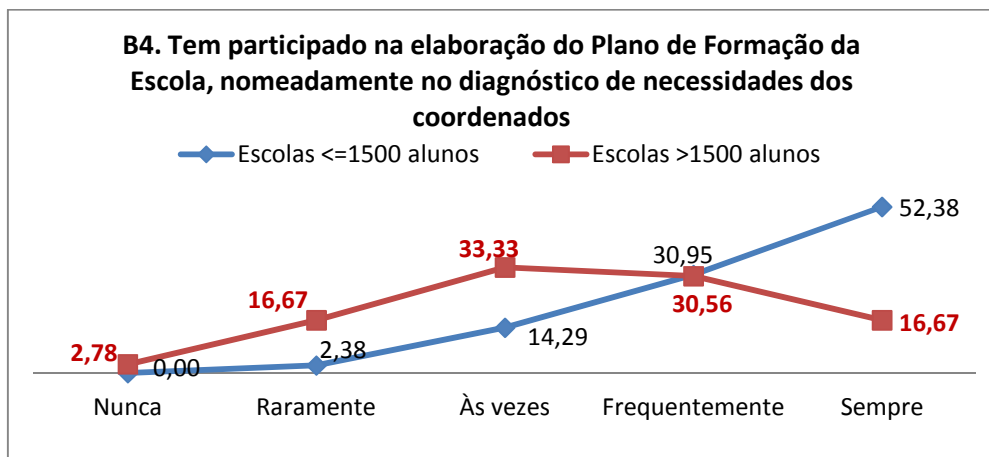


Gráfico 24 (Gráfico 6.11): Proporciona conhecimento da dinâmica da escola para criar envolvimento e participação dos coordenados.

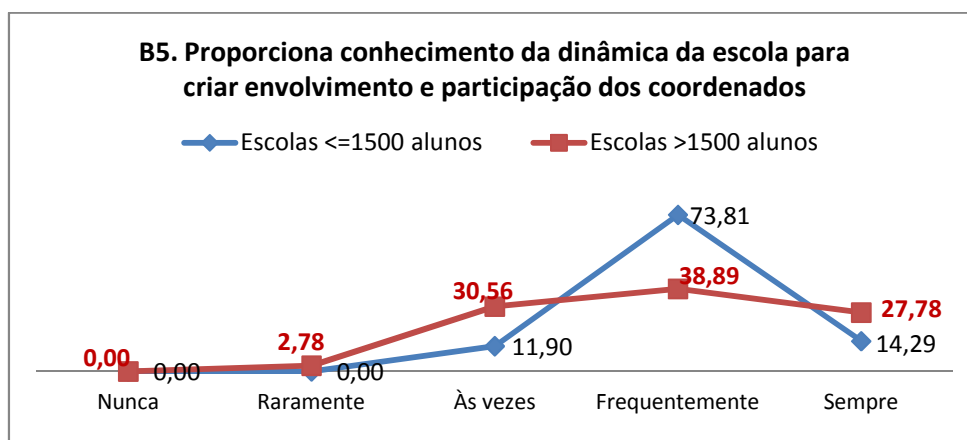


Gráfico 25: Desenvolve o trabalho de coordenação de forma independente da dinâmica da escola.

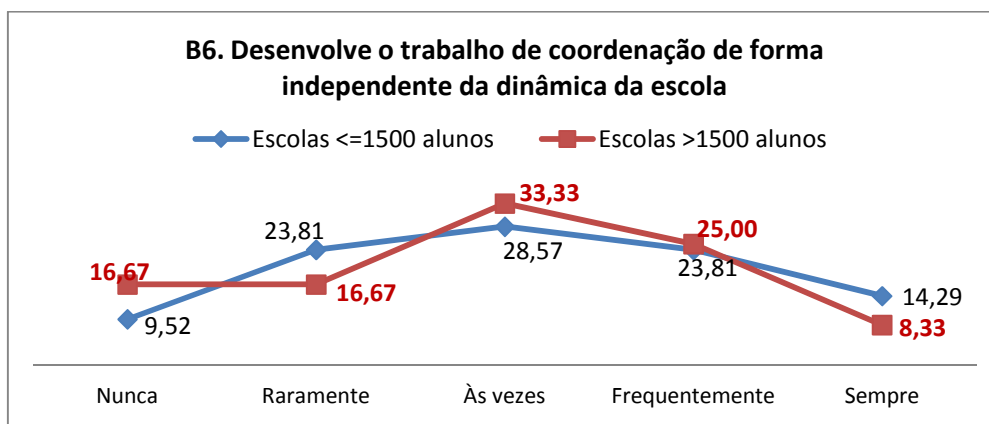


Gráfico 26 (Gráfico 6.12): Costuma documentar-se para desenvolver o trabalho de coordenação com profissionalismo.

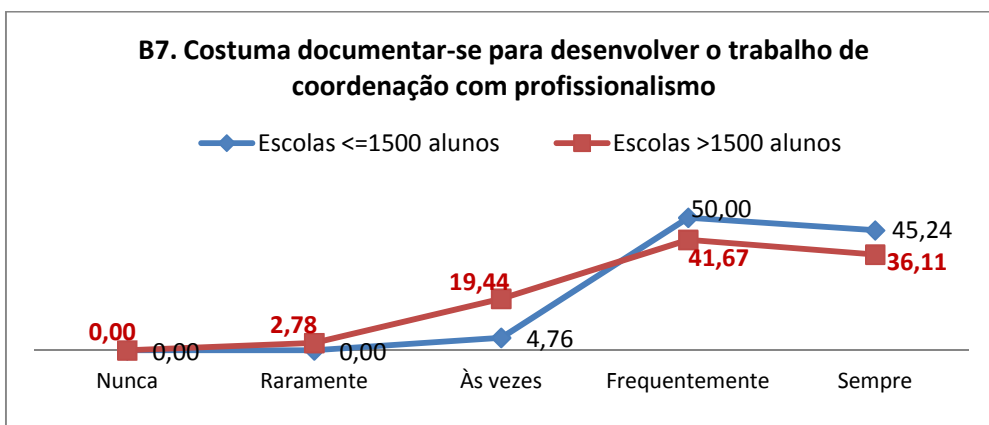
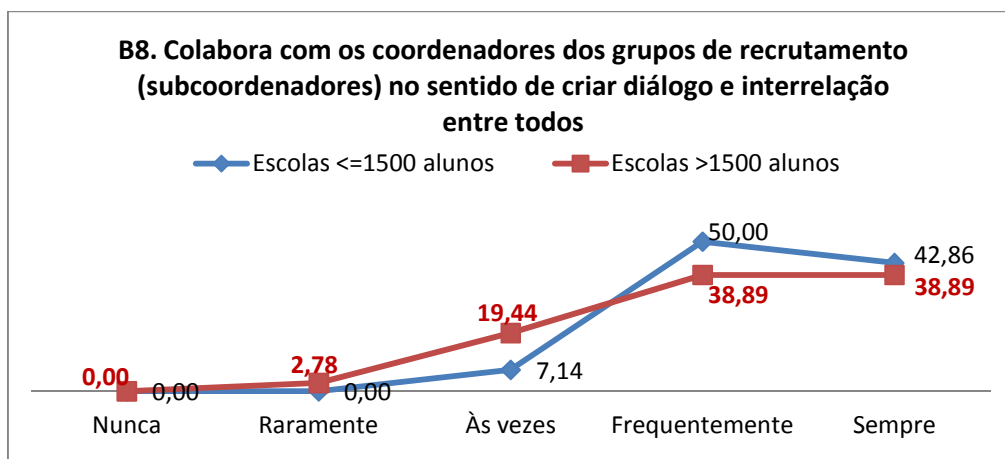


Gráfico 27 (Gráfico 6.13): Colabora com os coordenadores dos grupos de recrutamento (subcoordenadores) no sentido de criar diálogo e interrelação entre todos.



### 3. Relação e comunicação dos coordenadores com a liderança de topo

Opinião dos coordenados ou liderados sobre as interações de comunicação do respectivo coordenador/a com a liderança de topo, a partir da perspectiva que têm acerca da performance do seu coordenador de departamento:

Gráfico 28: Promove relações construtivas com a direção/ diretor(a)

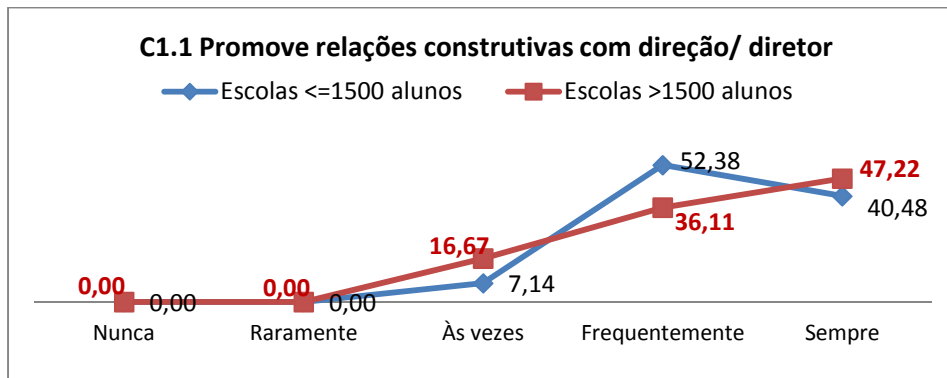


Gráfico 29 (Gráfico 6.14): Facilita a comunicação entre níveis de liderança pela circulação da informação.

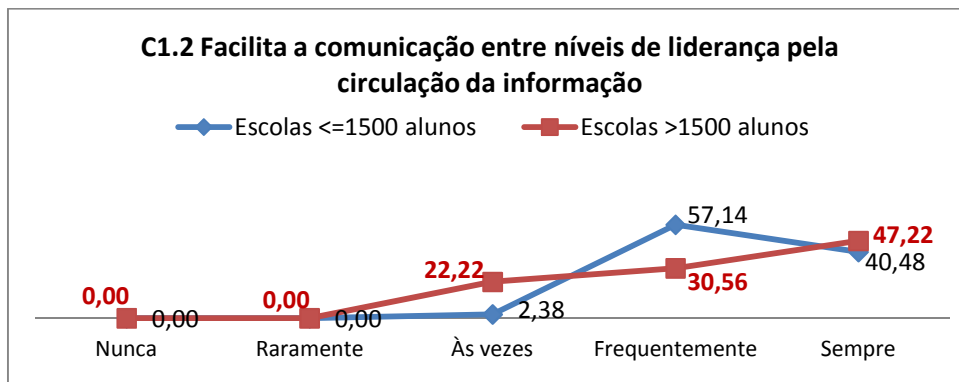


Gráfico 30: Comunica com a direção/ diretor ou diretora essencialmente por e-mail e telefone.

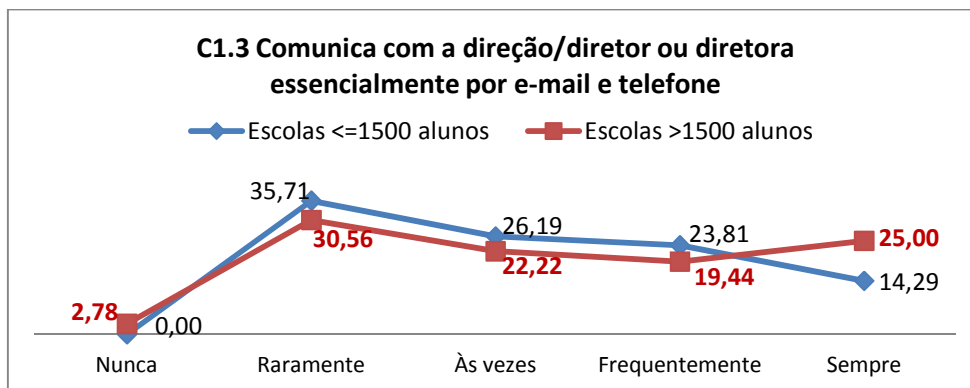


Gráfico 31: Desenvolve o seu trabalho com independência face à direção/ ao diretor ou diretora da escola.

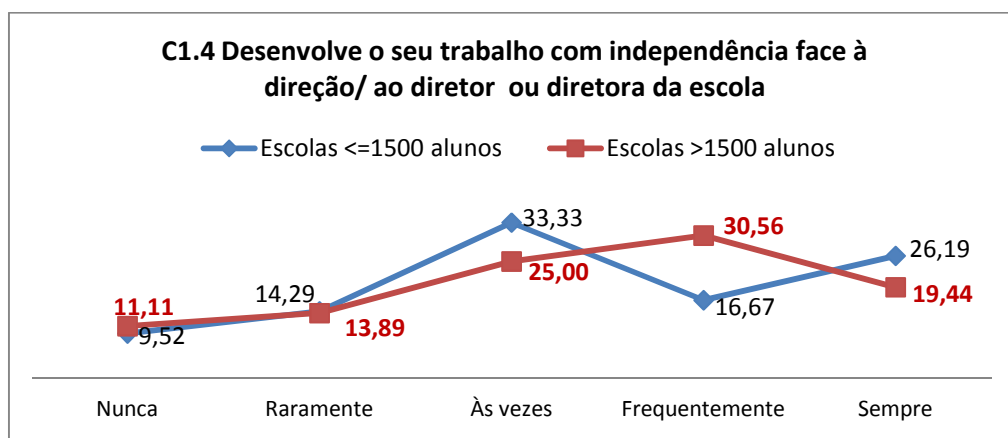


Gráfico 32: Representa os seus pares junto da direção/ diretor ou diretora e do conselho pedagógico.

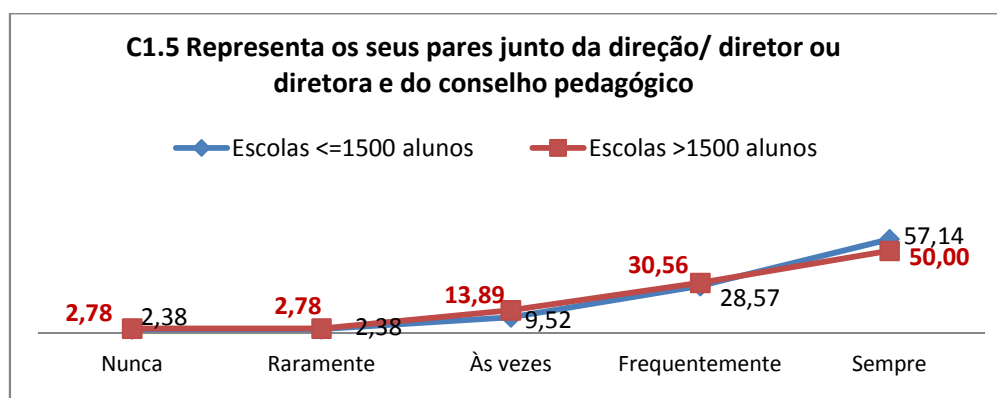


Gráfico 33: Colabora com a direção na implementação das medidas necessárias ao funcionamento da escola, promovendo o alinhamento global da escola.

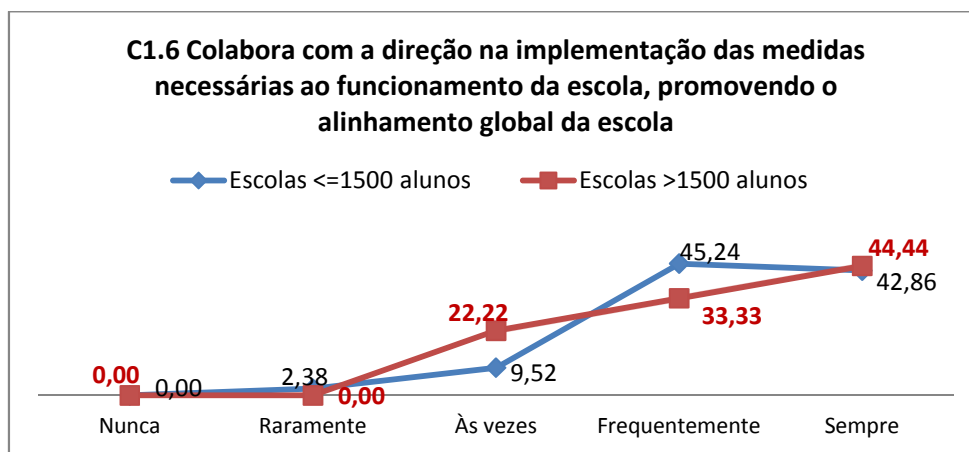


Gráfico 34: Medeia a relação entre a direção/ diretor ou diretora e os docentes, mas não é 'líder'.

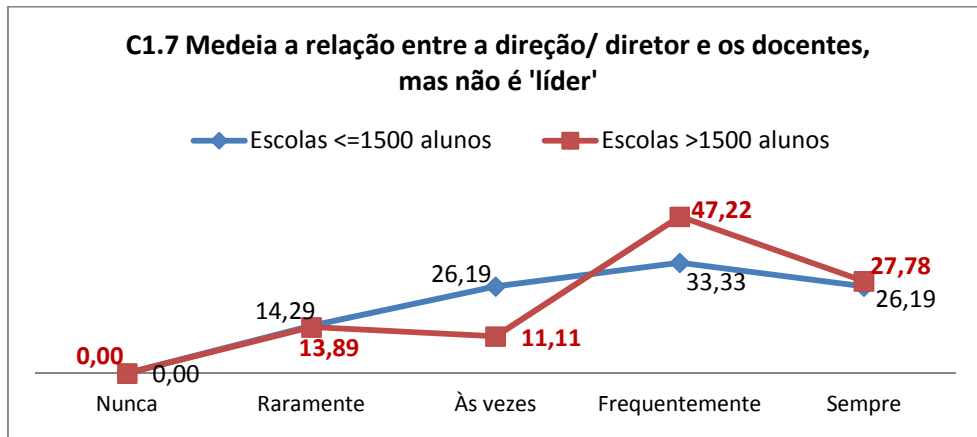


Gráfico 35 (Gráfico 6.15): Facilita a interrelação com a direção/ diretor ou diretora apresentando as iniciativas dos seus coordenados.

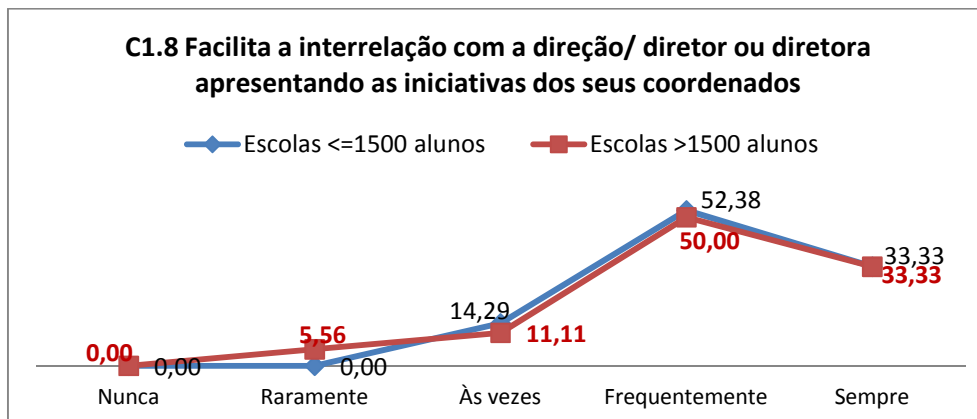


Gráfico 36: Desenvolve o seu trabalho para servir a missão da escola.

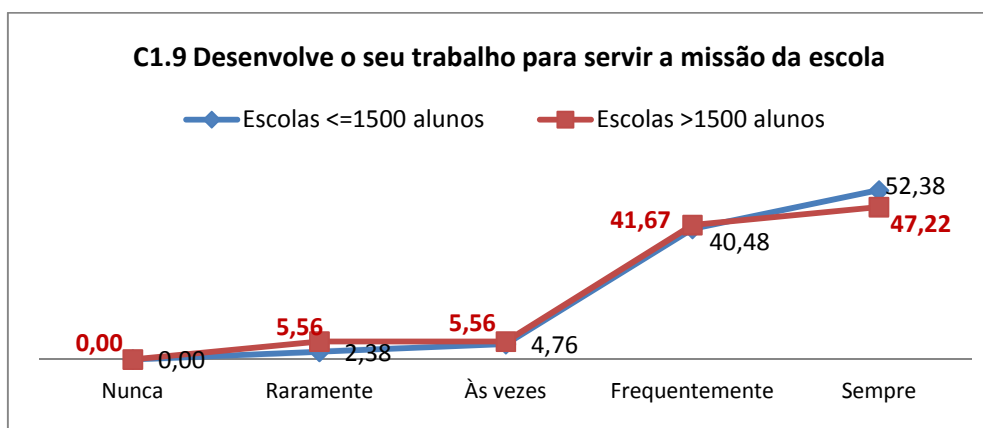


Gráfico 37 (Gráfico 6.16): Coordenador/a está atento/a aos problemas, debate-os com os coordenados e propõe superiormente hipóteses de soluções contextualizadas.

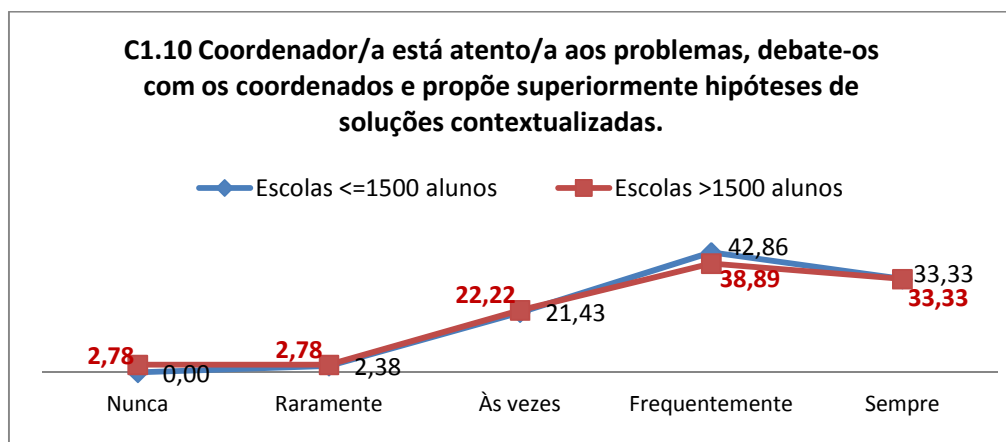


Gráfico 38: Coordenador/a recebe estímulo da direção/ diretor ou diretora para desenvolver trabalho de equipa.

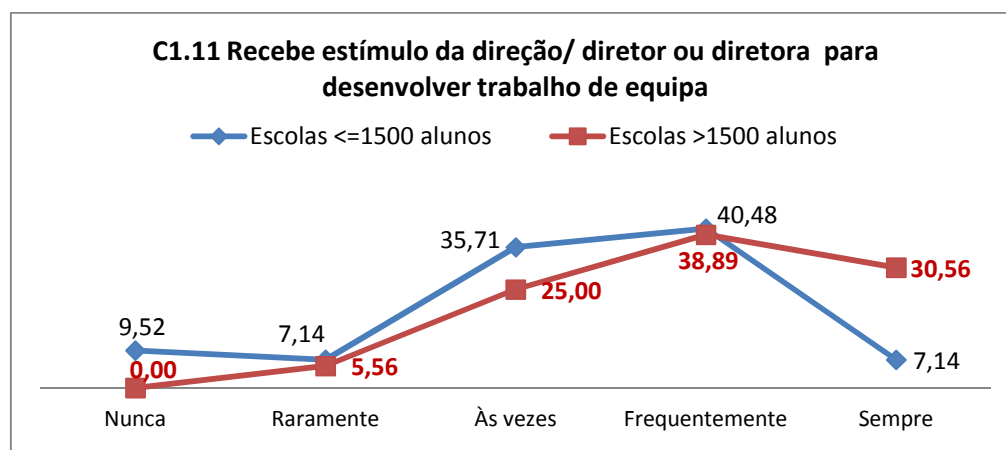
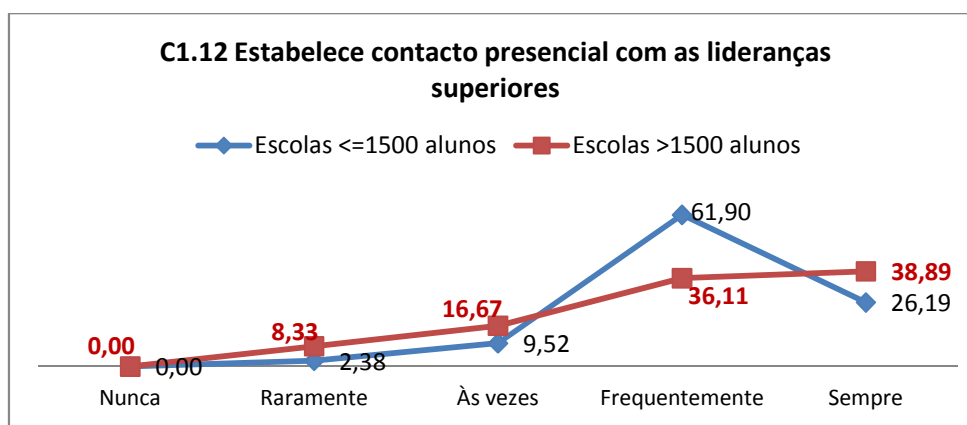


Gráfico 39: Coordenador/a estabelece contacto presencial com as lideranças superiores.



#### 4. Relação e comunicação dos coordenadores com os coordenados

Opinião dos coordenados sobre a performance dos coordenadores no âmbito das interações de comunicação do respetivo coordenador/a com os professores coordenados (em percentagem):

Gráfico 40: Dá apoio aos coordenados, não é 'líder'.

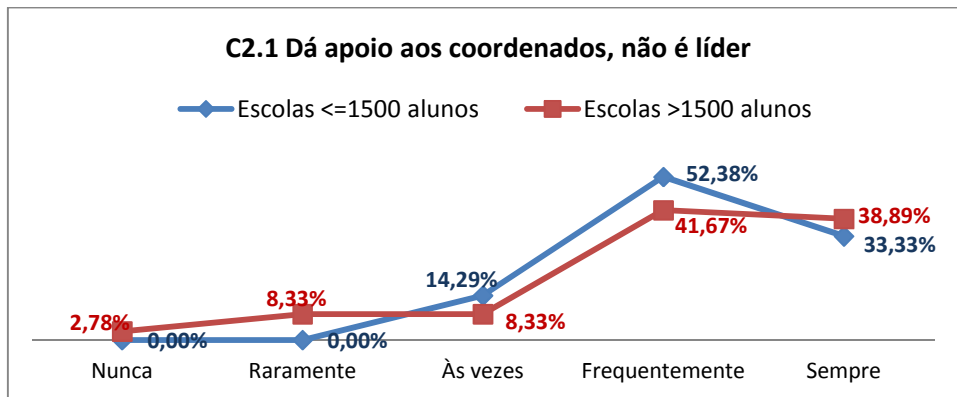


Gráfico 41 (Gráfico 6.17): Privilegia a relação com os coordenados no sentido de promover o diálogo para a construção de uma visão partilhada e para o alinhamento das atuações na escola.

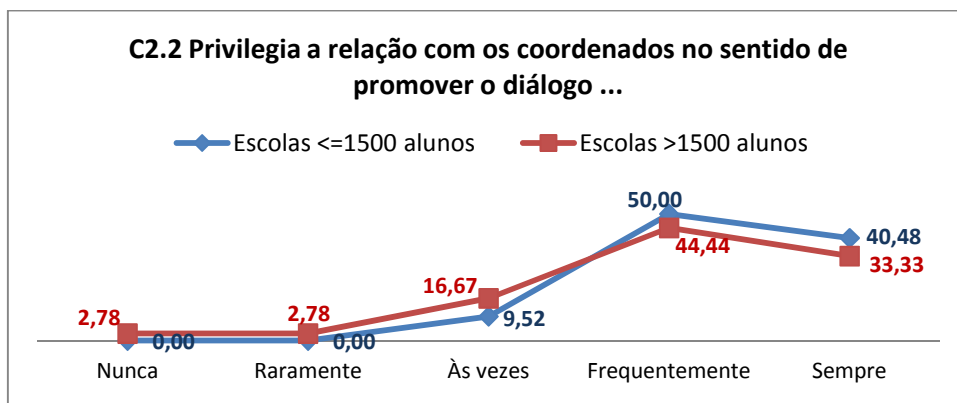


Gráfico 42: Faz assessoria aos coordenados, mas não toma decisões.

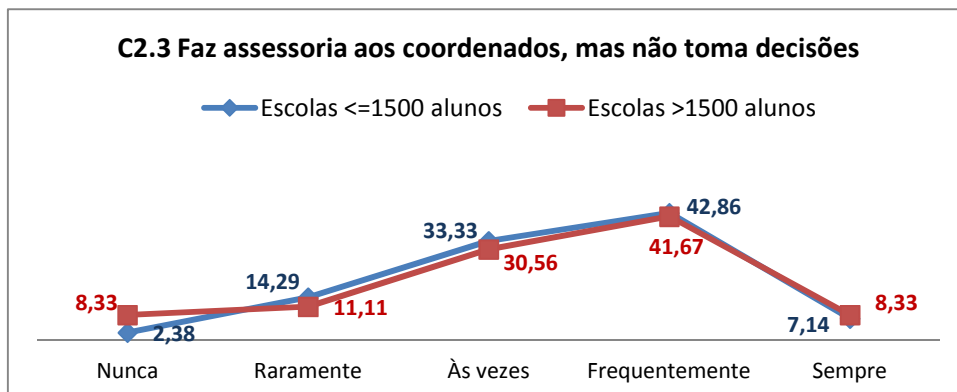


Gráfico 43: Ocupa a maior parte do tempo em tarefas burocráticas, investindo pouco na interrelação entre os níveis de liderança.

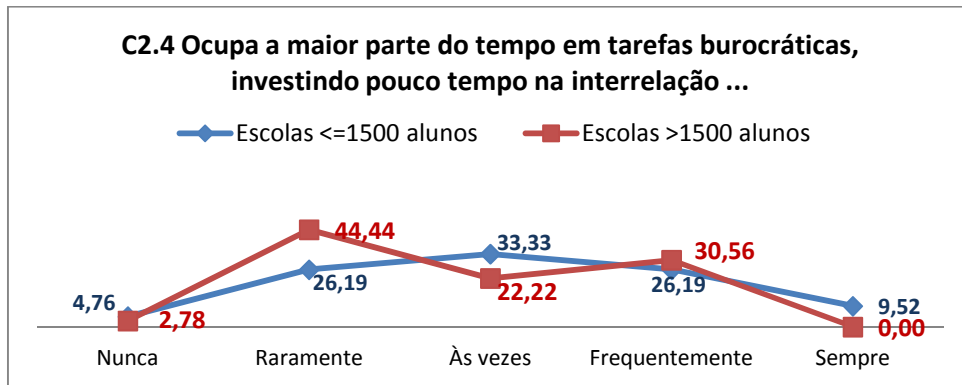


Gráfico 44 (Gráfico 6.18): Gere as relações interpessoais entre os coordenados para que todos contribuam com as suas perspetivas.

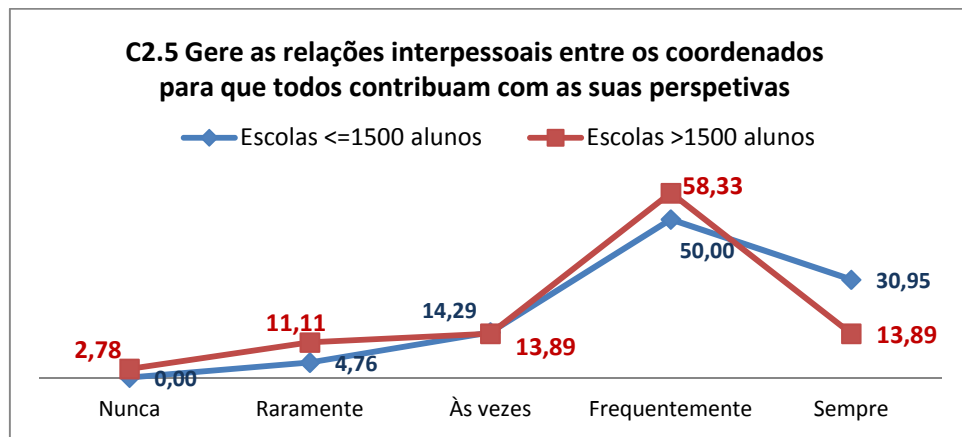


Gráfico 45: Proporciona as condições necessárias para o desenvolvimento dos projetos, fomentando o desenvolvimento de interações participativas

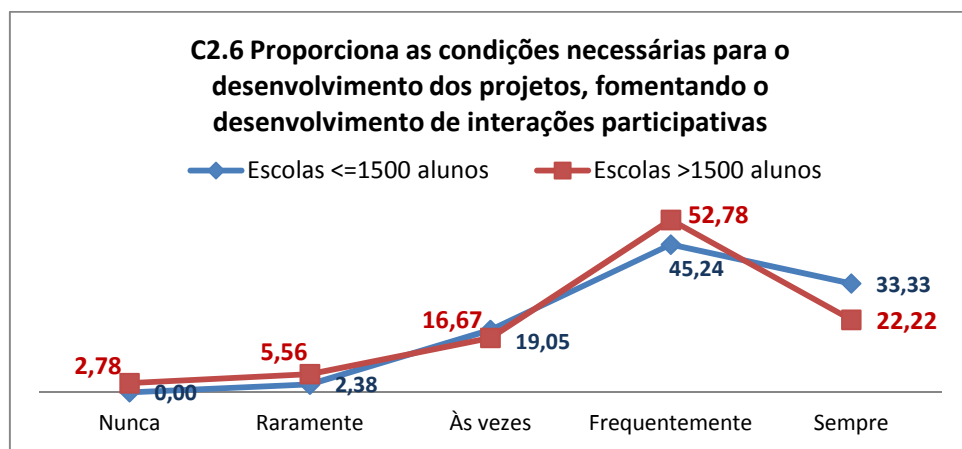


Gráfico 46 (Gráfico 6.19): Ouve os seus coordenados antes de tomar decisões.

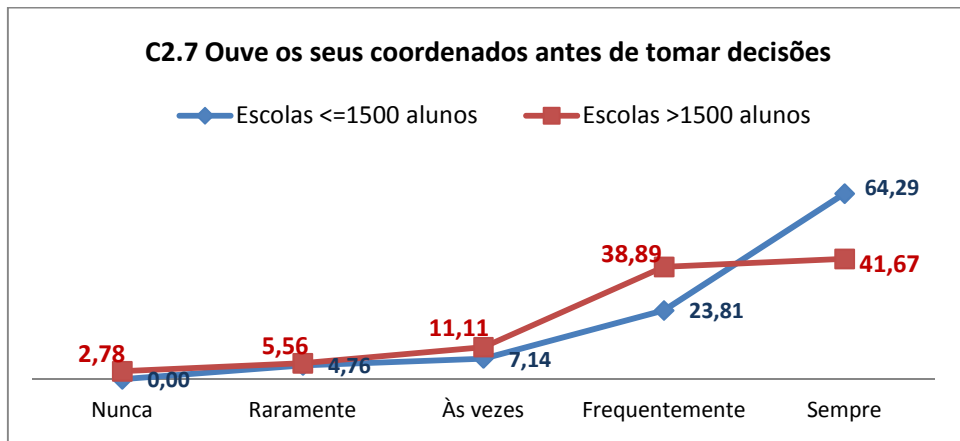


Gráfico 47: Dialoga com os seus coordenados sobre as suas práticas sempre que eles as partilham.

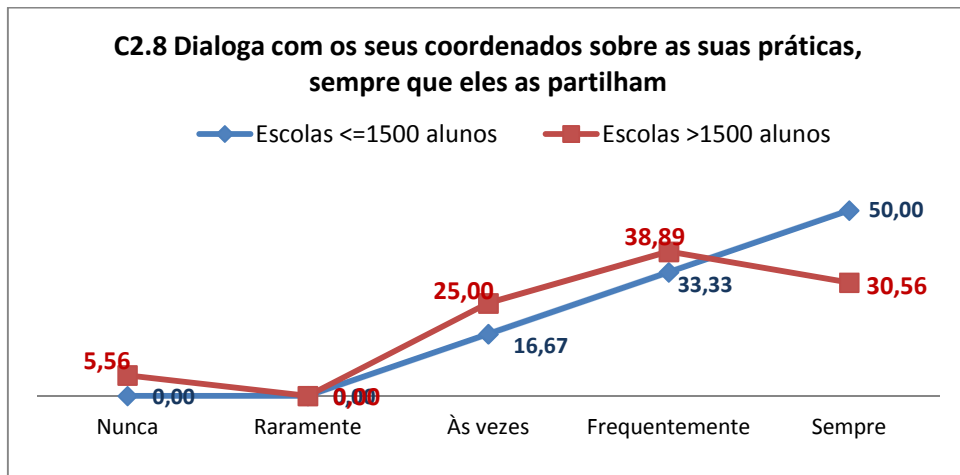


Gráfico 48: Comunica com os seus coordenados essencialmente por telefone e/ou por e-mail.

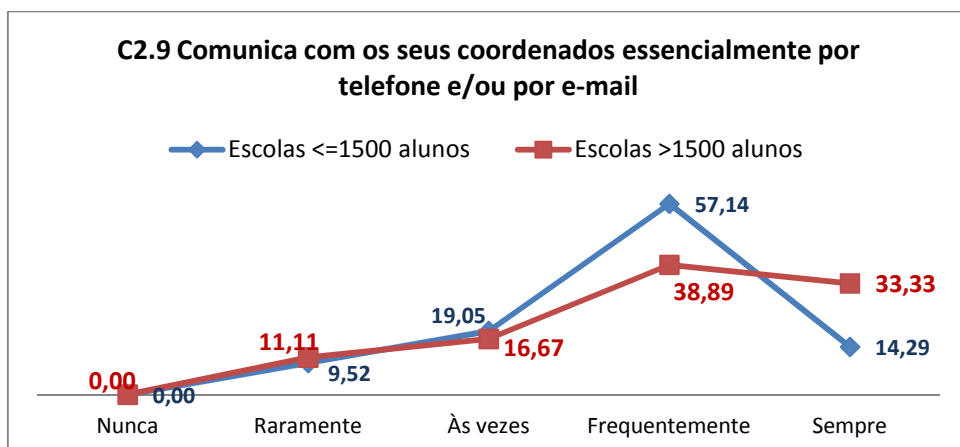


Gráfico 49: É aceite como líder junto dos seus coordenados criando um sentimento de unidade.

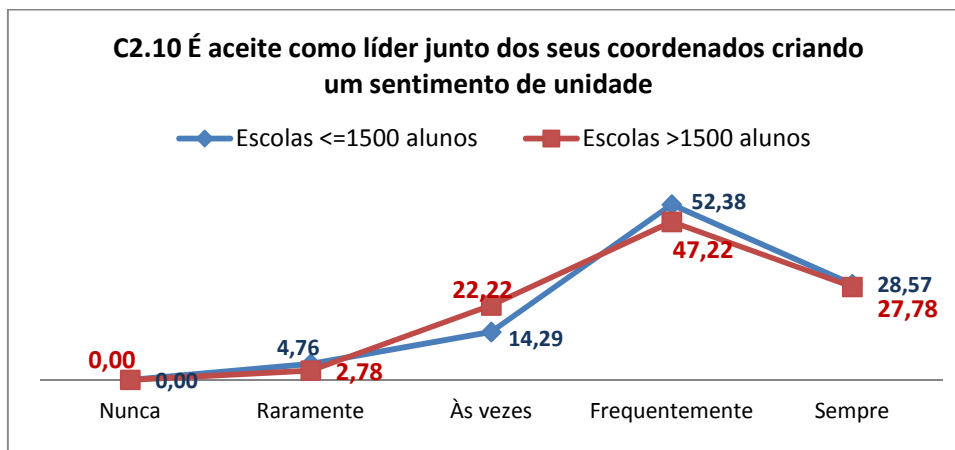


Gráfico 50: Estimula a criatividade dos coordenados para apresentação e desenvolvimento de projetos.

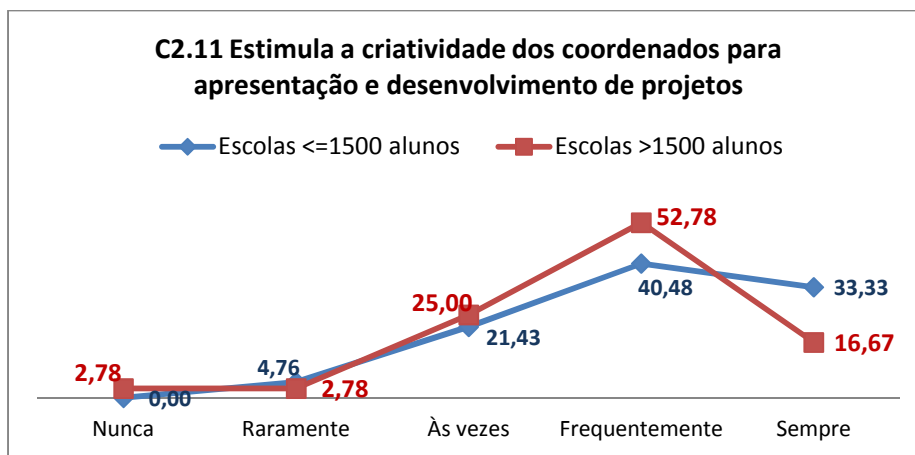


Gráfico 51: Convida os coordenados a refletirem e a investigarem as próprias práticas.

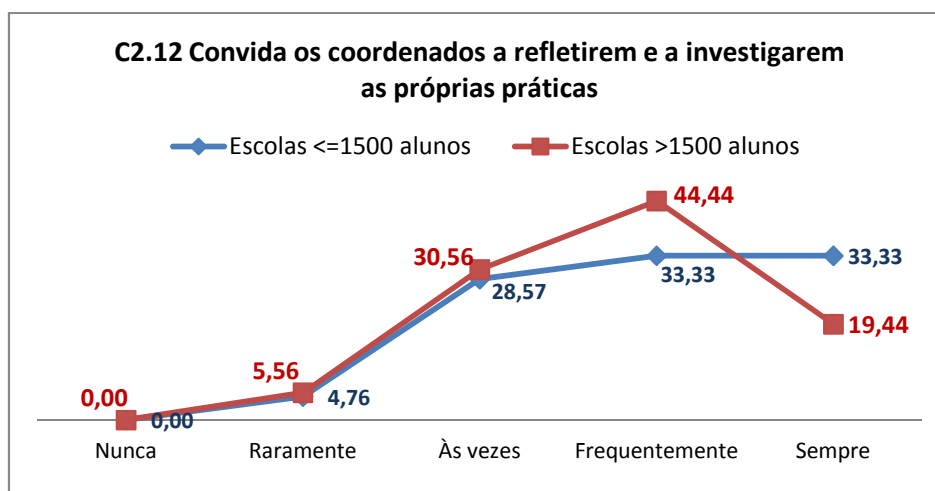


Gráfico 52: Organiza formação para os coordenados.

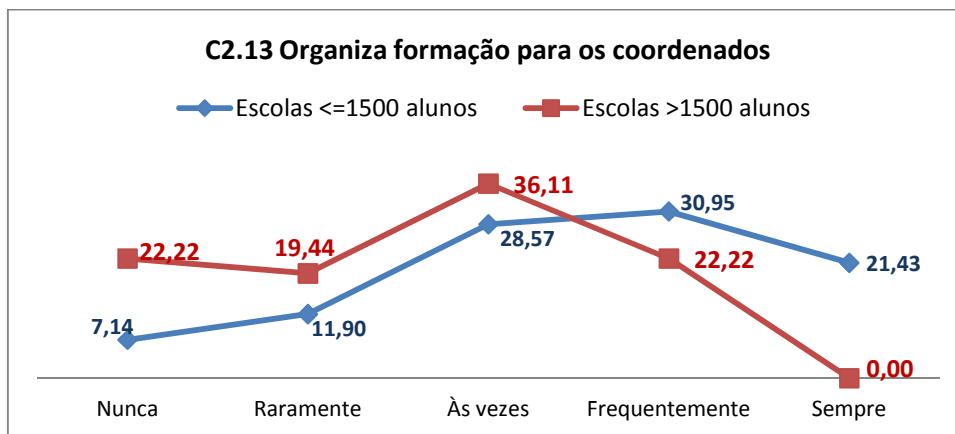


Gráfico 53: Aprecia e reforça positivamente a participação dos seus coordenados na concretização do Projeto Educativo de Escola.

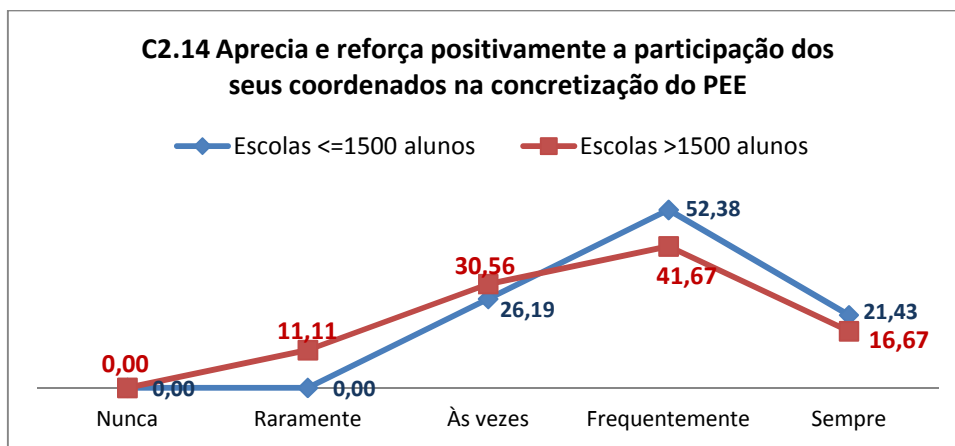


Gráfico 54: Recebe reconhecimento dos coordenados pelo trabalho que desenvolve.

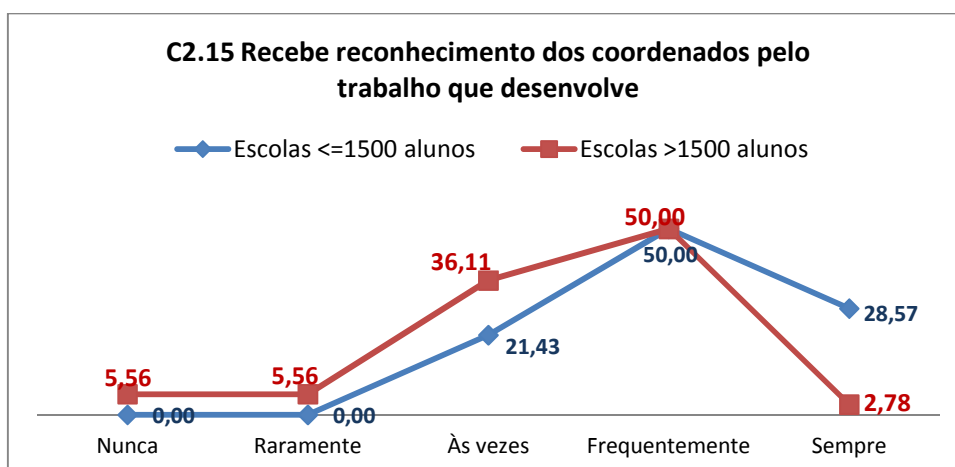


Gráfico 55: Debate, nas reuniões com os coordenados, assuntos relacionados com a vida da escola de modo a suscitar um sentido de urgência de intervenção e colaboração de todos no desenvolvimento de projetos na escola

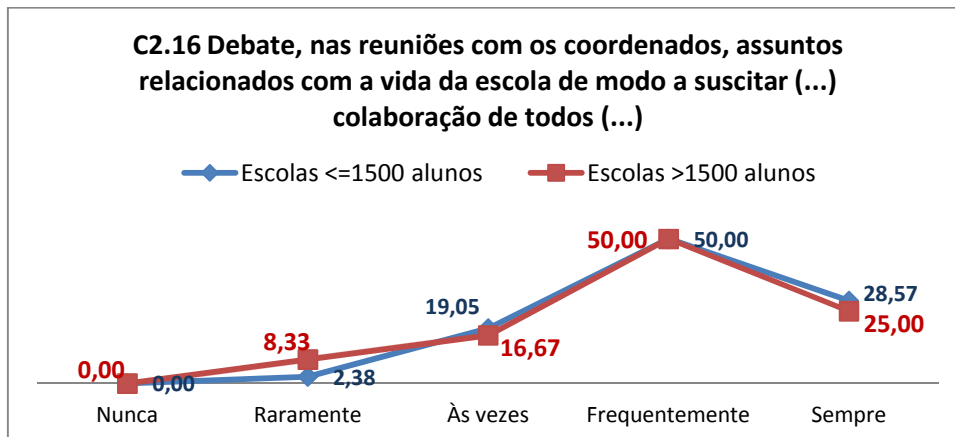


Gráfico 56: Comunica mensagens negativas de modo apoiante sem criticar pessoas, focalizando-se nas ações.

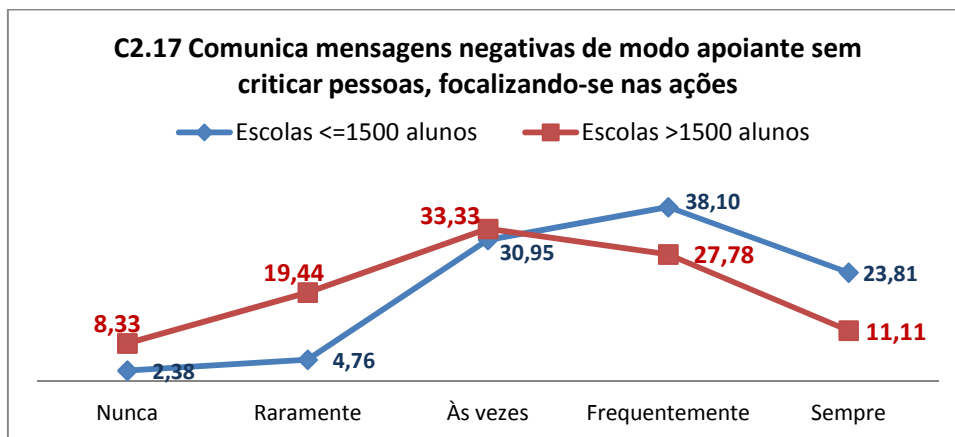


Gráfico 57: Dá autonomia aos seus coordenados para realizarem encontros para troca de experiências e reflexão sobre as práticas.

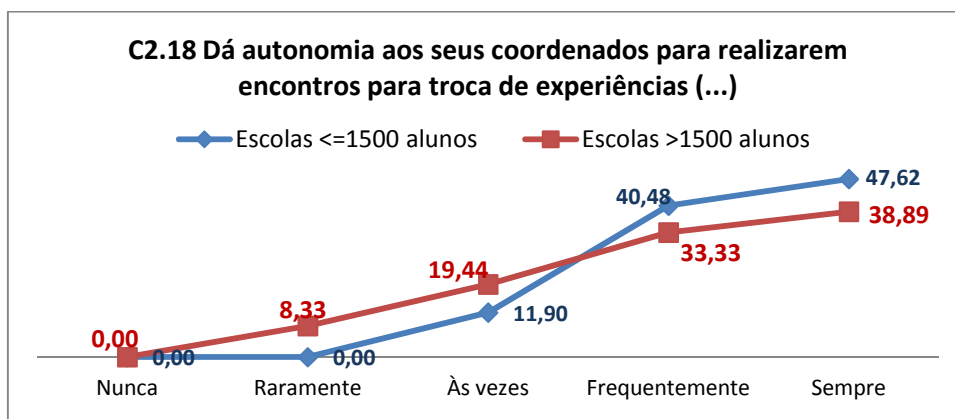


Gráfico 58 (Gráfico 6.20): Envolve os coordenados nas atividades a desenvolver distribuindo responsabilidades.

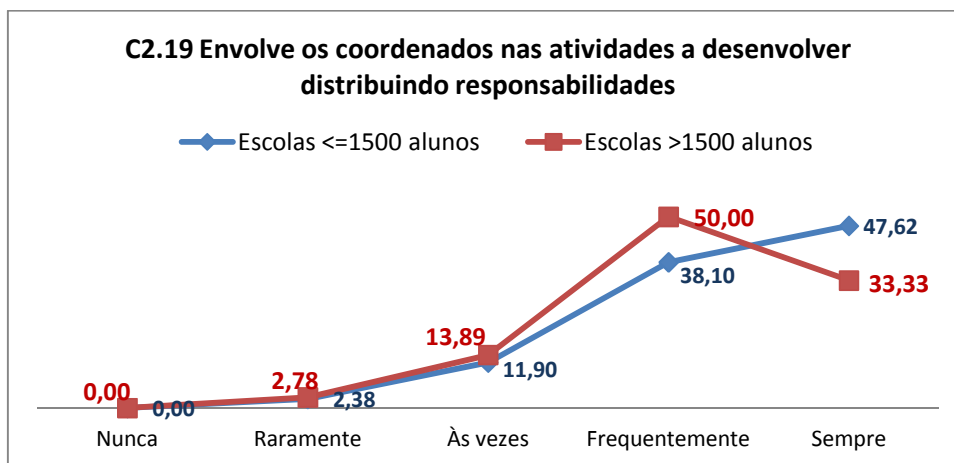
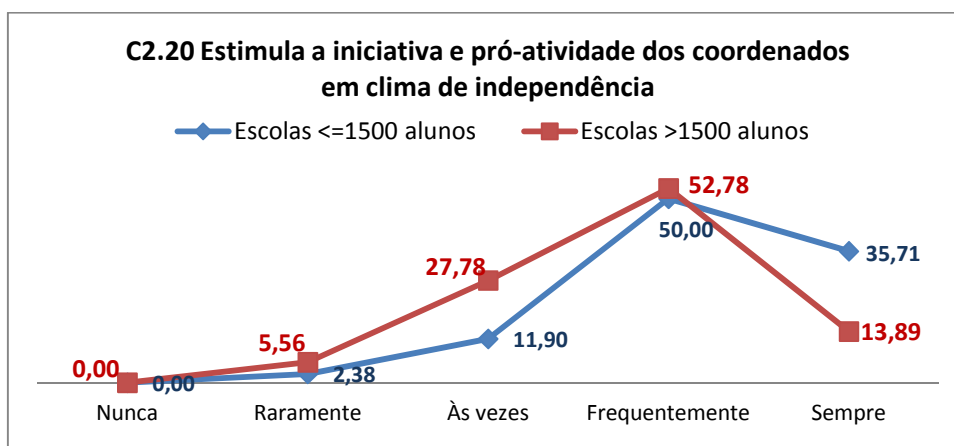


Gráfico 59: Estimula a iniciativa e pró-atividade dos coordenados em clima de independência.



**Anexo VIII - Análise de Conteúdo por grupo de docentes, por número de alunos por escolas e por categorias em cada dimensão de estudo**



## 1. 'Níveis de Liderança'

### Coordenadores:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.C6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A maior parte das decisões são tomadas pelo diretor. O Conselho Pedagógico neste momento não é uma estrutura que intervenha tanto nas decisões." "O diretor apesar de consultar, pedir opinião, faz sempre valer a sua opinião."
Esc A.C6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Aqui na escola tenho muito a noção de que há a ideia da hierarquia. Há muitas imposições, já não chegava a legislação."
Esc A.C3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Agora, há realmente diretrizes mais específicas que vêm do topo e que nós temos de cumprir."
Esc A.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Os coordenadores dos diretores de turma estão representados no pedagógico. As decisões são tomadas pela Direção conforme o Decreto-Lei 75 define. O Decreto-Lei define que o Diretor dirige, o Conselho Pedagógico é o órgão consultivo, portanto, a nossa participação é apenas como órgão consultivo no pedagógico."
Esc A.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Ouidos, nós somos. Não estou a dizer que as nossas opiniões não são tidas em conta, muitas vezes são. (...)² Mas mesmo que as nossas ideias/sugestões sejam tidas em conta, nós não sentimos que isso é nosso! A responsabilidade é do diretor."
Esc A.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"tudo na natureza tem hierarquias e nós temos que as respeitar e eu respeito-as perfeitamente. O que eu acho é que a profissão docente está há muitos anos sem ter essa filosofia [de hierarquia]. Ou seja, as pessoas habituaram-se, nelas me incluo eu, ao regime democrático nas escolas em que todos somos colegas, todos trabalhamos para o mesmo, portanto, por acaso hoje estás tu na Direção, és diretor, mas daqui a uns anos posso estar eu, portanto não havia... não havia aquele reconhecimento da hierarquia"
Esc A.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Com o 75... quando se começa a fazer esta mudança para o Diretor, as pessoas não estavam e não estão habituadas e esquecemo-nos muitas vezes de que agora há uma hierarquia que tem de ser respeitada." Depois, há muitos professores que ainda são do antigamente e que têm a ideia do Diretor antigo. Isso marca."
Esc A.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"São pessoas acessíveis, qualquer um deles, só se não puder mesmo é que não atende as pessoas. Muitas vezes até o próprio Diretor tem que se fechar, não está para ninguém... Seguimos as hierarquias ... Normalmente o que faço é não saltar hierarquias."
Esc A.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A porta está aberta. Em termos profissionais há colaboração, sem dúvida, a gente colabora naquilo que é possível seguindo as hierarquias."
Esc A.C5	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Hierarquia existe. A forma como a escola está organizada, o Diretor decide. Não significa que não dê espaços, e dá espaços... também tem a ver com a forma como [os coordenadores] foram escolhidos, e como eu fui escolhida."

<sup>2</sup> (...) ou ... significam silêncios, hesitações ou compassos de espera.

Esc A.C6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A direção representa a tutela." "Docentes sentem que é uma posição administrativa, uma posição de estar à frente e de assumir, basicamente, as responsabilidades sozinho."
Esc A.C6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu penso que da parte do Departamento, tive sempre uma aceitação, relativamente boa. Eu sinto-me à vontade em relação aos colegas de qualquer uma das disciplinas. Simplesmente, há aspetos em que não podemos interferir, não podemos... não estamos dentro dos assuntos. Por isso, há a subcoordenação, uma divisão por outros colegas."
Esc B.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"este modelo de gestão com 4 Departamentos, parece-me que esvazia uma ligação mais horizontal, o estabelecimento de uma comunicação mais horizontal, porque a informação é muito filtrada só para quatro pessoas."
Esc B.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu nem lhe chamaria hierarquização porque nós, colegas, tratamo-nos todos no mesmo plano. Mas a informação acaba por não ser tratada da mesma maneira."
Esc B.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Há sempre uma hierarquia à partida, porque as pessoas têm que respeitar as orientações."
Esc B.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"às vezes há decisões que as pessoas não gostam, mas pronto isso é como tudo. "Eu decidi assim, quero assim" e é imposto."
Esc B.C3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Sim, é muito trabalho, é complicado e cada vez menos horas, nós sabemos isso. Pronto, já saíram alguns colegas, foram nomeados outros, portanto, a Direção já está aqui há alguns anos e o diretor fez uma substituição, nomeou outra pessoa. E está no seu direito de fazer isso, e pode fazer isso. E até poderia fazer isso todos os anos, a lei permite-o."
Esc B.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Sente-se o peso da hierarquia na escola. Acho que sim, que se sente."
Esc B.C6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Nós fomos eleitos pelo diretor, portanto não nos candidatámos ao cargo. É o que o diretor diz e com razão: É ele que dá a cara. Nós fomos escolhidas por ele. Aceitámos."
Esc B.C6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Nós temos que ter consciência que há níveis: o diretor e nós coordenadores. Há assuntos que nós de vez em quando tentamos meter-nos, e o diretor lembra-nos: 'Calma, vocês, abordam as questões pedagógicas, mas isso é da Direção, sou eu que decido'." "Por vezes, tentamos passar um bocadinho a linha, esticamos um bocadinho a corda, não para prevaricarmos, mas para ajudar o diretor com a nossa opinião, e ele, lembra-nos..."
Esc A.C1	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"Direção tem uma grande abertura... mas acho que devia preocupar-se mais em inteirar-se com o dia a dia. (...) já tenho alertado para irem ao terreno, já lhes disse no sítio próprio."
Esc A.C6	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	É fácil aceder à Direção, em termos físicos. Está sempre aberta, não há impedimentos nenhuns de ir lá e falar e colocar as questões. Nesse aspeto sim. Pode é acontecer que as opiniões que se vão dar... não terem grande eco. Mas pronto, fisicamente e o acesso diário é fácil.

Esc A.C2	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"O atual diretor e mesmo a direção também são pessoas que já estão aqui há muitos anos, que, antigamente, eram só professores, portanto, isso facilita, e a partir do momento que chegaram lá acima também não têm propriamente uma postura de topo, de hierarquia, de se fecharem."
Esc B.C4	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"A Direção tem sempre a porta aberta." "Todos os professores vão à Direção quando precisam."
Esc B.C6	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"A porta dele está sempre aberta. Só que, às vezes, batemos à porta e ele está ocupado. E, às vezes, as pessoas levam isso a mal."
Esc A.C1	Vivência da hierarquia	Interdependência	"Há um clima de perfeito à vontade, a pessoa diz o que tem que dizer, claro que tem que se escolher bem as palavras. (...) Há pelo menos uma tentativa no sentido de interdependência entre os vários níveis de liderança."
Esc A.C3	Vivência da hierarquia	Interdependência	"A Direção vai dando determinadas diretrizes... Nós temos que cumprir com algumas situações, mas eu acho que acaba por haver liberdade de atuação. Pronto, claro que há alguma dependência mas eu acho que há alguma interdependência por outro lado."
Esc B.C3	Vivência da hierarquia	Interdependência	"Existe uma hierarquia." "Mas têm alguma autonomia. Não há uma dependência total."
Esc B.C5	Exercício da liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	"O Conselho Pedagógico ao ter como Presidente o Diretor tem vantagens e desvantagens. Por um lado liga bem as duas dimensões da escola que é a parte mais organizativa com a parte pedagógica que é o coração da escola, mas também ganhou outro carácter mais consultivo. De facto, o Diretor não tem obrigatoriedade de estar a seguir as indicações, as recomendações do Conselho Pedagógico, embora o Conselho Pedagógico deva acompanhar o cumprimento das suas decisões. A este nível, portanto, há dependência do diretor de certeza, mas também há diálogo."
Esc B.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"Pode existir uma sugestão que não é aceite. Mas quando isso acontece há uma justificação, e é transmitido às pessoas: 'Olha, não, porque há este, ou aquele, impedimento' (...) Porque, até a Direção não faz aquilo que quer e que lhe apetece. Também tem as suas condicionantes."
Esc B.C4	Exercício da liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"Não vejo [o diretor] como um gestor, vejo-o mais como um líder." "Mas também vejo a Direção em que cada elemento tem as suas responsabilidades atribuídas e cada um desempenha uma certa função. Mas depois, de facto, há situações que (silêncio) tem de ser ele."
Esc A.C6	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Liderança é uma coisa. Outra coisa é imposição. A liderança penso eu, tem aspetos que têm a ver com uma aceitação; com reconhecimento, a posição de quem está à frente seja reconhecida. O que há no caso de alguns coordenadores, mas no caso da direção/ do diretor não acho muito."
Esc A.C5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Vai-se fazendo aquilo que for possível com abertura por parte da Direção, mas se nos disserem não, é não, porque efetivamente é assim que as coisas funcionam."

Esc A.C2	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Eu penso que todos nós sentimos que há alguma falha de liderança... haverá, porque é muito de cima para baixo... Não temos um espaço de reflexão sem ser o pedagógico, de participar e refletir. Nós, coordenadores, quando somos abordados para as situações, quando temos que levar determinadas situações ao departamento, elas já vêm formatadas."
Esc A.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Antes era diferente e eu acho que a negociação era mais satisfatória. E agora eu penso que não. Não sei se tem a ver com... o plano que o Diretor terá traçado ou se terá a ver com, portanto, diretrizes superiores e portanto, o diretor também tem de se submeter a elas. Há diretrizes mas também há possibilidade de nós trocarmos ideias."
Esc A.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Se nós estamos mais zangados ou mais aborrecidos com alguma situação, realmente, vemos as coisas mais negras, houve alguns momentos mais constrangedores em que nós achamos que havia ali um peso maior ou notava-se mais a hierarquia, mas há outras alturas que não. Eu acho que também tem a ver com as tensões que... que se vivem no dia a dia."
Esc A.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Acho que tem que aprender. Está a fazer um esforço, está... está a aprender é... o primeiro mandato em que ele está... (ãh...) mas acho que não é... acho que não é um líder. Há algumas situações que podiam ser melhoradas."
Esc A.C5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"É tudo muito centralizado na Direção, no Diretor, efetivamente é assim, se houver uma decisão da Direção nós temos de nos adaptar. Apenas, por vezes, há negociação."
Esc A.C5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Aquele ideia de líder, de figura imponente, autoritária não tenho. Tenho uma imagem de alguém que tenta ser dialogante e é às vezes... se se dialogar demais, quem lidera acaba por ter algumas dificuldades depois em impor. É mais chefe no sentido de que o líder é alguém que tem um carisma muito forte, que marca muito o cargo que exerce... até a própria imagem da escola. Neste caso vejo o Diretor mais como um chefe do que como um líder."
Esc B.C5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"É evidente que cada vez há mais um peso hierárquico nas escolas. É assim, neste momento acho que a direção, o diretor, faz sentir muito o seu peso."
Esc B.C5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Eu acho que há um peso em termos de Diretor, acho que há um peso em termos de Conselho Geral, portanto os dois órgãos mais influentes; acho que também há um peso do Conselho Pedagógico. Acho que há um peso menor, como há pouco tinha dito, entre as estruturas intermédias."
Esc B.C6	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Eu acho que o diretor representa a escola, e representa-nos. Mas, muitas das vezes ou algumas vezes, a maneira como ele conduz as coisas, não faz transparecer isso." "eu acho que, sim senhor, lidera a escola."
Esc A.C4	Exercício da liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"A ideia que eu tenho é que ele tem muito boa vontade mas é completamente trucidado por isto tudo [tutela]. Ele tem realmente boa vontade, é um homem esforçado, é um homem que trabalha, ... eu fico espantada com a capacidade de trabalho dele [e da direção em geral]."
Esc A.C3	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"Eu fui nomeada, embora não desgoste de ser coordenadora até ... até acabo por gostar, dá trabalho, mas é um desafio e estamos um bocadinho mais "dentro" da escola e podemos tentar também mudar e melhorar."

Esc A.C5	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"Este cargo valoriza a experiência que tem sido bastante positiva. Primeiro é um cargo que me permite, em termos de escola, manter uma ligação com muitos colegas, manter-me muito ligada à escola, e defender os interesses do departamento."
Esc A.C4	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"E depois acabamos por descarregar no Diretor toda a responsabilidade porque... não temos nada a ver com isso. Quando não é assim! Quer dizer, é um facto que a decisão final compete ao Diretor mas ele para poder decidir tem que ter os dados, alguém tem que lhos fornecer. Nós somos importantes também por isso."
Esc B.C5	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"Obviamente que há um reconhecimento das outras estruturas, [do diretor] ..."
Esc A.C2	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"Eu penso que, muito honestamente, o 75 não nos vê na estrutura intermédia com competências de liderança, tanto que não nos dá regalias nenhuma. É uma responsabilidade coordenar, depende-se bastante tempo, para organizar e preparar. O 75, na minha perspetiva, cada vez é mais a tutela que orienta a direção/ diretor, portanto, delimita, define as diretrizes, a direção tem a função de gerir, depois vai delegando em alguém, mas não nos reconhece esse papel de liderança."
Esc A.C1	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Quem está a liderar não tem que fazer tudo, tem é que pôr os outros a trabalhar." "Pode não se ter qualquer empatia com aquela pessoa, mas se ela tem mérito deve ser reconhecida." "Saber aproveitar aquilo que cada um tem de melhor."
Esc A.C3	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Eu acho também que eles não me veem [como líder], eu acho que eles me veem como uma pessoa empenhada que faz o melhor que pode. E se precisarem da minha ajuda eu estou sempre lá. Eu sou a primeira a ir à Direção e colocar a questão, ou proposta ou defender alguma ideia." "não posso agradar a toda a gente, e esse sentido, acho que exerço alguma liderança."
Esc A.C4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Não. Líder não. É mesmo... Vejo-me como moira de trabalho." "Porque os coordenados estão sempre à espera que venha: "Então vá, o que é que é para fazer?", "Então, como é que se faz?"
Esc A.C4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Como Coordenadora, aquilo que nós fazemos é orientar, no sentido do que é que têm para fazer, qual a melhor forma de fazer, falar da própria experiência, orientar o trabalho." "A única forma de liderança que eu conheço no cargo que eu ocupo é orientar o melhor possível. Nós não temos poder de decisão, temos o nosso poder de decisão enquanto grupo mas que é meramente [opinativo]."
Esc A.C5	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Em relação à atividade propriamente dita, tenho uma parte burocrática enorme, é um trabalho que nunca está completo. Preparação do ano, preparação das reuniões, ... requer, sobretudo em relação aos colegas que vêm pela primeira vez, que são pela primeira vez diretores de turma, requer uma grande disponibilidade e uma grande paciência." "Mais do que paciência, alguma disponibilidade para aceitar as dificuldades que os outros têm. É a parte humana."
Esc A.C5	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Eu entendo esta minha função pedagógica mais como uma orientadora do que propriamente como uma líder. Tenho de transmitir as diretrizes da direção, o que é necessário ir fazendo, vou explicando, ajudando portanto é mais no sentido de coordenar e orientar porque não estou propriamente a ensinar, verificar ou supervisionar."

Esc A.C5	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"A minha experiência como Coordenadora de DT é que as pessoas quando têm uma dúvida mais depressa recorrem a nós do que vão por exemplo ao Coordenador de Departamento porque... estabelecem connosco... eles acham que o coordenador de diretores de turma está próximo e pode dar ali uma ajudinha. E por isso há toda a parte humana que é o ajudar, o partilhar, o pegar nos nossos documentos e passar para os colegas mais novos."
Esc A.C5	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Há sempre coisas que posso melhorar, há sempre coisas que posso modificar, (...) as pessoas não têm qualquer problema em dirigir-se a mim, questionar-me, pedir-me ajuda, o que significa que me sentem como próxima."
Esc B.C1	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"sinto-me como um elemento que coordena e que está ali, de alguma maneira a dirigir o meu grupo curricular. Como coordenadora de Departamento, não sinto que a minha autoridade ou as minhas dinâmicas sejam contestadas, pelos coordenadores curriculares." "Os colegas de alguns grupos curriculares do meu departamento procuram-me sistematicamente para resolver problemas. Outros, talvez, nem tanto."
Esc B.C2	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"nós temos uma filosofia de escola que eu ponho em prática: somos todos colegas, portanto eu tenho este cargo os outros colegas têm outros cargos, todos somos colegas e portanto, todos estamos no mesmo pé de igualdade à partida, para podermos dar sugestões, enriquecer, melhorar, reduzir o que nós chamamos a burocracia, agilizar os processos, melhorar o nosso trabalho e melhorar o trabalho dos outros."
Esc B.C2	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Eles veem-me como uma pessoa a quem podem recorrer a qualquer momento, do dia ou da noite, mas veem-me também como uma colega. Portanto, sou uma colega como eles e sei um bocadinho mais do que eles porque tenho muita experiência, por desempenho de cargos de há muitos anos, e por uma questão de personalidade tento saber o que se passa dentro da escola e fora da escola."
Esc B.C4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"De alguma forma somos líderes, não é?" "Considero que sim, que os coordenadores desenvolvem um trabalho de liderança. Eu considero sem dúvida que desenvolvem um trabalho de liderança." "não me vejo muito como líder. Mas sei que, no cargo em que estou, desempenho um bocadinho essa função."
Esc B.C6	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"eu não me considero líder. De facto há confusão nessa palavra. Eu tento conseguir um consenso, se não consigo via e-mail, tento através de uma conversazinha na sala de professores, ou reúno com esse coordenador ou com vários coordenadores para conversarmos. Mas, não, não me considero líder." "Tenho que me sentir como uma líder. Mas, não, não gosto dessa palavra." "Mas agora, com estas novas leis e como se desenvolve, eu tenho que, não gosto de assumir, mas tenho que colaborar como uma líder."
Esc B.C6	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Eu peço sempre aos colegas para me criticarem, se acham que têm que me criticar. Eu acho, em minha opinião, que eles me veem como uma líder, sempre com muita abertura para os orientar."
Esc B.C6	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"eu tenho tido a colaboração deles, e posso dizer que o meu Departamento é um Departamento com muitos docentes, mas posso considerar que é um Departamento excepcional. Se fosse um Departamento que cada um remasse para o seu lado, tinha penado. Assim não. Pronto, é muito trabalho, sim senhor, mas faço-o com muito gosto."

Esc A.C6	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"O coordenador - o papel de liderança não existe muito, porque os Departamentos são muito grandes. Nomeadamente, do meu Departamento fazem parte [várias] disciplinas diferentes, e não é possível juntar pessoas das várias disciplinas cada uma com problemas próprios. Assim, as questões são tratadas em cada grupo disciplinar através dos coordenadores de disciplina ou subcoordenadores, que legalmente não existem, existem informalmente."
Esc A.C6	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Coordenador está só, basicamente, a servir de ponte entre o diretor/ a direção e Conselho Pedagógico e as várias disciplinas."
Esc A.C2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Eu como representante, como coordenadora de um departamento, a minha função no fundo é fazer o elo de ligação entre os docentes do meu departamento e a direção/ o diretor."
Esc A.C2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"(...) pretendo fazer o tal elo de ligação entre a direção pedagógica e o meu departamento, tenho sempre o cuidado de preparar muito bem as reuniões."
Esc A.C6	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Penso que sempre entenderam que a minha posição era exatamente a de relacionar os docentes com... com a hierarquia."
Esc B.C1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"não tenho uma visão de liderança. (...) Não sei muito bem o que isso é." "vejo a liderança mais como uma forma de facilitar processos e de ligar os diversos elementos, neste caso, as diversas estruturas."
Esc B.C2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Eu penso que ultimamente temos trabalhado mais como executores daquilo que vem do Conselho Pedagógico."
Esc B.C3	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Enquanto estrutura intermédia, que é o meu caso, tenho de fazer de intermediário entre o topo e os meus colegas." "A nossa função não é, propriamente, tomar decisões. O coordenador do diretor de turma é um intermediário entre os diretores de turma e a Direção, o Diretor."
Esc B.C5	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Senti este ano como coordenadora, porque pertenco ao Conselho Pedagógico, pude influenciar uma decisão de escola que penso que foi positiva: consegui mais uma turma e abrir mais um curso."
Esc B.C6	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Eu estou no meio."
Esc B.C6	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Se há alguma coisa que não faça muito sentido, falo primeiro com o coordenador em particular. E pergunto: 'Mesmo assim queres que eu leve a Pedagógico?' Se ele disser: 'Sim, é para levares a Pedagógico', então submeto a Pedagógico e nenhum subcoordenador ficou sem resposta. Não escondo nada. Portanto, é disso que me orgulho."
Esc A.C1	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Procuro ser o representante daquilo que a maioria pensa." "Não somos apenas árbitros e representantes, mas não é fácil."

Esc B.C3	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	<i>"participo, pelo facto de estar nessa liderança, participo em mais n coisas. E isso, se eu me visse apenas como uma intermediária entre a Direção e os diretores de turma, eu acho que me sentia muito infeliz.(...) Eu represento um conjunto de professores, (...) não é só na função de diretor de turma, é nas outras funções onde eu estou, nos outros Grupos de Trabalho, em que estou como representante dos meus colegas. "</i>
Esc B.C5	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	<i>"Como Coordenadora de Departamento estou no Conselho Pedagógico e tenho de levar as opiniões daqueles que represento mas, nós, coordenadores não podemos só reproduzir aquilo que nos dizem diretamente, digamos que nós representamos, mas depois também temos de ter outra visão, a visão de escola."</i>
Esc B.C5	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	<i>"Acho que eles percebem que eu procuro o consenso, mas também procuro que o que é preciso fazer, seja feito. (...) Acho que sentem que eu os represento e que os defendo."</i>
Esc A.C2	Posição do coordenador	Transmitir informação	<i>"Líder, líder propriamente não, não, na aceção da palavra, não sei se me considerarei líder. (...) talvez por uma questão de caráter nunca tive muitas pretensões a ser líder de nada." "Vejo-me num papel de igual para com os meus colegas de departamento." "transmitir e ser o mais isenta possível em termos das informações que dou."</i>
Esc A.C2	Posição do coordenador	Transmitir informação	<i>"Penso que eles veem que eu sou um elo de transmissão, de comunicação, de ligação entre o departamento e a direção, que tendo zelar pelos seus interesses, que tendo levar ao máximo as informações, a legislação, sugerindo-lhes umas boas leituras que eles dizem que são ótimas para mesa de cabeceira. Portanto, penso que me vêm de igual para igual."</i>
Esc A.C3	Posição do coordenador	Transmitir informação	<i>"Em primeiro lugar, faço o melhor possível o meu papel. Eu tento em primeiro lugar transmitir... o mais rapidamente possível e em primeira fonte as informações que me chegam, aos meus colegas... e ouço o parecer deles e levo esse mesmo parecer ao Conselho Pedagógico. Outras vezes, vou diretamente à Direção/ ao Diretor, quando temos que dar uma informação mais rápida." "Eu vejo-me como colega, fundamentalmente. Líder não, acho que não tenho... não tenho feito, não tenho perfil, não estou aí a levar as pessoas em massa atrás de mim. (Para mim um líder é aquele que faça o que fizer toda a gente vai atrás. E eu não me vejo assim)."</i>
Esc A.C4	Posição do coordenador	Transmitir informação	<i>"Quando temos as reuniões ou quando estamos diretamente com os nossos coordenados transmitimos as orientações quer da Direção/ Diretor, quer daquelas que saem do Pedagógico com o aval do Diretor."</i>
Esc A.C4	Posição do coordenador	Transmitir informação	<i>"É apenas e só transmitir a informação. É claro que nós como coordenadoras temos sempre a preocupação quer no pedagógico quer junto do Diretor fazer valer a nossa voz, dar as nossas opiniões. Muitas vezes são tidas em conta, é lógico, mas a última palavra é sempre do Diretor."</i>

Esc A.C4	Posição do coordenador	Transmitir informação	" <i>Todo o Diretor de turma sabe as suas tarefas. É de lei, tem que as fazer. Tudo o que vier extra ao que está na lei, seja orientação ou do pedagógico ou da Direção é transmissão. Não há grande coordenação.</i> "
Esc B.C1	Posição do coordenador	Transmitir informação	" <i>os coordenadores curriculares [subcoordenadores] são informados e, depois, implementam nos grupos.</i> "
Esc B.C2	Posição do coordenador	Transmitir informação	" <i>um colega, que tem uma responsabilidade maior, é responsável por passar todas as informações que chegam à escola e que são discutidas, e solicitar atempadamente e dar uma informação atempada daquilo que está decidido ou que é preciso fazer, de calendarizar, de ver, e dar seguimento àquilo que vem dos outros. É mais um colega do que realmente um líder.</i> "

Escolas com mais de 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	" <i>A decisão é tomada em Conselho Pedagógico, que aprova, aprova o documento que foi elaborado.</i> "
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	" <i>O mais importante na articulação é que as pessoas respeitem a hierarquia. Que conversem comigo antes dos assuntos chegarem à Direção. No nosso Departamento acontece com frequência que determinados assuntos e situações decorrentes das reuniões, quando eu chego à direção, a direção já sabe. Mas pronto, a gente tem que saber lidar e gerir estas fugas.</i> "
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	" <i>Nalguns grupos disciplinares, as subcoordenações têm sido alteradas por conveniência, por aquilo que eu entendo que é o trabalho e o agir do subcoordenador. (...) têm que conversar, têm que falar comigo, temos que estar todos em sintonia para depois conseguirmos levar as decisões a quem está acima.</i> "
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	" <i>(...) a direção tem a porta aberta para conversar com toda a gente. Mas se nós queremos que as lideranças intermédias sejam consideradas e sejam respeitadas, as coisas têm que ter uma hierarquia e a hierarquia tem que ser respeitada.</i> "
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	" <i>Há uma hierarquia e tem de ser respeitada, se não for respeitada, as coisas não funcionam. Uma das situações que me levou a aceitar a Coordenação do Departamento, foi, quando me convidaram, pedi um tempo para pensar na situação porque já sabia que isto era um Grupo muito grande e de difícil governo, e então, quando aceitei, pedi para tudo passar por mim. Porque o hábito nesta escola era qualquer professor ir à Direção.</i> "
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	" <i>Os professores relacionam-se com o seu subcoordenador de Grupo Disciplinar, por sua vez, os subcoordenadores de Grupo Disciplinar com o coordenador de Departamento. Todos os professores relacionam-se com o coordenador de Departamento. E o coordenador de Departamento faz a ligação com o Pedagógico, a Direção, o Diretor, e depois segue o caminho inverso. Se não for assim, não vale a pena haver lideranças porque as pessoas não estão cá a fazer nada.</i> "

Esc C.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"(...) por vezes somos vencidos pelas coisas, algumas decisões que vêm de cima e que nós não concordamos, mas também não conseguimos arranjar forma de dar a volta àquelas questões."
Esc C.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Obviamente que se são Direção há coisas que têm que impor." "...a hierarquia é exatamente para isso. Tem que haver regras, prescrições, senão isto era uma grande confusão."
Esc C.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A maioria da informação já é personalizada, vai para os grupos via subcoordenador, outras vezes é enviada em escadinha para o coordenador de departamento e este envia para o subcoordenador que, por sua vez, envia para os docentes do grupo disciplinar. Quando é algo que é para a escola toda, o diretor envia para todos os docentes."
Esc C.C3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"...há hierarquia, eu, da minha parte, sinto-a. Se eu tiver uma opinião, e se a diretora disser 'Não. Fazes de outra maneira'. Com certeza, basta dizer. E vejo que as outras pessoas também são assim. A gente pode não concordar com certas coisas, mas 'ok, faz-se'." "a Direção diz e faz-se."
Esc C.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"há uma hierarquia, sem dúvida nenhuma, e nós temos consciência disso. Mas não há uma hierarquia rígida. Portanto, nós sentimos que há um grupo que lidera, mas que estão abertos, estão recetivos à opinião dos outros."
Esc C.C5	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A direção é muito hierárquica."
Esc D.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu respeito a hierarquia, eu respeito-a. E respeito muito a liderança e respeito a minha Direção e respeito muito o meu diretor por quem tenho grande estima e consideração e a minha vice-diretora e todos os assessores. Respeito muito e eles respeitam-me a mim."
Esc D.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Há decisões tomadas, digamos assim, tomadas pelo topo, é a própria Direção a ter de tomar essas decisões, porque são decisões em que não é necessário ouvir os outros."
Esc D.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"O diretor é uma pessoa que está na escola há muitos anos. E conhece bem todo o corpo docente que também está na escola há muitos anos. Ainda que tenhamos alguns docentes contratados. Portanto, quando ele formou a equipa, a equipa foi escolhida a dedo. Lá está, porque são pessoas da sua confiança, são pessoas com quem ele teve sempre uma relação muito próxima do trabalho. E sabia que poderiam ajudá-lo nesta tarefa tão importante que é gerir a organização."
Esc D.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Segue a seguinte sequência hierárquica de comunicação: Direção, coordenador, depois, subcoordenador. Normalmente são os coordenadores ou a Direção que enviam orientações para a Coordenação de Ciclo."
Esc D.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Há uma hierarquia demarcada. As pessoas reconhecem que os seus coordenadores estão hierarquicamente numa posição superior."
Esc D.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Não me parece que seja reconhecido por liderança, mas sim por uma questão apenas hierárquica. Quando há alterações de cargos, é curioso porque de imediato se passa ao seguinte. Portanto, é esquecido o anterior."
Esc D.C3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Tem de haver hierarquia para ser respeitada. Mas a relação tem de ser sempre de, de comunicação. Isso é importante. Esta Direção não está no seu gabinete a dar decisões para baixo, as pessoas têm a capacidade de descerem as escadas e falarem diretamente com as pessoas. E isso tenho verificado."

Esc D.C3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Verifico que há hierarquia quando há uma informação que tem que ser transmitida através do coordenador de Departamento, essa informação é me dada pelo diretor e eu comunico aos subcoordenadores."
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Se a Direção quer umas coordenações intermédias fortes, tem que dar autonomia às coordenações para fazerem e assumirem a responsabilidade daquilo que fazem (...) Ou antes de fazerem, perguntar: 'Pretendo fazer isto. O que é que me dizem? Tenho suporte?' Eles dizem sim. Eu aí avanço para o terreno e faço. Se isso não for feito assim, não vale a pena haver coordenações intermédias."
Esc C.C3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Dou ordens muito precisas sobre o que eles têm para fazer. Portanto, todos os meses – e às vezes, há meses em que sai mais do que um guião, para o diretor de turma – portanto eles têm sempre indicações dos passos que devem seguir. Acabo sempre por fazer alguma verificação."
Esc D.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu tento articular e fazer com que o circuito funcione na perfeição. Ou seja em que haja uma ligação do topo para os intermédios, e depois dentro dos intermédios para os docentes que fazem parte do grupo disciplinar ou do Departamento. Em relação a este meu trabalho eu acho que é de uma colaboração de ambas as partes."
Esc D.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Para mim é muito importante a relação humana, mas é muito importante que existam também diretrizes claras em relação àquilo que se pretende. Tanto da Direção em relação aos coordenadores, aos restantes docentes da escola, como também da minha parte eu tento sempre ser muito clara e objetiva em relação àquilo que é preciso fazer, àquilo que a Direção pediu e ao qual os docentes têm de dar resposta. E tentar, portanto, que a informação passe de forma clara, objetiva."
Esc D.C3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"(...) ouve-se e tenta-se tomar uma decisão, muitas vezes, em nome da maioria. E, muitas, vezes, a maioria, não é a decisão do diretor. Tem acontecido." [questões pedagógicas]
Esc C.C2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"As poucas das vezes que me impus, foi no sentido de que eram coisas que já vinha de cima e tinham que ser assim."
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Ou há esse reconhecimento e nós exercemos uma liderança forte para dizer ao colega 'Não faças isso porque não é assim', e ele aceita, respeita, ou se assim não acontece, então, essas lideranças estão colocadas em causa e é necessário mudar as pessoas [os líderes]."
Esc D.C4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Um líder acessível, sem dúvida, mas um líder [diretor]."
Esc C.C2	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"...esta é daquelas direções que a porta está sempre aberta. Está aberta e toda a gente entra por ali adentro."
Esc C.C3	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"A direção é uma sala aberta. Aliás, nós sempre tivemos uma cultura horizontal nesta escola. Não há distinção: "É a diretora, a Direção." Não. Não. Elas são nossas, são nossas colegas, e nunca ali se viu uma prepotência."
Esc D.C1	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"Muito fácil aceder à direção. A qualquer momento abrimos a porta e entramos. Atendem toda a gente, alunos e professores."

Esc D.C3	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"É, é muito fácil aceder à direção. (...) Porque aí é que está, estão muito próximos. Descem muito à sala de professores e isso aproxima muito. Essa comunicação é essencial."
Esc D.C4	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"Ah, isso sim, é muito fácil aceder à direção. (...) bato à porta e entro, sem qualquer problema, são colegas. A sensação que nós temos é que são colegas como nós."
Esc C.C1	Vivência da hierarquia	Interdependência	Há interdependência, as pessoas relacionam-se. Como é que hei de dizer? Quando se fala em hierarquia pensa-se muito na situação militar. Pronto, aqui não. Não falamos nesses termos de 'mandar', não é nisso, mas num respeito mútuo pelo trabalho que cada um desenvolve."
Esc D.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	"É uma pessoa cumpridora. E trabalha... Eu não consigo trabalhar 24 horas, e às vezes, chegam mails às duas da manhã. Ou às seis."
Esc C.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"A Direção conhece os professores muito bem. (...) E sabe o que é que pode pedir a cada um. (...) Por exemplo, quando são escolhidos os diretores de turma, é a Diretora que escolhe."
Esc C.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"...os coordenadores, quando foram escolhidos, foram muito bem escolhidos. Eu acho que a direção confia bem neles. Por exemplo, a Direção não anda em cima do meu trabalho." "A Direção, o diretor, quando escolhe, vê que aquela pessoa tem perfil (...) mas também sabe que aquele elemento é aceite pelo grupo e é reconhecido pelo grupo como líder."
Esc D.C1	Exercício da liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"Este meu diretor, diretor deste agrupamento, tem um estilo de liderança gerador de consensos. De calma e pacificamente ouvir A, ouvir B e, portanto, tentar fazer com que as partes todas funcionem como um todo. Portanto, é uma pessoa calma. É uma pessoa que sabe ouvir. E isso é muito importante: saber ouvir."
Esc C.C2	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e supervisão sobre os docentes	"Uma coisa que eu acho boa aqui na escola é que não se sente o peso da hierarquia. As coisas ainda que tenham de ser impostas não são impostas de uma forma que a pessoa pense que está aqui tipo 'pau mandado'."
Esc D.C3	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e supervisão sobre os docentes	"É, digamos que o diretor é a coluna vertebral da escola. Para mim, é. A sua postura. A forma como lidera, como comunica."
Esc C.C1	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"Cada coordenador tem autonomia para gerir o seu Departamento, toma as decisões em relação a tudo o que é do âmbito do currículo, da avaliação dos alunos, do seu Departamento e dos seus Grupos Disciplinares – matérias da área pedagógica. Assume e depois transmite em Pedagógico ou faz como eu disse, vai à Direção. Transmite o que se está a passar e pergunta se tem suporte para avançar."
Esc C.C5	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"A direção sabe que tem de contar com as minhas ideias."

Esc C.C3	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"...mas acho que sim, que me veem como uma líder. Porque acho que o que faço com eles e o que lhes mostro do meu trabalho, eles aceitam perfeitamente." "Reconhecem o meu trabalho."
Esc D.C3	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"(...) eu não me vejo, porque eu não gosto. Eu sofro muito com este cargo. Com a capacidade de liderança. Mas o feedback que eu tenho tido por parte dos meus colegas é que eu tenho conseguido ser líder."
Esc C.C4	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"Eu penso que sim, que reconhecem o meu trabalho. (...) Por alguma razão eu fui nomeada, entre 25 pessoas."
Esc C.C3	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"A coordenação dá muito trabalho e o sistema não o valoriza. (...) não conta para a minha avaliação." "A Direção valoriza. E valoriza imenso o meu trabalho."
Esc C.C4	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"...acho que um coordenador não é devidamente valorizado pelo sistema. (...) o trabalho de liderança de um coordenador tem vindo a ser desvalorizado pelo ministério, por toda esta legislação. (...) Porque um coordenador não pode ter a mesma carga horária que um outro professor. (...) Portanto, a Tutela não valoriza um coordenador. E assim, ninguém quer o cargo. Eu estou aqui. Fui nomeada. Mas, se eu disser que eu não quero continuar, por n razões que eu possa alegar, ninguém quer assumir o cargo. É um cargo mesmo muito desvalorizado."
Esc C.C2	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Não, não uma líder, sou apenas uma pessoa que está ali e eventualmente porque tem acesso a algum tipo de informação diferente, e ajudo os meus colegas. (...) não faz parte do meu feito, ser alguém que impõe as coisas aos outros." "Eu sinceramente, tenho conseguido, a maioria das vezes, levar a água ao moinho exatamente por não impor as coisas, sempre numa tentativa mais de colaboração 'vamos lá a ver como é que resolvemos esta questão'."
Esc C.C3	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"O que é que o coordenador faz? Dá indicações. "Agora é altura de organizar isto, fazer aquilo, eleger aquilo, fazer mais isto". Quando é a avaliação, aquilo tem que estar tudo esmiuçado, os passos que são dados. Todas as partes, até ir ao 'pente fino' e verificar-se tudo."
Esc C.C4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Eu tento exercer essa liderança de uma forma... Não estou ali 'eu quero, posso e mando'. Claro que estabeleço regras, estabeleço prazos, distribuo trabalho, organizo equipas de trabalho. Mas tento sempre fazer isso de uma forma subtil. (...) tenho que fazer com que as pessoas avancem e trabalhem, mas sempre de uma forma, como eu dizia, subtil, não encontro outra palavra."
Esc D.C1	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"(...) eu não me vejo, de forma alguma, apenas como transmissora de informações. Eu vejo-me muitas vezes como proponente de um x número de coisas, de um x número de atividades. De dizer temos de fazer este projeto assim; temos de falar deste assunto assim. Temos de definir aquilo que é sucesso." "Não se esqueçam que o coordenador é um supervisor. "

Esc D.C3	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Além de ter de coordenar esse trabalho, é fazer chegar a informação. Isso é fundamental. Como temos um Departamento e tomamos decisões em conjunto, por vezes é difícil a participação devido à dimensão do departamento."
Esc D.C1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"(...) sou a ligação com o Diretor, a Direção, mas tento também quando há reuniões, quando há reuniões de Grupo ou Departamento, sou uma docente que está ali para trabalhar colaborativamente e para orientar."
Esc D.C3	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"É as duas coisas. Tem de ser: uma espécie de extensão da Direção e representante de todos os coordenados." "Vejo-me mais a articular."
Esc D.C1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"A função do líder não é só ser aqui pombo-correio que passa as informações de um lado para o outro. Portanto, a nossa organização escolar tem em primeiro lugar um aspeto que é a parte pedagógica."
Esc D.C1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"(...) é aquele elo de ligação importante entre as diretrizes que são emanadas pelo Diretor/ Direção, ou aquilo que é solicitado pela Direção e os docentes. Nós somos os responsáveis por fazer essa ligação e passar a informação e fazer cumprir as decisões junto dos docentes e articular com eles no sentido dos objetivos se irem concretizando. Se não há uma boa liderança intermédia, este processo falha."
Esc D.C1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Mas penso que neste momento me veem como uma coordenadora muito menos autoritária do que era. Muito mais na perspetiva de ouvir aquilo que os outros têm a dizer. E de tentar chegar a consensos. Mais tolerante. Mais como elo de ligação entre os docentes e a liderança de topo, o diretor e toda a Direção."
Esc D.C2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Penso que o coordenador representa mais a Direção e o Diretor perante os coordenados, do que representa os coordenados junto da Direção e do Diretor."
Esc D.C1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"eu como coordenadora de Departamento, eu sinto-me sempre bem. E se isso é ser convencida... eu saio-me sempre bem em tudo aquilo que eu me proponho realizar. Ou seja, na perspetiva de, se me dão uma tarefa, se eu tenho de apresentar um trabalho num x tempo, se eu tenho de fazer um contacto com os meus colegas, gerir documentação, tomar decisões, isso tudo corre sempre na perfeição. Porque é a minha maneira própria de trabalhar. "
Esc D.C2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"A Direção/ o Diretor espera sempre que os coordenadores sejam semelhantes a eles próprios, ou seja, de certa forma, as expectativas que eles criam em relação aos coordenadores é que seja exatamente a resposta que eles querem, dentro das expectativas do seu projeto, da sua maneira de estar na escola. E, portanto, nunca é demais aquilo que fazem. "
Esc C.C4	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Eu vejo-me, enquanto, coordenadora, como representante dos meus colegas, portanto, simplesmente, é esse o meu papel. É representá-los o melhor possível, representar o Departamento de uma forma elevada. (...) Mesmo as reuniões, normalmente, não é só para estar ali a debitar informações, mas sim para momentos de reflexão, trabalho colaborativo." "(...) levo os pontos de vista de cada um até junto da Direção/Diretor."
Esc C.C1	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Coordenador é representante do grupo e do Departamento. (...) Nunca tinha pensado nisso, mas não, não; os coordenadores não são vistos pelos docentes como representantes da direção. Não são."

Esc D.C3	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"(...) tem que se ver no coordenador uma pessoa assim, que se confia em termos de trabalho (...) consegue ouvir, aceitar e levar essa posição. Que eu já levei a Pedagógico, posições contrárias à minha e, enquanto coordenadora, eu tenho que procurar ser a voz do que estou a representar. Isso para mim é que é fundamental."
Esc C.C2	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Se eu não tinha nenhuma ligação com a diretora, significa que ela nomeou-me para eu representar os meus colegas, não para a representar a ela."
Esc C.C4	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Eu acho que me veem como alguém que lidera, que representa o grupo, neste caso o Departamento, o grupo de professores. Mas eles se sentem confortáveis comigo e, portanto, sentem-se à vontade para criticar."
Esc C.C2	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"(...) sou representante dos colegas. Mas na realidade, também por vezes tenho que defender aquilo que a Direção, ou melhor, o Pedagógico decide. (...)"
Esc D.C4	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Eu acho que são as duas coisas, orientar os colegas e representá-los no pedagógico. Muito sinceramente. Chefe não. Detesto que me chamem chefe." "(...) às vezes apetece-me falar por mim e não posso, pois tenho que falar por quem estou a representar. E ter uma noção da opinião geral, da maioria, isso, para mim, é muito importante."

### Diretores:

Escolas até 1500 alunos			
Diretores	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo (Citações)
Esc A.D	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"eu não centralizo o poder em mim, mas tenho a última palavra."
Esc A.D	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Todos eles estão dependentes do Diretor, toda a estrutura está dependente do Diretor, a Direção (as Diretoras adjuntas e a Subdiretora) têm funções e competências delegadas mas elas reportam-se sempre ao Diretor, que é um órgão unipessoal."
Esc B.D	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu penso que as pessoas reconhecem a hierarquia, mas a Direção, a gestão tem de ser mais rigorosa, sim senhor, tenho de ser muito controlador porque nós recebemos sempre muitas informações por parte do Ministério da Educação mas nós temos de ser dialogantes e tolerantes, compreensivos porque também somos professores, hoje estamos aqui e amanhã estamos noutro lado, o que é preciso é ser-se compreensivo para os colegas, <b>fazer os colegas seguir as normas do Ministério.</b> "
Esc A.D	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção/ diretor	"É fácil aceder à direção, eles batem, entram... agora... por vezes há mais dificuldade as coordenadoras e a subdiretora têm turmas, cada uma só têm 12 horas para dar apoio. Portanto, eu muitas vezes fecho a porta."

Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>"Acho que sim, que sou um líder... não sou um líder autoritário nem uso o autoritarismo nas minhas decisões. Eu às vezes tenho convicções enquanto não me provarem o contrário eu tenho aquela convicção e não mudo. Quando realmente me dizem por A mais B que eu estou errado, eu mudo."</i>
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>"Eu sou um líder, eu considero-me um líder e ao mesmo tempo um gestor e uma coisa não pode estar desligada da outra. Um líder tem várias técnicas para conseguir que os outros façam." Eu, o meu estilo de liderança é fazer para que os outros vejam que eu não estou a mandar fazer por fazer porque também eu sei fazer." "Dou o exemplo e então é através do exemplo que eu faço a motivação."</i>
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>"Eu sou um líder, eu considero-me um líder e ao mesmo tempo um gestor e uma coisa não pode estar desligada da outra. Um líder tem várias técnicas para conseguir que os outros façam." "Quem está no poder é quem decide. Nós não agradamos a toda a gente, as medidas que se tomam... é impossível agradar a toda a gente."</i>
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>"Fiz um despacho que este ano não podia haver horário sem componente letiva. Permitiu que os horários fossem mais fáceis de fazer e os horários dos alunos ficassem melhor. A Associação de Pais já me deu os parabéns porque os miúdos nunca tiveram horários tão bons. Esta foi uma medida autocrática que tomei porque sabia que havia docentes com poucas horas devido à redução no âmbito do 79, agora criei alguns anticorpos."</i>
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>"Comecei inicialmente por fazer uma liderança mais democrática, uma liderança com tomada de decisão mais partilhada, mas acabei por perceber que há determinados grupos e situações em que isso é impossível, é impossível e não dá resultado, pois não têm a informação toda sobre o assunto."</i>
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>" [No Pedagógico] tomam-se todas as decisões. O Diretor pode ter a palavra final mas as propostas dos vários departamentos vão a pedagógico, a decisão que normalmente o pedagógico toma é a decisão final, ou seja, eu tomo-a como sendo final. Agora, há questões administrativas que eu tenho que decidir, não posso consultar."</i>
Esc B.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>"Conselho Diretivo é uma coisa e ser-se Diretor é outra! Conselho Diretivo é um conjunto de professores que se propõe num projeto de dirigir a escola e o Diretor é um órgão, ele sozinho, toda a responsabilidade recai sobre ele. Ser-se Diretor é uma responsabilidade superior à de um Presidente de uma escola."</i>
Esc B.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir todas as responsabilidades	<i>Foi difícil reconhecerem: "A partir do momento em que passei a ser Diretor mudei de gabinete porque sou sozinho [órgão unipessoal], aqueles elementos que estão ali são elementos que eu convidei para me ajudar, são pessoas da minha confiança mas eles têm de me perguntar, não podem decidir, a responsabilidade está totalmente no Diretor."</i>
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	<i>"eu [diretor] fiz a proposta, a proposta foi aprovada em Pedagógico, depois foi ao Conselho Geral para a aprovação final. E tem sido sempre assim, as lideranças são sempre repartidas, a minha decisão é a decisão final."</i>
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	<i>"Aliás, se eu levo os assuntos ao órgão [Pedagógico] é para que a decisão seja partilhada, nem pode ser de outra maneira, pois, eu como diretor sou um órgão unipessoal. Também podia dizer assim "ok, eu consultei-vos e agora tomo uma decisão e faço o que entender."</i>

Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"Centralizo em mim a decisão final. O pelouro da gestão de conflitos e de outros assuntos ligados a professores e a funcionários é comigo porque eu sei que há aí... a máquina, digamos, o cérebro da estrutura está nos recursos humanos e então eu não deleguei a ninguém." "Tenho consciência que o líder tem que ter muito cuidado com as decisões que toma... porque o clima e a cultura que se criam na escola dependem muito das decisões que o Diretor toma."
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"há lideranças intermédias em que eu não interiro, ou seja, decisões intermédias que eu não interiro mas quando as lideranças intermédias não funcionam eu tenho que intervir."
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e supervisão sobre todos os docentes	"(...)é uma liderança repartida, partilhada. Partilhada neste aspecto: é nos vários sectores porque a minha tomada de decisão é unipessoal, eu ouço as pessoas, quando tenho que ouvir – quando acho que não tenho informação suficiente - ouço e depois penso nas soluções e então tomo a decisão."
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e supervisão sobre todos os docentes	"Eu conheço-os todos, escolhi aqueles que entendi que tinham empenho, tinham interesse. Há pessoas que dão aulas, vão para casa e acabou, há outras que dão aulas e depois é mais isto e estão disponíveis para aquilo, e são essas que eu agarro."
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e supervisão sobre todos os docentes	"Esta escola estava habituada a trabalhar no sistema colegial e tem sido (...) muito difícil de aceitar, tem havido algumas resistências em aceitar a autoridade ou a figura do Diretor."
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e supervisão sobre todos os docentes	"Dantes [antes do DL 75/2008] o pedagógico era o órgão que decidia tudo, ... O Conselho Diretivo na altura, que depois passou a Executivo, levava todas as questões mesmo as questões administrativas a Pedagógico. E então tenho sentido alguma dificuldade [da parte dos coordenadores] em fazer distinção assuntos de carácter pedagógico de assuntos administrativos, [estes pertencem ao diretor decidir]."
Esc B.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e supervisão sobre todos os docentes	"[os elementos da direção] difundem as informações pelos grupos de professores, pois por vezes eu estou muito atarefado."
Esc A.D	Exercício da Liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"Eu represento a tutela. Tenho que representar por força da lei e represento a Instituição também por força da lei. Eu queria passar despercebido aqui dentro tanto que eu deleguei funções em áreas que não me dão muita visibilidade. Os alunos quase não me conhecem, os pais quase não me conhecem, só me conhecem os funcionários e os professores, quando há atividades eu fico normalmente na sombra."
Esc B.D	Importância do coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"Eu escolhi os elementos para essas estruturas intermédias: coordenadores de departamento, coordenadores curriculares. Uma coisa garanto, que esta escola não seria o que é se não tivesse esses elementos nessas estruturas intermédias."
Esc A.D	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"os departamentos têm autonomia suficiente para, dentro daquilo que é necessário e que a legislação pede, eles são autónomos o suficiente para levar propostas ao pedagógico e logo que seja aprovado no pedagógico é aquilo que se faz."

Esc A.D	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	<i>"Eu vejo-os como gestores ou orientadores de reuniões e de apoio a algum professor que venha de novo e que tenha a necessidade de orientação naquilo que é a cultura de escola."</i>
Esc A.D	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	<i>"Prestam apoio, organizam o trabalho, convocam as reuniões das várias disciplinas, analisam os resultados escolares e levam ao pedagógico todas essas análises que são feitas. Discutem em plenário, os outros discutem em reuniões sectoriais, por disciplina, chegam a propostas consensuais e levam essa proposta a Conselho Pedagógico. No fundo são líderes dentro de um setor do sistema."</i>
Esc A.D	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	<i>"Cada um tem a sua característica pessoal e não têm formação em gestão portanto o que eles fazem é uma gestão de senso comum com base na democracia porque todos eles foram influenciados pela democracia."</i>
Esc A.D	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	<i>"São os coordenadores que levam as propostas a Pedagógico e depois levam as informações, os resultados aos docentes."</i>
Esc A.D	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>O sistema dentro do departamento é um sistema colegial, não é unipessoal, não é o coordenador que manda, é sim responsável pelo departamento e é ele que responde perante o Diretor."</i>
Esc A.D	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>"Eu acho que são pedras (sic) de xadrez [os coordenadores] que estão nos lugares chave da estrutura da organização. Para além de serem a charneira também são o motor, são o motor da máquina nesta escola. "</i>
Esc A.D	Posição do coordenador	Extensão do diretor	<i>"Desempenham um papel de gestor, cada um deles desempenha o papel de gestor no seu departamento, o coordenador é um gestor, recolhe as propostas leva ao pedagógico e depois leva as decisões aos docentes do departamento. Em vez de ser o Diretor ou a Direção a fazê-lo."</i>
Esc B.D	Posição do coordenador	Extensão do diretor	<i>"Os coordenadores de departamento, rosto avançado da direção e do diretor, e os elementos que tenho na Direção são mesmo excelentes, eu tive sorte de os ter porque há coisas que eu deveria fazer, mas não faço porque eles fazem."</i>
Esc B.D	Posição do coordenador	Extensão do diretor	<i>"Os coordenadores vão para pedagógico assumindo um reforço da Direção e do diretor junto do Presidente do Conselho Pedagógico (o diretor)."</i>
Esc B.D	Posição do coordenador	Extensão do diretor	<i>"Eu dou uma força até mais ao grupo dos curriculares porque os coordenadores de departamento são uma imagem minha, portanto, estão mesmo quase ao mesmo nível, e então dou mais apoio aos coordenadores curriculares porque não estão no Pedagógico."</i>

Escolas com mais de 1500 alunos			
Diretor	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo (Citações)
Esc D.D	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"É claro que cada um tem de saber o seu lugar ."
Esc D.D	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"acho que não me veem como 'o diretor'. Embora reconheçam que eu sou diretor. E penso que isso é formidável. "
Esc D.D	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção/ diretor	"Estamos todos no mesmo barco e, portanto, as pessoas têm o à-vontade para entrar, seja no meu gabinete, seja no gabinete da direção."
Esc D.D	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção/ diretor	"Mas é uma das políticas, é nós estarmos sempre abertos e acessíveis para qualquer coisa que as pessoas tenham que dizer. E uma das primeiras coisas que eu disse quando tomei posse e fiz a reunião geral dos professores e funcionários, foi que nós estamos sempre abertos a críticas. Desde que essas críticas sejam construtivas." "foi esta a minha postura ao longo destes últimos vinte anos e portanto, quando eu digo que alguma coisa está mal, eu tenho sempre qualquer coisa em mente... o que é que eu, pessoa singular, posso fazer para melhorar, para contribuir para que a coisa fique melhor. "
Esc C.D	Exercício da liderança pelo Diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"as pessoas veem a Direção ou o Diretor como o local onde elas vão para resolver os seus problemas. Se a Direção resolver o meu problema, ótimo, se a Direção não consegue resolver o meu problema é uma Direção pouco eficiente. A ideia da Direção para resolver os problemas da escola, como um todo, serão poucos os professores que têm essa noção."
Esc D.C	Exercício da liderança pelo Diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	[Coordenadores de departamento] Têm que ser um bocadinho de tudo. Portanto, ao escolhê-los... escolho determinadas pessoas para determinados cargos, tendo em atenção quem são essas pessoas, portanto, se têm perfil. Se têm um perfil de liderança. Se têm um perfil para conseguir motivar as pessoas. Porque há pessoas que têm até certas características, até podem ser muito bons professores mas não têm perfil, por exemplo, para coordenar reuniões com professores."
Esc D.C	Exercício da liderança pelo Diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre todos os docentes	"promovemos dois encontros em que estiveram todos os professores. Portanto, não foi uma convocatória de uma reunião geral de professores, foi um convite. Veio quem quis. E vieram, praticamente, todos."
Esc D.D	Exercício da liderança pelo Diretor	Representar a tutela na escola	"nestes cargos nunca se consegue agradar a gregos e a troianos. Mas penso que veem-me como mais um entre pares, embora tendo um estatuto diferente e que consegue fazer a ligação entre a tutela e o terreno."
Esc C.D	Importância como coordenador	Assumir uma visão organizacional	"Nunca um coordenador vem aqui com uma questão estruturante, ou seja, com uma questão de departamento, é sempre uma questão para gerir pontualmente, portanto, isso revela a noção que as pessoas têm da direção e da escola enquanto organização."
Esc C.D	Importância como coordenador	Assumir uma visão organizacional	"As pessoas têm uma noção de liderança muito pouco correta. Esta é a minha opinião e isso começa logo pelo Diretor (...) ainda há uma formação de instituição colegial em que a palavra lida é conotada com o chefe, o que está totalmente errado, são coisas completamente distintas, mas as pessoas ainda não se sentem muito à vontade, na minha opinião, de se assumirem como líderes, aqueles que têm uma visão organizacional."
Esc C.D	Importância como coordenador	Assumir uma visão organizacional	"Eu penso que as lideranças intermédias não têm noção do que é ser uma Direção, ser Diretor."

Esc D.D	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"Participação de todos os Departamentos. Concretamente, os coordenadores são fundamentais nessa organização [por departamento], para poderem conciliar as diferentes disciplinas, [os coordenadores curriculares ou de grupo] (...)"
Esc C.D	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"a liderança intermédia é uma posição muito importante, eles não têm noção do poder que têm." "eles são coordenadores porque alguém tem de ser."
Esc C.D	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	"Não estou a dizer que o coordenador a, b ou c não são excelentes profissionais, atenção! Agora, daí à partilha, daí à tomada de consciência, as pessoas [os coordenadores] não assumem essa importância. "
Esc C.D	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"O coordenador de departamento há uns anos atrás tinha o seu tempo próprio, agora não tem. Eu tive aí coordenadores de departamento com 8 turmas e depois fazem a sua coordenação em departamento, portanto, é a própria tutela que desprestigia esta função(...)."
Esc C.D	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"Formação sem perfil, sem algumas condições inatas, não chega, mas só as condições inatas sem formação também não chega. Neste momento, há uma grande carência de lideranças intermédias, mais até, um bom líder de topo é um bom líder de topo se tiver boas lideranças intermédias, e isso é o mais difícil, pela própria importância que, na prática, a tutela atribui ao cargo, pois não atribui tempo específico."
Esc C.D	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Acham que ser líder é sinónimo de se querer valorizar, de se querer mostrar e não gostam de assumir. Mesmo as pessoas cá na escola que dizem que o fazem acabam por não o fazer. (...) liderar implica supervisionar, implica intervir, chamar a atenção, partilhar, ouvir, discutir e tudo isto nenhum coordenador o faz. "
Esc D.D	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"escolher alguém que consiga levar... não é bem a água ao moinho... mas que consiga motivar e que também seja aceite entre os seus pares."
Esc C.D	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"O coordenador tem um papel muito duplo, ou seja, tem de representar os docentes em Pedagógico e junto da direção e do diretor, mas também tem de representar a liderança de topo junto dos docentes da escola."
Esc D.D	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"São aqui o elo de ligação entre o órgão Conselho Pedagógico, entre a Direção, e os professores que têm nos seus Departamentos."
Esc C.D	Posição do coordenador	Transmitir informação	"Servem de veículo de informação, o que é pena."

### Representações dos Coordenados:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenados	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo (Citações)
Esc A.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Quando as decisões são do Conselho Pedagógico, não são do coordenador do Departamento x ou y. Portanto, a partir do momento que há uma decisão do Conselho Pedagógico, toda a gente aceita como a decisão da escola. Não se questiona quem foi a pessoa que teve mais peso na tomada daquela decisão."
Esc A.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"O trabalho da direção e do diretor é descomunal. (...) tanta exigência, porque os documentos são pedidos de um dia para o outro. Portanto, acho que a tarefa é difícil."

Esc A.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A partir do momento em que veio o Decreto 75, (...) começou a estabelecer-se, digamos assim, essa hierarquia. Até ao momento do surgimento do dito decreto, sempre considerei que a liderança era extremamente próxima dos professores. (...) a decisão da Direção correspondia ao sentido dos professores."
Esc A.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Sim. Há um peso maior da hierarquia. A hierarquia é reconhecida dentro do seu contexto institucional, mas não é isso que gera uma dinâmica de trabalho."
Esc A.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Acho que eles [os professores mais novos] estão muito mais disponíveis para aceitar o que a Direção disser. Geram menos contestação, mas não quer dizer que isso seja mais produtivo."
Esc A.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"(...) aquilo que eu capto tem muito a ver com a questão institucional. O resto, não sei. A questão institucional, isto é, o diretor pede ao coordenador de Departamento ou à coordenadora de Departamento, pede aquilo que, por sua vez, lhe é pedido a ele. Portanto, eu acho que é muito a questão institucional."
Esc A.P2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Então é assim, relativamente à direção, ao diretor, concretamente, não considero que haja aquela liderança arrebatadora, que seja capaz de movimentar toda a gente, mas claro que cumprimos, porque vem a ordem de cima, porque dizemos 'Vem da direção' logo temos que cumprir."
Esc A.P2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Noutras [situações], pontualmente, (...) vem a indicação da Direção que é para cumprir, e cumpre-se."
Esc A.P2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu acho que há hierarquia. E que nós devemos cumprir, mais formalmente ou menos formalmente. Em geral temos os coordenadores, mas há assuntos que são tão prementes que nós não podemos esperar pelo coordenador e temos de ir logo diretamente à Direção."
Esc A.P2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"[Coordenador] é apenas um órgão de gestão, e nós temos que cumprir as ordens. E ponto final. Mas, neste caso, não considero que o coordenador seja um líder."
Esc A.P2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Não é calar e ficar chateado porque o diretor desdisse o que disse. O diretor manda – eu não sou diretora. Neste sentido, eu acho que o importante é haver diálogo."
Esc A.P4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu acho que é necessário haver sempre uma hierarquia na escola e nós vamos ter que ir cumprindo aquilo que é exigido. Mesmo que não se concorde. Muitas das vezes não concordamos. Dando sempre a nossa opinião."
Esc A.P4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"tem que se assumir como líder, tem que assumir esse papel de liderança, porque senão é uma anarquia."
Esc A.P5	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"O Conselho Pedagógico, já não tem muita força na escola. Estava agora a pensar nisso, porque é assim, neste momento, acho que o Diretor tem muito mais peso. Portanto, mesmo que o Pedagógico decida uma coisa, o Diretor tem a última palavra." "A decisão final pode não estar de acordo, exatamente, com a opinião do Conselho Pedagógico. O Conselho Pedagógico é um órgão consultivo." "O Pedagógico é consultivo para a Direção, se o Pedagógico decidir qualquer coisa, a meu ver, a Direção pode decidir o contrário."
Esc A.P6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Tanto quanto possível os departamentos tentam trabalhar de uma forma integrada mas ao mesmo tempo de uma forma autónoma, mas é claro que estamos sujeitos às orientações superiores." (...) "O diretor é mais soberano."

Esc A.P6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A maior parte das propostas vêm alinhavadas da Direção e é pedido ao Departamento que tome uma posição. Mas geralmente a posição já vem aconselhada."
Esc A.P6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Considero que o Diretor às vezes é um bocadinho surdo ou cego a determinadas necessidades, um bocadinho arbitrário também."
Esc A.P6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Sente-se o peso da hierarquia na escola, sempre se sentiu, acho que não é só desta Direção. Até fisicamente eles estão lá em cima. As coisas simbólicas acabam também por funcionar."
Esc B.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Eu julgo que, desde que saiu esta nova legislação que dá plenos poderes ao diretor, que se intensificou a relação hierárquica, e que ela está assumida. Penso que as decisões democráticas, o espírito de democraticidade que havia na escola perdeu-se e portanto, está assumida na escola uma relação de hierarquia."
Esc B.P3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Há pessoas que dizem que se sente um bocadinho [a hierarquia], eu acho que também se tem de sentir um bocadinho, as pessoas também têm que ter uma hierarquia para respeitar, mas acho que não é assim tão pesado. Porém, sabe-se quem manda."
Esc B.P4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Determinadas decisões são tomadas verticalmente, o diretor decide, noutro tipo de assunto há mais participação, como por exemplo os assuntos pedagógicos, tomam-se decisões horizontalmente."
Esc B.P5	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Primeiro acho que há alguma diferença entre a Direção como um todo, e o diretor. O diretor está, na minha perspetiva, demasiado isolado."
Esc B.P5	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"acabamos por dizer 'Ah, isto nem vale a pena. Para quê? Já está tudo decidido.' E, se calhar, até nem é verdade. E portanto, estou convencido que as coisas estão bem organizadas. Que a hierarquia está bem estruturada e que está a funcionar."
Esc B.P2	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção/ diretor	"Eu considero que é fácil, nunca tive qualquer problema em aceder à Direção. Em termos de feedback por parte dos professores do meu grupo disciplinar também não tenho qualquer tipo de feedback negativo, pode ter acontecido, uma vez ou outra, não terem sido recebidos mas penso que na maior parte dos casos se deveu a circunstâncias externas (...) reuniões noutros espaços exteriores à escola ou reuniões de emergência."
Esc B.P3	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção/ diretor	"É fácil aceder à direção, penso que não há entraves nenhuns."
Esc A.P2	Vivência da hierarquia	Interdependência	"Não, submissão, não. Não, isso não. Vai havendo uma colaboração, vão colaborando."
Esc A.P3	Vivência da hierarquia	Interdependência	"Há interdependência, mas também há uma hierarquia. Isso sem dúvida, e é cada vez mais, ainda por cima agora com este novo modelo, em que é tudo muito controlado, é tudo enviado para o Ministério."
Esc B.P2	Vivência da hierarquia	Interdependência	"Há sim senhor, há articulação entre os diversos níveis de liderança, ou seja entre o diretor em interrelação com os coordenadores de departamento, entre estes e os subcoordenadores e entre estes e os docentes. Aliás, tenho uma coordenadora de departamento com quem de facto trabalho muito bem, por sua vez a coordenadora de departamento trabalha bem com o diretor e a direção."

Esc A.P2	Exercício da liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	<i>"Por vezes, a nível da direção não há trabalho propriamente de equipa. (...) O diretor ou os restantes elementos da Direção, nem sempre têm estado em uníssono. A informação que sai acaba por ser contraditória. Já houve situações. Pontuais. (...) poderá ser a falta de diálogo."</i>
Esc A.P6	Exercício da liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	<i>"Portanto eu não estou muito habituada a vê-la como alguém que hierarquicamente me esteja acima, ela é um par, compreende? Claro que eu respeito muito a função que lhe foi atribuída, eu acho que ela a cumpre... bem, agora se é um líder daqueles muito ativistas "vamos fazer isto, vamos fazer aquilo, vamos protestar..." nesse sentido, enfim, que é uma visão um bocadinho filmica até do que será um líder, não a vejo assim. Vejo-a como uma pessoa responsável e atenta."</i>
Esc A.P7	Exercício da liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	<i>"A Direção toma decisões mas que depois não são uniformes para outros casos. Já aconteceu tomar-se uma decisão que é válida para um departamento mas depois noutra departamento as coisas funcionarem de modo diferente."</i>
Esc B.P5	Exercício da liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	<i>"A maior parte dos colegas considera que a Direção compensa as falhas do diretor. O que quer dizer que há pessoas na Direção, nomeadamente a subdiretora, que é mais diretora quase, do que o diretor. (...) Acho que toda a gente constata que a Direção é trabalhadora, é séria, é esforçada, tem poucas horas. Não ganha nada de jeito para a quantidade de trabalho que tem."</i>
Esc A.P7	Exercício da liderança pelo diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	<i>"Foi uma questão que eu coloquei ao Diretor, porque eu gostava de saber qual é o perfil de liderança que ele adota como sendo o seu estilo. A resposta que eu recebi foi inesperada, por ser tão assumido. (...) ele achava que devia resguardar a sua imagem, resguardar-se para intervir só em determinados momentos, em momentos chave, muito decisivos e muito importantes. Essa perspetiva deixou-me um bocadinho triste porque eu acho que um líder, como eu imagino um líder, um líder que assume a instituição que representa, tem que o fazer na sua plenitude. Não é por acaso que um Diretor tem isenção de componente letiva, deverá estar disponível para tratar de assuntos que têm a ver com a escola ou as escolas que dirige, e portanto, deve assumi-lo tendo um conhecimento bastante profundo da realidade com que lida e, ao mesmo tempo, aproveitar aquilo que de melhor existe em cada elemento dessa organização. Isso requer um bom conhecimento das pessoas, sobretudo das pessoas com quem trabalha."</i>
Esc A.P1	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	<i>"Dado que existem reuniões regulares de Pedagógico, onde os coordenadores se expressam, depreendo que (...) há auscultação."</i>
Esc A.P1	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	<i>"Ultimamente nem há discussão absolutamente nenhuma. É o 'faça-se'."</i>
Esc A.P1	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	<i>"O trabalho que o diretor/ a direção desenvolve, é mesmo na Direção, não é circulando pelos vários espaços da escola, que acontece, ocasionalmente; certamente porque a carga de trabalho burocrática ou não burocrática, não o permite. Porque, pensando que antes os diretores tinham uma escola a cargo, agora têm-se meia dúzia delas, e cada escola é um caso."</i>
Esc A.P3	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	<i>"Foi imposto pelo diretor. Ninguém foi auscultado sobre isso. Portanto aquilo gerou mal-estar."</i>

Esc A.P5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Há trabalhos que são delegados, são distribuídos. Mas ao reunirem-se concentram-se na própria pessoa do diretor. A decisão final continua a ser do diretor."
Esc A.P6	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Eu acho que há uma preocupação de se auscultar a opinião de todos. Se ela depois se materializa e se concretiza em termos de decisão já tenho algumas dúvidas. Eu acho que muitas vezes a Direção consulta mas já tem uma posição praticamente tomada. Noutros casos há uma articulação negociada com os departamentos, no geral todos são auscultados."
Esc A.P7	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Em relação a questões importantes na vida da escola o que o Diretor costuma fazer é criar uma equipa de trabalho e delega nessa equipa de trabalho a responsabilidade de tratar determinado assunto desde o início até ao fim. Funciona muito assim, por delegação de competências. Há outras decisões que o diretor e a direção chamam a si."
Esc B.P2	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Eu apercebo-me que há algum descontentamento devido à atitude excessivamente diretiva, mas a própria figura do diretor, o conceito de diretor, já tem ou adquiriu, de alguma forma, uma conotação muito negativa, e portanto, quando alguém dirige, quem é dirigido nem sempre está de acordo."
Esc B.P2	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Pode acontecer que nós sintamos que aquilo que devia ser primeiro uma auscultação surja sobre a forma de uma determinação. O que levou-me a pensar 'eu, enquanto professora, devia de ter sido auscultada nesta questão e não o fui' e aquilo que eu achava que devia ser uma orientação, não era uma orientação era uma determinação, coisas até de alguma minúcia em termos do funcionamento dos grupos disciplinares."
Esc B.P2	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Em termos do peso da hierarquia propriamente dito [do diretor], não sinto, eu sei que há pessoas que sentem." "... e há sempre alguma contestação e algum descontentamento."
Esc B.P5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Nós vemos o diretor de passagem, ele é cordial e simpático com os colegas, (...) E portanto, [nem diretor, nem direção] estão aqui em baixo. No intervalo grande, por exemplo, podiam-se revezar e de vez em quando, pelo menos, vir um cá abaixo e estar aqui com os colegas. E conversar. (...) Estão muito enfiados lá em cima, muito à maneira da 'realeza'."
Esc B.P5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"Que há uma hierarquia, há, porque ela existe. Mas que eu a sinta, pessoalmente, como os colegas 'puxarem dos galões' para impor a sua autoridade. Não sinto isso, de todo." "(...) manter o poder pelo medo e pela angústia. Sim, de vez em quando há esta coisa de gostar de exibir o poder através destas pequenas coisas."
Esc B.P5	Exercício da liderança pelo diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre os docentes	"não é um diretor que tenha medo dos colegas. O que me parece bom. Porque quando tem que dizer, diz. Quando tem que chatear, chateia."
Esc A.P2	Exercício da liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"Não veem o Diretor e a Direção da escola como liderança. (...) É um grupo de professores, colegas nossos, que estão lá, podiam estar lá outros, a quem facilmente se apontam os defeitos, porque o ser humano gosta muito é de apontar os defeitos em vez das qualidades. E que devido às imposições legais, não estão lá para agradar, pois não podem fazer o que as pessoas querem."
Esc A.P3	Exercício da liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"No geral, o diretor está a cumprir ordens. É assim 'Olha, nós temos que fazer isto, porque pedem-nos isto!'"

Esc A.P5	Exercício da liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"Eu acho que a direção representa os professores porque a Direção não é só uma pessoa. Mas o diretor é o que tem mais peso. Eu acho que os colegas de Direção refletem os professores da escola. O diretor, acho que é uma pessoa muito amedrontada com o Ministério, o que pensam e o que dizem, e acaba por andar um bocado arrastado por isso."
Esc B.P1	Exercício da liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"Eu entendo que, neste momento, o diretor é um representante do Ministério da Educação na escola. Portanto, ele representa o Ministério na escola. Já lá vai o tempo em que o diretor representava os seus docentes. Neste momento, o diretor tem de zelar para que haja um cumprimento dos normativos legais, das indicações superiores, da aplicação de tudo o que vem hierarquicamente acima dele."
Esc B.P1	Exercício da liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"(...) uma outra dificuldade muito grande que é ter que implementar e decidir contra os docentes. Porque o que vem do Ministério é absolutamente mal-encarado e mal entendido pelos docentes e, no entanto, a Direção tem que implementar."
Esc B.P3	Exercício da liderança pelo diretor	Representar a tutela na escola	"Algumas pessoas, penso que não muitas, não estão muito de acordo, mas eu acho que ele sabe o que é, ele demonstra o que é, tem alguma mão forte, a escola tem estado um bocadinho diferente daquilo que era, os miúdos querem vir para cá (...)" "Eu acho que tem mesmo que ser impositivo, pois também lhe mandam fazer a ele."
Esc A.P5	Exercício da liderança pelo diretor	Captar a atenção e conduzir as pessoas	"Para mim, não. Para mim, o diretor não é líder, porque não consegue levar as pessoas ao encontro daquilo que ele pensa. É diretor. Portanto. Para mim, manda. Mas líder, não."
Esc A.P7	Exercício da liderança pelo diretor	Captar a atenção e conduzir as pessoas	"Se há uma identificação, se há uma forte empatia, é uma coisa que resulta com algumas pessoas mas não é uma situação generalizada. É menos frequente do que seria desejável."
Esc A.P6	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"toda a gente [coordenadores] pode levar a sua posição ou fazer ouvir a sua opinião no Conselho Pedagógico."
Esc B.P4	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"Auscultamos a opinião do grupo e depois a opinião é transmitida à coordenadora de departamento pelo coordenador curricular." "(...) há entendimento no departamento e sempre que há necessidade de explicar algum assunto mais detalhado, a coordenadora de departamento sugere e pede ao coordenador curricular que vá ao Pedagógico explicar uma ideia de um projeto ou de uma iniciativa."
Esc A.P3	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"Eu agora não dou tanta importância a essas lideranças intermédias, porque o Diretor é que tem o poder na escola."
Esc B.P1	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"Os coordenadores de departamento, tal como está, não têm grande relevância para a escola. Penso que os coordenadores curriculares (subcoordenadores) têm muito mais relevância, pelo acompanhamento pedagógico que fazem, pela proximidade pedagógico-didática."
Esc B.P5	Importância como coordenador	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	"Quanto aos cargos mais intermédios, eu nem tenho muita consciência deles. Nem sei quem é que tem a coordenação do departamento. Eu faço uma ligação direta entre a Direção e a coordenadora do Grupo, ou coordenadora curricular."

Esc A.P1	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	<i>"Eu acho que sempre tenho tido coordenadores que, efetivamente, estimulam o bom ambiente entre os colegas. Que se têm esforçado por pôr as coisas a andar, a refletir, a pensar. Acho que sim."</i>
Esc B.P4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	<i>"(...) Os coordenadores de departamento são uma espécie de heróis [aceitam tanto trabalho por nada]."</i>
Esc B.P5	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	<i>"Tem aquele papel chato de ter que nos coordenar e ter que estar no Pedagógico e trazer as informações e fazer-nos estar ali a discutir as coisas e tal. É uma colega. Não chateia nada. Não se arma nada em importante. Pelo contrário, realmente os colegas do meu Grupo têm assumido o cargo como um serviço e não como qualquer coisa que os exalte."</i>
Esc A.P6	Posição do coordenador	Defender os interesses do seu grupo curricular	<i>"Não é uma pessoa autoritária. Vejo-a como uma pessoa em quem nós podemos confiar, eu pessoalmente confio, e uma pessoa que cumpre o que se compromete fazer."</i>
Esc A.P7	Posição do coordenador	Defender os interesses do seu grupo curricular	<i>"Há uma disponibilidade muito grande (...) para faz valer a posição dos grupos do departamento no Conselho Pedagógico."</i>
Esc B.P5	Posição do coordenador	Defender os interesses do seu grupo curricular	<i>"Por exemplo, estou a lembrar-me que uma vez aceitei uma coisa: eu estava a substituir o coordenador, e aceitei fazer uma exposição sem falar com os meus colegas e depois caíram-me todos em cima. Eles até concordavam que a exposição fosse feita, mas achavam que eu não tinha nada que ter assumido o compromisso sem ter primeiro falado com eles. Portanto, isto mostra que as pessoas veem nestes quadros intermédios representantes da sua vontade, e não pessoas autónomas para decidir."</i>
Esc A.P1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>"O coordenador tem uma relação institucional [com o Diretor]. O coordenador faz aquilo que o Diretor pede e o que é estabelecido em Conselho Pedagógico".</i>
Esc A.P1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>"A Direção executa as ordens do Ministério, e [os coordenadores] fazem esse trabalho de transmissão de informação, mas também de mediação entre os professores e a Direção."</i>
Esc A.P1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>"Acho que eles [os coordenadores de departamento/coordenadores diretores de turma] se veem como os intermediários entre o Conselho Pedagógico, a Direção e os professores." "É uma estrutura de ligação."</i>
Esc A.P2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>"Não vejo aqui os coordenadores como líderes, isso eu não vejo, não; vejo como colegas, como elemento do grupo que tem mais aquelas tarefas para além dos outros, são aquelas obrigações, pronto. Mas não vejo essa liderança, vejo como grupo, como trabalho de grupo e como interligação e como interajuda."</i>
Esc A.P2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>"Eu acho que eles não se veem como líderes. Não vejo que nenhum se reveja como líder. Vejo que eles se reveem como elo da ligação. Ou por imposição do 'teve que ser, que não tem mais ninguém' – no grupo ou no departamento."</i>
Esc B.P1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	<i>"Os coordenadores de departamento são apoiantes das decisões do diretor, por norma estão com o diretor. Portanto, não são pessoas que se oponham às decisões do diretor." "Apoiam o diretor, mas não estão ao serviço do diretor, pois não se prestam a influenciar os colegas."</i>

Esc B.P3	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Sim, é uma representante." "A coordenadora estabelece a interligação entre nós e a direção." "O trabalho tem sido mais centralizado nela."
Esc B.P1	Posição do coordenador	Extensão do diretor	"Algumas pessoas acedem facilmente ao diretor, outras pessoas têm muita dificuldade. Nós sabemos que há sempre pessoas que gravitam à volta da direção e do diretor."
Esc B.P1	Posição do coordenador	Extensão do diretor	"... penso que o Diretor reúne com os coordenadores, os quatro coordenadores de Departamento, previamente, antes do Conselho pedagógico e, portanto, penso que não é uma comunicação muito estreita, que é o essencial."
Esc A.P2	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Não como líder, não. No sentido que eu tenho da palavra 'Líder', acho que não. Veem o coordenador como um colega, como um colaborador como um colega com quem temos de colaborar e trabalhar. Quer gostemos mais, ou menos, da pessoa."
Esc A.P3	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Os coordenadores de departamento e em geral são representantes. E as pessoas também os veem um bocado como isso. Assumem esse papel porque têm de nos representar. Para nos dizerem o que é que temos que fazer, para comunicar." "Depois, é engraçado, é que as pessoas que não têm perfil são obrigadas a assumir esse cargo. São mesmo obrigadas a representar. E por isso é que eu acho que são representantes."
Esc A.P4	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Em primeiro lugar, acho que é um colega que, por acaso, está a desenvolver aquele cargo como coordenador de Departamento, mas não o vejo, não o encaro como sendo superior a mim ou não o vejo a ele nessa situação 'sou superior, vocês são os meus súbditos' não me parece que seja assim."
Esc A.P4	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Não é fácil estar no papel do coordenador. É um Departamento muito grande e com muito pessoal a dar a opinião. Não é pessoal passivo, é pessoal ativo que tem as suas ideias e leva as ideias para a frente. E ele é ali bombardeado."
Esc A.P7	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Encaramos a nossa Coordenadora como uma pessoa que está a cumprir o seu papel que é um papel que nós sentimos muitas vezes como ingrato. Todas dizemos 'não queria estar na tua situação' e portanto sentimo-nos bem representados."
Esc B.P1	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Os coordenadores, regra geral, dão-se muito bem com as pessoas do departamento e, por norma, com os subcoordenadores ou coordenadores curriculares. Penso que são pessoas que têm muita experiência, mas não penso que sejam pessoas que considerem que têm poderes sobre os colegas."
Esc B.P4	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Coordenadores representam os docentes do grupo/ do departamento, pois tenta-se chegar a um consenso. Por isso é que há o debate e há a negociação." "Eles vestem a camisola do grupo!"

Esc B.P5	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	<p>"(...) representante dos colegas, alguém tem que ir ao Pedagógico, não podemos ir todos, alguém tem que levar a informação, trazer informação. É um elemento da hierarquia. Penso que uma parte de nós vê essas pessoas quase como uma espécie de vítimas do sistema. Alguém tem que sofrer." "Sim, um representante, mas um representante vítima do sistema."</p> <p>"...o colega que é nomeado é visto com alívio por parte dos outros que veem esse colega como o desgraçadinho, a vítima. É alguém que o diretor considera, pelo seu perfil psicológico, responsável, pela dedicação à escola, pelas características de personalidade, eventualmente, e de competência para o cargo. Mais do que alguém que diga 'ámen' ao diretor."</p>
Esc A.P1	Posição do coordenador	Transmitir informação	<p>"É intermediária entre os grupos, ouve os coordenadores dos vários grupos disciplinares do departamento e apresenta o pensamento destes grupos disciplinares no Conselho Pedagógico."</p> <p>"É uma estrutura de ligação entre uma coisa e outra." "Por sua vez, o coordenador serve de veículo de transmissão entre o que se passa no Pedagógico e o próprio Departamento"</p>
Esc B.P1	Posição do coordenador	Transmitir informação	<p>"Os coordenadores de Departamento não são, propriamente, mandatários do diretor. Mas também, não acho que haja uma representação efetiva dos professores.(...) [São] os elos de ligação, não de representação, mas de ligação entre os professores do seu grupo, os coordenadores curriculares das áreas disciplinares que compõem o departamento e o diretor. Portanto, são um bocadinho, 'pombos de correio'."</p>
Esc B.P1	Posição do coordenador	Transmitir informação	<p>"Os coordenadores têm sempre uma preocupação muito grande de ouvir os colegas, via subcoordenador, quando não estão no seu grupo curricular. Pois, há uma função muito presente, que é o de transmissão de informação, de comunicação, portanto, são transmissores de ambas as partes: diretor e departamento."</p> <p>"Não é essa a preocupação dos coordenadores de Departamento de alinhar ou influenciar, ou tentar reforçar as posições do diretor, não, é de transmissão pura [de informação]."</p> <p>"Os coordenadores de departamento, no fundo aquilo que fazem é evitar que a informação se disperse."</p>
Esc B.P5	Posição do coordenador	Transmitir informação	<p>"Eu vejo-os mais como pombos-correio, para falar verdade. Quer dizer, teoricamente, eles não deveriam ter uma palavra que não fosse suportada pela opinião conjunta daqueles que representam. Portanto, eles trazem informação da Direção e do Pedagógico para os colegas. Divulgam. As coisas são debatidas e eles, durante o debate são mais um colega."</p> <p>"(...) acredito que elas tentam comunicar, eventualmente com alguma falha, mas que seriamente tentam comunicar as nossas opiniões, as nossas queixas, as nossas sugestões."</p>

Escolas com mais de 1500 alunos			
Coordenados	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo (Citações)
Esc C.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	<p>"Sente-se o peso da hierarquia. " "Há determinados assuntos que nós questionamos no nosso departamento, 'mas isto não veio a departamento e já é uma decisão!' No entanto, há decisões que têm de ser tomadas atempadamente ou naquela altura, não havendo tempo para serem convocados os departamentos."</p>

Esc C.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"É assim, 'ficou decidido no Pedagógico e vocês têm que cumprir'. Porque senão toda a gente fazia o que queria. Tem de haver regras! Tem de haver uma hierarquia, se não houver uma hierarquia, cada um anda para seu lado."
Esc C.P1	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"A Direção é vista como uma Direção aberta que está acessível, que manda, que é exigente e que os docentes têm de cumprir."
Esc C.P3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"sentir a hierarquia, sentimos. E eu, pessoalmente, respeito, sim senhor, são meus colegas, mas, quando estou a trabalhar, respeito quem é o meu coordenador, quem é a minha coordenadora, quem é a minha colega e quem é o meu aluno. Portanto, eu penso que, no geral, há esse respeito. "
Esc C.P4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"eu sempre respeitei a hierarquia. Não tomo uma decisão sem informar ou, às vezes, preciso ir saber a opinião, ou se esta solução é melhor para este caso... Eu respeito sempre as hierarquias se for questões relacionadas com as disciplinas ou com o horário, vou sempre primeiro a coordenadora de Departamento."
Esc C.P6	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Sente-se. Sente-se o peso da hierarquia. (...) As pessoas fecham-se muito, não partilham as coisas."
Esc D.P2	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"[diretor] aqui na escola representa mais para o lado da tutela."
Esc D.P3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Em relação à Direção, quem está na Direção, já foram nossos colegas, já trabalhamos com eles... Portanto, no meu caso já trabalhei diretamente com eles todos. No entanto, atendendo ao volume de trabalho que eles têm, nós também não podemos estar a toda a hora a interromper. E temos a noção de que a informação tem que circular através das hierarquias."
Esc D.P3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"É fácil aceder à Direção mas cada um de nós também tem que ter o respeito pelo trabalho da Direção. "
Esc D.P3	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"O trabalho é reconhecido. A mim parece-me que sim."
Esc D.P4	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"Há sempre uma hierarquia, há sempre assuntos que têm de ser tratados e respondidos perante uma hierarquia." "é reconhecido como diretor e como líder."
Esc D.P5	Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	"existe sempre uma hierarquia, para haver uma certa ordem. É claro que é feita de uma forma, não muito formal, digamos. Mas ela existe." "ficamos um pouco espantados porque acaba por ser decidido outras coisas que são sobrepostas, àquilo que nós defendemos. A decisão superior no Pedagógico acaba por se sobrepor, em detrimento da nossa, que foi analisada, pensada." "Ficamos um pouco sem saber o porquê disso. Já nos chegaram a dizer: "Porque foi decidido em Pedagógico..." e pronto, e porque a maioria achou que seria assim."
Esc C.P1	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"Não há um horário de atendimento como em escolas em que estive antes. Geralmente a porta está sempre aberta. (...) E isso é muito bom. Muito bom."
Esc C.P2	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"A colega revelou muita abertura para tudo o que eu disse. "
Esc C.P4	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"É muito fácil aceder à Direção. É uma Direção de porta aberta. Qualquer pessoa que precise de algo, estão sempre disponíveis seja a que hora for. Não há horário de atendimento, é uma Direção de porta aberta."
Esc D.P1	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"sente-se o peso da hierarquia, ela existe mas ela tem que existir. Mas ela é exercida de uma forma subtil. Não são pessoas que fecham a porta, portanto, penso que qualquer pessoa que tenha qualquer problema, portanto, pode ir à Direção, pedir para ser ouvida, apresenta os seus problemas. E dentro da medida das possibilidades as coisas são resolvidas."

Esc D.P1	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"É fácil aceder à Direção. Eu acho que o diretor é uma pessoa bastante acessível. Acho que, (...) há outros elementos que não são tão acessíveis quanto ele."
Esc D.P5	Vivência da hierarquia	Facilidade de acesso à direção	"existe alguma facilidade em aceder à Direção."
Esc C.P5	Vivência da hierarquia	Interdependência	"A coordenação entre a Direção e o Departamento em que eu estou inserida, acho que é muito boa, na medida em que há sempre um elo de ligação entre um e outro. Tudo o que se passa no Departamento, depois terá de passar pela Direção e a Direção está sempre disponível e pré disponível para poder realizar ou poder pôr à nossa disponibilidade."
Esc C.P5	Vivência da hierarquia	Interdependência	"Tal qual como a Direção, que também, com certeza que as decisões que toma são assentes em termos dos coordenadores participantes no Conselho Pedagógico e que há uma participação de todos. "
Esc C.P2	Exercício da liderança pelo Diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	"Reconhecem na diretora flexibilidade, capacidade de realizar união, preocupação com a escola, preocupação com os colegas, preocupação com o Agrupamento. Acho que sim."
Esc C.P3	Exercício da liderança pelo Diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	"Eu acho a Direção, a diretora muito humana, muito disponível para resolver qualquer assunto. E fá-lo com sucesso. Embora haja muita gente que não acha isso. Mas eu não tenho razão de queixa. Parte muito de nós próprios, da maneira como trabalhamos e encaramos."
Esc C.P5	Exercício da liderança pelo Diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	"faço parte do observatório de qualidade e foram feitos inquéritos o ano passado. E por incrível que pareça há uma grande maioria, para não dizer a esmagadora maioria dos professores que veem [a direção/ diretor] de uma forma positiva. Muito positiva mesmo."
Esc D.P3	Exercício da liderança pelo Diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	"O facto de ele [diretor] pegar numa máquina e andar por aí a cortar relva. E se for necessário arregaçar as mangas e pintar uma sala, ele também faz isso. Portanto, quem sabe dar o exemplo."
Esc C.P2	Exercício da liderança pelo Diretor	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	"eu penso que especialmente a diretora tem feito, tem tentado fazer um bom trabalho. Eu gosto da maneira como ela modificou um bocadinho as coisas que estavam."
Esc C.P1	Exercício da liderança pelo Diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre todos os docentes	"Cria um elo de ligação de colega, não há aquele estatuto de superioridade. Nem pensar. Cria um nível de colega para colega, diz mesmo que precisa da nossa ajuda, do nosso trabalho, da nossa colaboração."
Esc C.P3	Exercício da liderança pelo Diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre todos os docentes	"Na maior parte das vezes, tudo se resolve. Mas às vezes há imposições. "
Esc C.P3	Exercício da liderança pelo Diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre todos os docentes	"esta Direção assume mesmo esse papel de liderança. Mas elas lideram, elas chefiam. Portanto, tenho vezes que sinto a chefia. Tenho outras vezes que sinto a liderança." "Os coordenadores de departamento são mais brandos. "
Esc C.P3	Exercício da liderança pelo Diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre todos os docentes	"Eu também me meto no lugar deles. Eles precisam também de sentir a confiança das pessoas. Possivelmente as pessoas ainda não olham para elas próprias. Porque nós não temos só direitos, temos deveres. E por isso as pessoas não entendem porque é que a Direção foi autoritária com aquela determinada pessoa ou com aquelas determinadas pessoas."
Esc C.P3	Exercício da liderança pelo Diretor	Exercer a hierarquia e a supervisão sobre todos os docentes	"reclamam dessa tal imposição da Direção, mas eu sou muito solidária com a direção e a diretora. Porque tem que ser mesmo assim."

Esc C.P5	Exercício da liderança pelo Diretor	Representar a tutela na escola	"A liderança em meio escolar, neste caso, eu vejo mais como um grupo de pessoas que têm a seu cargo a gestão da escola. Têm que cumprir as ordens que recebem superiormente. Isso tem que ser, é indiscutível. Têm que as transmitir, e essas, quando são transmitidas, são cumpridas, não há discussão. Agora, tudo que é a nível interno de escola... portanto, tudo o que se tenta fazer a nível interno de escola há uma participação."
Esc C.P3	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"porque o coordenador também não se impõe e não mostra a importância do departamento."
Esc C.P3	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"Que não são reconhecidos. Que não são reconhecidos no empenho que demonstram, no trabalho burocrático que têm por trás."
Esc C.P6	Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	"A posição que um coordenador assume perante o Pedagógico marca toda a diferença. Se um coordenador está no Pedagógico a defender uma posição que é também a posição que ele partilha é muito diferente do que quando está lá mas a sua opinião não é aquela." "Nós acreditamos na nossa coordenadora."
Esc C.P3	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam	"Têm muito trabalho. (...) eles se empenham bastante e não são reconhecidos."
Esc C.P6	Importância como coordenador	Diretor e colegas valorizam	"já estive em várias coordenações e já tenho um bocado experiência do que era, do que é ter estado naquele órgão de gestão intermédia. E, realmente, acho que todos nós devíamos passar por lá. Porque é muito fácil nós criticarmos quando desconhecemos."
Esc C.P1	Importância como coordenador	Não há condições para se ser coordenador	"Ninguém quer ser [coordenador de departamento]. Porque é um cargo que conscientemente, ou se tem três turmas, o máximo quatro e consegue-se. Uma pessoa consciente que queira fazer bom trabalho, que queira exigir, que queira motivar, que queira proporcionar até ações de formação, que ajude a marcar visitas de estudo, a planejar atividades, a planificar, a fazer os relatórios das mesmas. Se uma pessoa quiser ser um bom coordenador tem de ter tempo. Se for nomeado com seis e sete turmas, o colega vai 'queimar-se'."
Esc D.P3	Importância como coordenador	Não há condições para se ser coordenador	"O papel da coordenação está cada vez mais difícil de se fazer, apesar dos e-mails. Porque, como já referi, cada coordenadora tem imensos professores... a seu cargo."
Esc C.P1	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"O Coordenador? Coitadinho." "Nem toda a gente tem capacidade para falar ou [para] motivar." "Nunca o deixamos sozinho porque temos a consciência que não sabe ser líder e que precisa da nossa ajuda, mas é boa pessoa, prestável."
Esc C.P1	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"O meu coordenador não quer ser líder."
Esc C.P2	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Ele a mim não me ouve. Ouvirá alguns." "as pessoas têm medo de dizer coisas. No nosso Departamento é muita gente. É gente a mais no Departamento. E há uma ou outra pessoa que diz qualquer coisa, mas as coisas são apresentadas como são e não... não há discussão possível. Nunca me dei conta que houvesse."
Esc C.P2	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Sente-se muito a hierarquia. Em certos Grupos, muito. Em certos departamentos, muito. Muito."
Esc C.P2	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"As decisões são tomadas pelo coordenador." "coordenador via-se a si próprio como o salvador da pátria, sem dúvida. Indispensável para o funcionamento da escola."

Esc C.P4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Eu acho que liderança tem muito a ver com a pessoa. Individualmente. E há pessoas que têm mais apetência e à-vontade, no sentido, não se impõem ali, mas conseguem-se ir impondo."
Esc C.P5	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"os professores veem nos seus coordenadores, não o 'chefe que impõe', mas a pessoa que está ali, que orienta. Que lhes traz mais algumas informações (...) que partilha, que pede opiniões"
Esc C.P6	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Há colegas que assumem de corpo e alma e há outros que... que fazem com grande frete. E faz toda a diferença. "
Esc D.P1	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Acho que ela se vê como uma líder e acho que é uma pessoa que tem muito bem consciência do seu valor e das suas capacidades. Sim."
Esc D.P3	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Em certa medida eu penso que ela se deve ver como uma líder. É mais aquela pessoa que consegue dinamizar, que nos consegue motivar e que consegue apresentar trabalho. " "Mas é uma pessoa que também se autocritica e nota-se que está sempre a tentar melhorar. E quando fala connosco ela tem a opinião dela formada, mas de qualquer modo também nos ouve."
Esc D.P4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	[Coordenador] acaba também por exercer funções de líder. (...) Tem de transmitir as informações necessárias e tem a função de orientar-nos e coordenar-nos."
Esc D.P4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"Coerência, é uma coordenação feita com alguma coerência, com...partilha de informação, portanto não assume uma posição autoritária, portanto não é aquela posição rígida e de autoridade, tem muita disponibilidade não só para nos transmitir a informação, como também para ouvir quando nós precisamos de ajuda."
Esc D.P4	Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	"é uma colega com um cargo diferente mas também com algum papel de liderança. Não é distanciamento, nem é superioridade, mas com uma responsabilidade, muita responsabilidade."
Esc C.P3	Posição do coordenador	Defender interesses do seu grupo curricular	"Os coordenadores levam as nossas propostas a Pedagógico. Mas como referi... há propostas que são faladas. Mas no que toca à decisão, no Pedagógico não estão representantes de todas as disciplinas. E aí, é muito difícil. É uma luta constante. É muito difícil trabalhar assim. Mesmo com as nossas propostas, o coordenador sozinho não consegue fazer passar a mensagem da importância de certas propostas no âmbito de certas disciplinas." "Sentimo-nos frustrados. Toda a gente sabe o que é que acontece. Sentimo-nos frustrados há vários anos. Porque é sempre assim."
Esc C.P6	Posição do coordenador	Defender interesses do seu grupo curricular	"Se for algo que nos interesse bastante, nós participamos. E somos muito críticos também. O que eu acho que é muito bom. Se for algo que não... que não nos diga ou que não nos interesse muito, passa-nos um bocado ao lado. E, depois, isto também tem a ver a maneira como o coordenador coloca as questões. Porque se o coordenador tiver interesse em que aquele assunto seja bem debatido, sabe colocar a questão, para se debatido. Se não lhe interessa minimamente passa-nos completamente ao lado. Mas passa-nos ao lado porque o próprio coordenador não tem interesse nenhum que aquilo seja debatido. "
Esc C.P2	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Coordenador foi proibido pela Direção de ir às reuniões que não lhe diziam respeito. Proibido. Proibido."

Esc D.P1	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"São nitidamente, intermediários. São elos de ligação da cadeia."
Esc D.P5	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"o Coordenador de Departamento [é] (...)um elo de ligação entre a Direção e os restantes." "como não estamos presentes nas reuniões em que eles nos representam, portanto, no Pedagógico, acabamos por não perceber bem qual é a sua intervenção e a sua atitude lá dentro. E qual a força que transmitem."
Esc D.P5	Posição do coordenador	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	"Coordenador de Departamento tem que defender os interesses também do Departamento e ir ao encontro também, claro, da Direção. Tem que haver aqui uma consonância entre as coisas, mas também tem que fazer ver o nosso ponto de vista no Pedagógico."
Esc D.P1	Posição do coordenador	Extensão do diretor	"o diretor, não vai escolher para coordenadores de Departamento, até porque é ele que os nomeia, pessoas com quem não tenha afinidade e que não reconheça capacidade de trabalho. Eu penso que o diretor apostou nisso, nitidamente. E, portanto, o Conselho Pedagógico é uma extensão do Diretor, direção. "
Esc D.P1	Posição do coordenador	Extensão do diretor	"os coordenadores de Departamento são uma extensão do diretor, o braço direito e o braço esquerdo do diretor. Porque ele, estrategicamente, escolheu essas pessoas. E tem que ter pessoas de confiança à frente das diferentes escolas do Primeiro Ciclo que implementem no terreno a política que ele quer ver executada [coordenadores de escola]." "são pessoas que, nitidamente, lhe reconhecem a liderança e que ele consegue fazer com que implementem no terreno aquilo que ele quer." "dirigir uma escola ou, neste caso, um processo muito mais complexo que é um Agrupamento de escolas onde temos níveis de ensino que vão desde o pré-escolar até ao 9º Ano, é óbvio que as pessoas têm que se rodear de uma equipa da sua confiança que os ajudem a levar à prática o Projeto de Intervenção."
Esc C.P4	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Tirando esse grupo, nos outros grupos, eu acho que as pessoas todas reconhecem o trabalho do coordenador. E mesmo esse grupo também reconhece com certeza."
Esc C.P2	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Havia estas coisas pontuais com as quais eu não concordava e penso que muita gente não concordaria, embora ninguém dissesse nada. Atenção. Portanto, estas coisas não foram ventiladas nunca. Nem em reuniões de Departamento, nem em Reuniões de Grupo. Agora, regra geral, penso que sim. Acho que sim, que representava os pares."
Esc C.P6	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"O coordenador não deve ser um líder. Enquanto na Direção deverá haver líderes, na coordenação eu penso que não. O coordenador está lá para nos representar. Não é para liderar. É para nos representar. É para nos deixar a todos satisfeitos, sabemos que podemos depositar naquela pessoa a confiança que precisamos. E de sabermos que aquela pessoa chega ao Conselho Pedagógico e que expõe a nossa posição."
Esc C.P6	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Eu acho que aqui o coordenador de Departamento é mais mediador."

Esc C.P6	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Por mais que nós decidamos como Departamento, se não for como escola (...) não passa de posição de Departamento." "Claro que tem que haver um coordenador para nos representar em Pedagógico. Mas mesmo que não houvesse, esse tipo de trabalhos, nós faríamos. Porque sabemos que aquilo faz parte do nosso trabalho para além de lecionar."
Esc C.P6	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"É um representante. Não é um líder. ...É... é um líder mas não no sentido de conduzir pessoas, é mais um líder técnico... Pura e simplesmente, de fazer o trabalho que tem que fazer e pouco mais."
Esc D.P2	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Mas reconheço que há um investimento muito grande na parte da coordenação do meu Departamento." "Mas é uma tarefa difícil. Reconheço que a coordenação do nosso Departamento... a minha colega gasta muitas, muitas horas a desempenhar essa função. Mesmo muitas."
Esc D.P2	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"Eu acho que é um representante." "Para estabelecer a ponte entre os colegas e a Direção e o Conselho Pedagógico." "não atribuo grande importância."
Esc D.P3	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"A coordenadora representa os docentes em Pedagógico, em certa medida, sim. No entanto, há sempre aquelas tomadas de decisões"
Esc D.P5	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"É o coordenador que nos representa em Pedagógico. (...) E leva ao Pedagógico o que os Coordenados propõem."
Esc D.P5	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"de um modo geral, há um reconhecimento do trabalho do coordenador, sim."
Esc D.P5	Posição do coordenador	Representar os pares/ mediação	"O meu Departamento é muito grande (...) É muito difícil. Digo-lhe que é um trabalho difícil. Tem que se tentar ser imparcial, como eu digo e tentar defender os interesses do Departamento. Mas no meu ver sem entrar em grandes conflitos. E às vezes, a tendência é um pouco para isso. Para se empolar. E cabe ao coordenador tentar equilibrar. Mas, às vezes, não é fácil."
Esc D.P3	Posição do coordenador	Transmitir informação	"Mas eu penso que ele [diretor] espera que eles [coordenadores] transmitam a informação e que consigam dinamizar o Grupo de Trabalho deles. E eles estão a conseguir isso."

## 2. Liderança e desenvolvimento organizacional

### Coordenadores:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.C3	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Quando eu acho que é importante, falo com as coordenadoras de cada grupo disciplinar [subcoordenadoras] e depois elas reúnem com os diferentes grupos disciplinares. Pronto, aí eu tento dar alguma liberdade para que as pessoas se orientem dentro dos seus horários."

Esc A.C3	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Está tudo descentralizado. Portanto, nós temos as colaboradoras dos diferentes grupos disciplinares. Eu, ou faço reunião de departamento, toda a gente recebe a informação ao mesmo nível; ou, por vezes, eu faço reunião só com as colaboradoras [coordenadores dos grupos disciplinares]. Reunimos e depois cada uma tem a liberdade de fazer os debates, os encontros, as trocas de impressões com o seu grupo disciplinar. E depois dão-me o feedback daquilo que foi falado."
Esc A.C6	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Não existe, na realidade, funcionamento em Departamento. O que existe é funcionamento por disciplina. Portanto, o Departamento reúne muito poucas vezes. No início do ano para distribuir o serviço letivo, no final do ano para fazer um balanço do funcionamento do ano escolar, e reúne quando há alguma questão que necessita, por questões legais, da aprovação do Departamento."
Esc A.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Propomos atividades algumas em continuidade ano após ano, a não ser aquelas que são transversais. Eu como coordenador centralizo, dou uma certa apresentação, vejo se está conforme, depois reencaminho para o coordenador de atividades e projetos (grupo de trabalho) que faz a síntese para levar a Conselho Pedagógico."
Esc A.C4	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"No início do ano letivo há uma reunião com os Diretores de turma que foram nomeados pela Direção. Nessa primeira reunião é feito um guião para o ano inteiro, um guião de serviço para o ano inteiro com a legislação, com as tarefas. O guião é debatido com os professores, é melhorado com os Diretores de turma. Depois é aprovado por nós no nosso plenário (consenso dos professores diretores de turma), seguidamente o guião sobe ao pedagógico, onde é aprovado, e a Direção não vai dizer o contrário."
Esc B.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"o Conselho Pedagógico tem Secções que estão organizadas de acordo com os temas. O diretor é o presidente do Conselho Pedagógico, portanto, nós, as coordenadoras reunimo-nos com muita frequência com o presidente do Pedagógico, e formamos a Comissão Coordenadora do Pedagógico, onde são organizados os processos todos. Portanto, a maior parte dos documentos chegam até nós e trabalhamos com o diretor. Portanto, as coisas já vão a Pedagógico filtradas e organizadas. Portanto, trabalhamos muito intensamente com Diretor."
Esc B.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"optámos conscientemente por reduzir, ou reduzir na medida do possível, as reuniões de Departamento em plenário, que nos pareceu que não eram muito produtivas. Porque são grandes grupos, e em grandes grupos não se trabalha muito bem.(...) há um trabalho entre as coordenadoras muito articulado, (...)há momentos em que os coordenadores de departamento reúnem com os coordenadores curriculares, mas essas reuniões diminuíram [porque usamos o e-mail]."
Esc B.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"a escola utiliza guiões para tudo. Nós temos guiões, as decisões vão aos grupos sob forma de guiões, e... portanto, as pessoas já só têm que tratar a informação. Depois, é reenviada para o coordenador de Departamento e, deste segue para Pedagógico. Portanto, é uma metodologia em construção."
Esc B.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"nós [coordenadores] trabalhamos de forma muito articulada com a Direção/ Diretor no âmbito do Conselho Pedagógico. O trabalho é muito articulado entre os coordenadores de Departamento. Portanto, nós fazemos um trabalho de equipa. Fazemos tudo em conjunto."

Esc B.C2	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Há uma estrutura em termos do pedagógico que é a Comissão Coordenadora do Pedagógico. Esta é constituída pelo Diretor e os quatro coordenadores de Departamento, portanto à partida, muitas das questões que são levantadas no Pedagógico já vieram preparadas de uma reunião." "É um trabalho preparatório mas não é um trabalho cozinhado. É de preparação para a discussão."
Esc B.C3	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Essa informação é sempre preparada numa reunião... não faço nenhuma informação em que não reúna com os meus colegas (...) Nós somos três coordenadores de diretores de turma... e reunimo-nos com a Direção. Portanto, tudo aquilo que é transmitido aos nossos colegas [diretores de turma] tem que estar sempre em sintonia. Participamos sempre os três e trabalhamos sempre muito... muito unidos. Tem que ser assim, senão as coisas não funcionam."
Esc B.C4	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Os assuntos vão a discussão do Grupo Curricular e depois volta ao Conselho Pedagógico e depois é analisado com as propostas de alteração dos Grupos. E isto acontece durante todo o ano. Há os assuntos que remetem à Direção, ao Diretor, outros ao Conselho Pedagógico. Depois aqueles assuntos que se relacionam especificamente com a vida das pessoas e com a vida da escola, vão aos Grupos e são ouvidos os Grupos."
Esc B.C4	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Vai ao Grupo Curricular, depois vem à Coordenação de Departamento, outra vez, para nós fazermos a junção e para levarmos o trabalho preparado para o Conselho Pedagógico. Porque, quando há pedidos de decisão, pedidos de sugestões, alterações, etc. nós as quatro, antes de irmos ao Conselho Pedagógico, fazemos a junção de toda a informação e a sistematização."
Esc A.C1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Quando são questões específicas de um grupo disciplinar, o coordenador disciplinar [subcoordenador] ajuda na coordenação e faz reunião em separado."
Esc A.C5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Nós participamos de uma forma indireta, por exemplo no plano anual de atividades nós fazemos a proposta de uma atividade, temos de fundamentar e entregar à equipa que elabora o plano (uma secção do Conselho Pedagógico)."
Esc B.C2	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"(...) temos uma política de grupos de trabalho. Há necessidade de uma coisa muito importante que é preciso resolver, relacionada com uma dinâmica que não funcionou bem e que legalmente é preciso acautelar, faz-se um grupo de trabalho para resolver aquela questão."
Esc B.C3	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"... conseguimos, democraticamente, não, ver quais as opiniões que são viáveis, outras não. Depois isso tem que ser analisado."
Esc B.C4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Nesta escola tem-se visto que há muita organização através de Grupos de Trabalho. Têm sido sempre criados Grupos de Trabalho para realizar os instrumentos: PEE, Regulamento Interno... Depois, à medida que os documentos vão sendo feitos, os documentos vão sendo transmitidos aos colegas através das reuniões de grupo curriculares."
Esc B.C6	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"no meu Departamento luto muito com o número elevado de colegas que fazem parte do meu Departamento [mais de 50]. A nível de reuniões de Departamento, aquilo era pouco produtivo (...) não era produtivo fazer reuniões a nível de Departamento, pelo menos no meu Departamento, que éramos muitos, então, decidimos fazer antes reuniões com os coordenadores curriculares."

Esc B.C6	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Mas temos um problema, que é a abertura da comunidade escolar para estes instrumentos de alto nível. Portanto, já este ano se fez, logo no início do ano, uma divulgação e há pessoas que ainda se questionam: 'mas para que é que isto serve'. 'Como é que nós nos vamos incluir, aqui, no...'. 'Como é que vamos trabalhar, mediante as linhas orientadoras deste PEE' Acho que estamos melhores, mas continuo a dizer que tem que haver mais divulgação."
Esc A.C2	Procedimentos de coordenação	Harmonização de procedimentos	"Procuramos soluções, medidas de atuação conjuntas, estratégias, "o que é que vamos fazer?", isso também é uma preocupação."
Esc B.C4	Procedimentos de coordenação	Harmonização de procedimentos	"Nós fazemos a preparação das reuniões de Grupo, sempre as quatro. (...) quatro cabeças pensam melhor do que uma, é uma forma de sistematizar bem toda a informação que é enviada e de enviar a mesma informação. Portanto, não há disparidade de informação."
Esc B.C5	Procedimentos de coordenação	Harmonização de procedimentos	"eu tento fazer as reuniões em Departamento mais para tentar que a aquela mensagem saia o mais possível sem ruído, sem muito ruído, para toda a gente da mesma maneira. Evitar leituras diferentes."
Esc A.C4	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Há uma grande dispersão, portanto, da natureza das respetivas disciplinas do departamento que... claro que quem coordena não as domina, nem tem que dominar, mas é difícil depois perceber a natureza de certas atividades." (dimensão e heterogeneidade)
Esc A.C1	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"há... para além do elevado número [de disciplinas curriculares no departamento] há uma grande dispersão do horário."
Esc A.C4	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"É a falta de tempo. Eu precisava de ter tempo mental e tempo físico para conversarmos em grupo. Não ser só o intervalo... Para mim é isso, e a legislação. Dá-me um nó na cabeça. Dá, porque todos os anos muda quase tudo."
Esc B.C1	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"o coordenador de Departamento precisava de mais tempo disponível para poder estar mais ligado às tarefas de coordenar e de dinamizar o trabalho com os colegas."
Esc B.C1	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"estamos a trabalhar muito com legislação a cair nas escolas. Portanto, não é fácil, é quase impossível dinamizar um conjunto de propostas, pois dali a um mês, há alteração." (Instabilidade legislativa)
Esc B.C2	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Tempo e disponibilidade para poder afinar alguns instrumentos com mais tempo e com outros colegas." "E depois a questão da... da proliferação legislativa que é de grande dificuldade. Quer dizer, nós acabamos de interiorizar uma regra, um mês depois aquela regra já não é assim." "O maior problema é esse: a proliferação de alteração legislativa."
Esc B.C3	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"São dificuldades a nível de horas: os coordenadores já não têm tempos, tenho o meu horário letivo e tenho todo o trabalho acrescido da coordenação."
Esc B.C3	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"A minha dificuldade é ter tempo para me organizar, para conseguir fazer aquilo que eu, às vezes, penso que deveria fazer e que não faço, porque não consigo, porque não tenho tempo para isso."
Esc B.C5	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"A minha dificuldade é a quantidade de tarefas que tenho que fazer para além coordenação. Depois em termos de coordenação é difícil termos um ponto de encontro, horários compatíveis, para poder reunir mais com as pessoas."
Esc B.C6	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"À parte da falta de tempo, portanto, para mim a falta de tempo é a principal. E, a seguir, vem esta legislação que está sempre a mudar."

Esc A.C3	Pilares da liderança	Assumir uma atitude de aprendizagem	"O que eu faço é: 'sei, tudo bem, não sei vou perguntar e depois direi', pronto. Tem sido sempre o meu lema, não sei tudo, estou aqui para aprender."
Esc A.C5	Pilares da liderança	Assumir uma atitude de aprendizagem	"A legislação está sempre em mudança, este cargo requer uma atenção muito especial porque nós temos de estar sempre em cima do "acontecimento" porque as coisas têm prazos, depois temos de verificar se está tudo a correr bem, temos de verificar se alguma prática tem de ser alterada."
Esc B.C3	Pilares da liderança	Assumir uma atitude de aprendizagem	"Quando andamos há muito tempo a fazer determinadas coisas, num determinado cargo, acabamos por ir aprendendo por nós próprios. A experiência vai permitindo corrigir erros ou, a ver as coisas de outra forma."
Esc B.C5	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Consegue agregar as pessoas porque é sensível àquilo que as pessoas lhe dizem."
Esc B.C1	Pilares da Liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"... sou muito empenhada na escola."
Esc B.C2	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"... é capaz de conduzir os outros e chegar a fazer com que as coisas funcionem. Que é apaziguador e que ao mesmo tempo assertivo."
Esc B.C2	Pilares da Liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Os grupos de trabalho surgem normalmente pelo perfil, pessoas que têm experiência naquela área ou porque as pessoas fizeram uma formação ou porque as pessoas até sugeriram, ou porque as pessoas já estiveram noutra escola e trouxeram aquela ideia ou porque a Direção considera que aquela pessoa é capaz de congrega outras pessoas para fazer aquele trabalho." "Alguns que são por designação, mas depois no terreno de facto, eu penso que funciona mais como colaboração e como formas de rede de apoio."
Esc B.C5	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Quando nós nos envolvemos na escola, muitas vezes podemos criar conflito porque defendemos pontos de vista, porque temos as nossas opiniões e isso pode afetar as relações interpessoais."
Esc B.C5	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Acho que é preciso fazer um esforço para que as pessoas percebam que a opinião profissional é uma coisa e a relação que temos em termos pessoais é outra. (...) Se eu tenho amizade com algum colega, acho que vai concordar comigo e se não concorda é uma chatice. E às vezes há aí algumas pequenas confusões."
Esc A.C1	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	"Falta-nos o feedback, ou seja, é-nos solicitado que se façam balanços, que se proponha estratégias, que parecem ser aceites, mas depois fica-se por aí, pelo menos eu tenho essa ideia (...), falta o passo seguinte."
Esc A.C1	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	"Saber distinguir o essencial do acessório e saber transmitir o que é que é fundamental para não se perder tempo em coisas que não vale a pena investir."

Esc B.C5	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	<i>"Procura-se a participação, é evidente que depois em cada grupo há sempre pessoas que se destacam pela sua participação e outras pelo seu alheamento mas procura-se obviamente a colaboração, a discussão das questões."</i>
Esc B.C5	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	<i>"Não é fácil falar com as pessoas, dar-lhes a entender determinado tipo de coisas."</i>
Esc A.C2	Pilares da liderança	Saber ouvir	<i>"As escolas funcionam à base do trabalho e da experiência dos professores, logo é importantíssimo ouvir a sua opinião, no fundo, as coisas são muito bonitas teoricamente mas depois no terreno, na prática nós é que temos a experiência, portanto, valorizo este intercâmbio entre o sentido dos professores no seu dia-a-dia nas escolas e a direção."</i>
Esc B.C4	Pilares da Liderança	Saber ouvir	<i>"Temos que tomar essa decisão, mas ouvimos as pessoas. Ouvimos os coordenadores curriculares mais diretamente relacionados."</i>
Esc B.C5	Pilares da liderança	Saber ouvir	<i>"Tento acompanhar os coordenadores de grupo [ubcoordenadores ou coordenadores curriculares], trabalhar com eles, o que tem sido prática frequente. Há sempre muita instabilidade e eu acho que isso também tem afetado o funcionamento da escola, reúno regularmente com os coordenadores curriculares no sentido de solicitar, de acompanhar, de esclarecer dúvidas, as planificações, os critérios ..."</i>
Esc A.C2	Pilares da liderança	Suscitar a participação	<i>"Coloco questões no meu departamento, solicito propostas, sugestões que depois levo ao pedagógico para serem analisadas, algumas dessas propostas têm sido aceites outras não, depois a direção vai, portanto, dinamizá-las, implementá-las a nível de escola."</i>
Esc A.C5	Pilares da liderança	Suscitar a participação	<i>"Está-se a perder um bocadinho o hábito de refletir para tentar melhorar... Porque é sempre bom fazer a reflexão, procurar uma prática um bocadinho melhor, e mesmo através da partilha tentar chegar mais longe." " Mas é uma prática que tenho de há muitos anos, fazer uma reflexão até no sentido de melhorar, como Coordenadora eu tento todos os anos aferir o que eu podia ter feito melhor."</i>
Esc B.C2	Pilares da Liderança	Suscitar a participação	<i>"Pôr as pessoas a participar, a dar sugestões e de alguma maneira a integrar-se as sugestões. É um trabalho que funciona em articulação."</i>
Esc B.C1	Pilares da Liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	<i>(...) um aspeto que é muito importante, é a divulgação, sob a forma de uma espécie de seminários, pequenas formações que envolvem todos os docentes da escola. (...) Para que as pessoas sintam aquilo como uma coisa delas."</i>

Esc A.C3	Participação	Diálogo	<i>"Dou a minha opinião, mas geralmente nós reunimos em grupo, em departamento. Os documentos já estão, no fundo, elaborados mas todos os anos vão sendo reelaborados, reavaliados... E, nós reunimos e... discutimos e propomos mudanças quer no plano de formação... quer nos outros instrumentos de gestão."</i>
Esc A.C6	Participação	Diálogo	<i>"Coordenadores e docentes participam na elaboração dos instrumentos de gestão da escola: O Plano de Atividades, o Projeto Educativo de Escola, o Plano de Formação. São ouvidas as opiniões, normalmente, no final de cada ano letivo, são recolhidas as opiniões para integrarem esses documentos orientadores no ano seguinte."</i>
Esc A.C1	Participação	Diálogo	<i>"O email é a forma privilegiada de informar, atempadamente, sobretudo quando se trata de envio de... de documentos, legislação, por exemplo, para ser discutido em reunião, (...) outra coisa é para saber o que pensam as pessoas, é claro que tem de ser em reunião, e neste caso privilegia-se a reunião em plenário."</i>
Esc A.C1	Participação	Diálogo	<i>"Há partilha de materiais, há sim senhor! Há, sobretudo através de email, mas isso é um princípio mas é pouco, porque é preciso que se diga "eu usei e funcionou", isto é que não é feito, falta essa discussão... não há espaço, não há tempo para isso."</i>
Esc A.C3	Participação	Diálogo	<i>"Se está uma ordem de trabalho já agendada nós podemos sempre com algum tempo de antecedência pedir para eventualmente acrescentar um ponto na ordem de trabalhos. Vamos sendo ouvidos e eu acho que esse aspeto é importante."</i>
Esc A.C3	Participação	Diálogo	<i>"Nós realmente falamos muito e reunimos muito, e estamos muito tempo em reuniões mas acho que estamos mais com a parte burocrática do que propriamente com a pedagógica."</i>
Esc A.C5	Participação	Diálogo	<i>"As sugestões são levadas a Pedagógico e logicamente que nós defendemos a nossa dama, ou seja tentamos, muitas vezes não é fácil."</i>
Esc B.C4	Participação	Diálogo	<i>"Não houve reuniões formais de Departamento ao longo ano. Houve sempre reuniões de Grupo de trabalho em conjunto na coordenação de Departamento. Mas estamos sempre disponíveis para estar com as pessoas, sempre que é preciso estamos disponíveis. E há bastante troca de informação."</i>
Esc B.C4	Participação	Diálogo	<i>"Através de várias sessões de informação em que as pessoas que fazem parte do Grupo de Trabalho lideram as sessões. E são colocadas várias questões e aí as pessoas vão dando as suas sugestões e as suas propostas e o seu parecer. E depois aquilo tudo vai sempre contribuindo para a formação dos documentos."</i>
Esc B.C6	Participação	Diálogo	<i>"Foi muito bem organizado porque foi num nível da linguagem, uma linguagem acessível. A nível dos instrumentos utilizaram o powerpoint e fizeram uma comparação entre o que existia e o que estavam a explicar." "Acho que ficou visualmente muito explicativo. E depois, as palavras que eles utilizaram, os exemplos que utilizaram." "aprendemos muito, também, com os colegas. Portanto, eles depois também deram abertura ao diálogo. As pessoas que estavam na sala não se inibiram de perguntar."</i>

Esc A.C2	Participação	Envolvimento	"Algumas decisões que são tomadas por sugestões a nível de Pedagógico, relativamente a assuntos que vão para os departamentos se pronunciarem... Quando há tempo, porque, muitas das vezes, superiormente colocam as situações e quase que não temos tempo de nos pronunciarmos, e depois voltarem ao Pedagógico para decisão final."
Esc A.C2	Participação	Envolvimento	"Penso que nós estávamos habituados, principalmente os mais antigos, a uma participação mais democrática nas escolas e hoje não... a nossa participação, a nossa contribuição é muito menor, pois as coisas vêm muito mais formatadas de cima, (por causa do DL 75)."
Esc A.C2	Participação	Envolvimento	"Nós temos muitas tarefas, muita burocracia, a maior parte, poderei dizer que desconhece o projeto educativo de escola, porque é um documento teórico, massudo, com muitas coisas... portanto eu acredito que a maior parte desconheça o documento no todo." "É mais da responsabilidade da direção."
Esc A.C3	Participação	Envolvimento	"Nós propomos atividades e à partida, as atividades são sempre aceites, só que agora há outras questões, por exemplo, nós antes propúnhamos e tínhamos alguma redução nos horários para fazermos essas atividades."
Esc A.C3	Participação	Envolvimento	"Há alguma insatisfação porque as pessoas trabalham e o que se ouve muitas vezes é "ah, esta escola, antes realmente era muito dinâmica (...)".
Esc A.C3	Participação	Envolvimento	"Penso que tínhamos mais possibilidade de naquela altura... das nossas ideias serem mais facilmente ouvidas e aplicadas. Agora com o 75 não é tanto, nós falamos realmente, debatemos, mas depois há toda uma linha orientadora que não permite que as coisas sejam feitas de outra forma."
Esc A.C2	Participação	Oportunidade e vontade	"Nós não temos uma postura... os meus colegas do departamento não têm uma postura de estarem sempre do contra (...) não somos sempre do contra corrente, mas somos algumas vezes."
Esc A.C3	Participação	Oportunidade e vontade	"Faz-se um resumo e faz-se o balanço, são muitos projetos, depois faz-se o balanço global no pedagógico (...) Nós tivemos o pedagógico na terça e eu na sexta-feira já fiz o balanço desses relatórios todos, (...) nós transmitimos ao grupo, ao departamento esses mesmos resultados." "Nós temos toda a liberdade de participar, claro que há pessoas que participam menos mas depois acabam por dar o seu aval."
Esc B.C1	Participação	Oportunidade e vontade	"a escola tem uma cultura de participação nas decisões. Muitos documentos são elaborados previamente pelos órgãos de gestão, e depois esses documentos vão aos grupos e os grupos são ouvidos." "há participação nas decisões, nas grandes decisões. Há outras em que não é necessário tanto grau de intervenção das pessoas."
Esc B.C1	Participação	Oportunidade e vontade	"há questões em que esta comunidade escolar tem cultura de consulta. Grandes temas... posso dar exemplos, o Regulamento Interno, os Instrumentos de autonomia, portanto, o Projeto Educativo, o Projeto Curricular de Escola, grandes temas, de escola que são transversais, de facto, há participação."
Esc B.C1	Participação	Oportunidade e vontade	"são construídos através da consulta à comunidade educativa. A todos os encarregados de educação, funcionários, alunos, professores. Portanto, toda a comunidade educativa intervém na elaboração dos instrumentos de autonomia. Inclusivamente, portanto, para elaboração do nosso PEE e do PCE que acabámos de concluir."

Esc B.C1	Participação	Oportunidade e vontade	"Porque há graus de motivação diferentes. Nas escolas, nós sabemos que há sempre um grupo de professores que estão vinte e quatro horas por dia para a escola, como se costuma dizer." "E há sempre um grupo de colegas que não está tão dentro das dinâmicas, não está sempre nos grupos de trabalho."
Esc B.C3	Participação	Oportunidade e vontade	"Têm a oportunidade de se manifestar. ...É evidente que se as opiniões forem todas diferentes... ficamos com um problema complicado. Geralmente não são."
Esc B.C2	Participação	Oportunidade e vontade	"Há sempre quem tenha mais experiência, quem tenha mais visão, quem tenha mais olho para ver coisas ou porque leu mais." "Tentarem que as pessoas percebam o que é aquilo e se revejam. Que se apropriem daquilo."
Esc B.C4	Participação	Oportunidade e vontade	"A escola tem funcionado muito com Grupos de Trabalho. As pessoas vão-se envolvendo no trabalho, e passando a informação, havendo oportunidades de participação para todos os professores."
Esc B.C4	Participação	Oportunidade e vontade	"Penso que também não se pode ter a ambição ou pensar que numa escola com 150 professores, todos participam da mesma maneira, não é? Mas as pessoas podem participar."
Esc B.C6	Participação	Oportunidade e vontade	"Há uma grande participação de muitos professores da escola nestes instrumentos de autonomia, mas eu acho que ainda são poucos. Há muitos professores aqui na escola que ainda não entenderam estes instrumentos de autonomia. Alguns não entenderam e tentam perceber à maneira deles. E há outros que não querem. Infelizmente."
Esc B.C6	Participação	Oportunidade e vontade	"Fizeram-se umas reuniões para cativar as pessoas, e depois as pessoas disseram: 'Ah, afinal aquilo, aquela explicação, afinal agora já estamos a perceber o vosso trabalho'."
Esc A.C2	Participação	Trabalho em equipa	"No pedagógico colocamos as questões que nos são transmitidas nos departamentos. Também ouvimos as diretrizes do diretor e da direção através do presidente do pedagógico, que neste caso é o diretor. Depois temos algumas secções do pedagógico, nomeadamente, a secção de formação que fez o levantamento das necessidades do departamento em termos de formação, temos uma secção de avaliação...os docentes participam nestas secções."
Esc A.C5	Participação	Trabalho em equipa	"Para além da disponibilidade que vi por parte de todos os diretores de turma percebia-se que eles realmente tinham noção que as coisas às vezes tinham de ser em equipa, ex: formação de turmas, (...) todos os diretores de turma de todos os anos se ofereceram para construir as turmas." "Distribuição de tarefas. E de responsabilidade."
Esc A.C5	Participação	Trabalho em equipa	"Eu penso que existe mais a distribuição de tarefas do que trabalho de equipa."
Esc B.C3	Participação	Trabalho em equipa	"Nós trabalhamos muito através de equipas. Equipas de trabalho. Eu acho que é uma forma de todos participarmos."

Esc B.C5	Participação	Trabalho em equipa	<i>"Funcionamos em Departamento, mas depois acabamos muitas vezes por trabalhar em grupo, em pequeno grupo curricular. Porquê? Porque somos numerosos. Quando há questões transversais eu tento promover uma reunião de departamento."</i>
Esc B.C5	Participação	Trabalho em equipa	<i>"As pessoas participam, envolvem-se, é discutido. Portanto, o ano passado tivemos um processo exemplar com o Projeto Educativo que envolveu representantes dos vários órgãos. Procura-se, consulta-se, divulga-se, há sempre grupos de trabalho para isto, para aquilo e para aqueloutro, a nossa escola é muito dinâmica nesse aspeto."</i>
Esc B.C5	Participação	Trabalho em equipa	<i>"Trabalhamos em pequenos grupos, partilhamos materiais."</i>
Esc B.C5	Participação	Trabalho em equipa	<i>"Este ano o P.C.E., o Plano Curricular de Escola que é um grupo com novos professores com menos experiência nestas lides e depois outros com mais experiência e com uma tradição de coordenação, de lideranças, e funciona muito bem e acho que está a mostrar que é esse o caminho."</i>
Esc B.C6	Participação	Trabalho em equipa	<i>"quando vem, dos grupos, alguma dúvida, nós transmitimos logo aos outros coordenadores 'olhe, primeiro grupo houve esta dúvida'. No primeiro ano não trabalhamos assim e tivemos críticas, eu falo por mim, no meu Departamento quando fizemos o relatório tive críticas, e algumas críticas construtivas, e uma delas foi que 'às vezes não percebiam o que é que nós queríamos'. Então, começamos a trabalhar em conjunto."</i>
Esc B.C6	Participação	Trabalho em equipa	<i>"Eu acho que [os coordenadores curriculares] são figuras tão essenciais como nós. Nós distribuimos o jogo, temos que, depois, tentar reunir o consenso, e reunir com eles. Mas eles também dão a cara, e têm também um trabalho fundamental. E se nós não temos a colaboração deles, o nosso trabalho fica coxo."</i>
Esc A.C1	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"o Centro de Formação propôs o team teaching, quando a proposta foi feita a toda a escola é claro que houve resistências, é novo. "</i>
Esc A.C4	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"Como é que se pode cruzar a informação e até mesmo pistas para lidar com as pessoas, formação interpessoal."</i>
Esc A.C5	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"Formação para além das TIC, formação centrada na maneira como lidar com as pessoas."</i>
Esc A.C5	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"Há a necessidade de pôr as pessoas a trabalhar se calhar de uma forma diferente, de uma forma mais partilhada, porque eu neste caso sinto-me privilegiada pela tal relação que eu tenho com a minha colega coordenadora de DT."</i>
Esc A.C5	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"A forma como agora as escolas estão organizadas, significa que talvez sejam as escolas que têm de mudar e depois a formação vir a complementar essa mudança." "A escola tem de funcionar de uma forma mais partilhada." "As pessoas foram preparadas para competir e não para trabalharem em conjunto."</i>

Esc B.C1	Formação específica	Comunicação e relação	"Interdisciplinaridade. O estabelecimento de práticas de partilha entre os professores."
Esc B.C1	Formação específica	Comunicação e relação	"Fazemos em autoformação. Portanto, imaginemos que o grupo de trabalho do PCE teve vinte pessoas na formação, essas vinte pessoas vão constituir grupinhos de dois formadores e irão fazer a divulgação do PCE a grupos [heterogénios] de 10 professores. É o sistema de formação Team teaching." (Formação aos seus pares)
Esc B.C4	Formação específica	Comunicação e relação	"Formação, seminários (...) desenvolvimento das competências de relação com as pessoas."
Esc B.C5	Formação específica	Comunicação e relação	"Áreas de comunicação, relacionamento interpessoal acho que é importante, psicologia, também em termos de funcionamento de escolas, de órgãos, quais os papéis, perceberem bem qual o espaço de cada coisa na escola como se interligam. A nível pessoal, criativo, de comunicação, de saber estar, de saber falar, de saber ouvir."
Esc B.C2	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Como coordenadora fiz precisamente o ano passado uma formação em educação para a cidadania." "Mas uma que dissesse assim "coordenação", nunca vi uma ação dirigida para coordenação com o efeito da monitorização de resultados, de acompanhamentos."
Esc B.C3	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Leio muito. Tudo o que posso. Quando posso." "Fiz formação na Universidade XXX. Paguei do meu bolso. Tinha mesmo a ver com lideranças intermédias, Coordenação de diretores de turma."
Esc B.C3	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"E... é preciso perspetivar a formação de outro modo, a pessoa tem que sentir a necessidade de aprender sobre 'aquele' tema."
Esc B.C5	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Devia haver mais formação também para a supervisão pedagógica."
Esc B.C6	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"a forma de ser líder na escola, uma liderança positiva. (...) A maneira como podemos praticar a liderança numa estrutura deste tipo."
Esc A.C2	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Especificamente na área da coordenação não fiz formação."
Esc A.C2	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"a forma de comunicação" e relativamente às "competências da função de coordenador", porque, apesar de vir no estatuto, tem vindo a mudar."
Esc A.C4	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Como professora, acho que devia haver formação de interpretação de leis. Porque a linguagem é de tal maneira hermética e é de tal maneira confusa que é nestas alturas que eu me sinto uma verdadeira analfabeta funcional! "

Escolas com mais de 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc C.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"No Conselho Pedagógico estão todos os coordenadores de Departamento, os coordenadores de diretores de Turma e algumas outras áreas de 1º Ciclo escolar e outros coordenadores de Projetos. E nesse Conselho Pedagógico é que se tomam as decisões. Essas decisões são levadas aos Departamentos pelos respetivos coordenadores. Os coordenadores de departamento encarregam-se de falar com os subcoordenadores para estes falarem nos respetivos grupos disciplinares. O Grupo Disciplinar analisa, emite uma opinião e depois faz-se o retorno através da coordenação de Departamento até chegar ao Pedagógico, onde se apresentam as opiniões e toma-se a decisão de escola."
Esc C.C4	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"... todos esses assuntos são sempre tratados, numa primeira instância, em reunião de Conselho Pedagógico. Desce aos Departamentos, os Departamentos são auscultados e, depois volta novamente ao Conselho Pedagógico e, daí, passam ao Conselho Geral, sempre."
Esc D.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Eu como coordenadora e como elemento do Conselho Pedagógico tenho acompanhado muito de perto todas as tomadas de decisões quanto aos documentos orientadores da vida escolar." "...há sempre um ponto de partida que é aquele que vem do topo, ou seja, do diretor, que é levado a Conselho Pedagógico. Segue-se a participação dos Departamentos e dos respetivos Grupos Disciplinares com sugestões quanto, neste caso, ao Projeto Educativo, ou quanto às atividades para fazerem o Plano Anual de Atividades. Depois, todas as propostas são levadas a Pedagógico e a partir daí, com a colaboração de todos, foi elaborado o Projeto Educativo." "Depois de aprovado no Pedagógico, vai para aprovação pelo Conselho Geral."
Esc D.C1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"... enquanto o Projeto Educativo teve a sua raiz no topo e depois desceu, o Plano de Atividades é elaborado, portanto, nos Grupos Disciplinares e, depois é no global aprovado no Pedagógico."
Esc C.C3	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Está sempre presente um elemento da Direção. Faz sempre a ligação entre estes grupos de trabalho onde se elaboram os documentos de gestão. Depois, vai tudo a Pedagógico, é tudo visto, é aprovado. Finalmente passa para o Conselho Geral, para aprovação final."
Esc C.C1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Cada Departamento define quais são as atividades estruturantes dentro do seu Departamento que consigam aglomerar as atividades dos diversos grupos disciplinares. As propostas são levadas a Pedagógico, trabalhadas pelo grupo de trabalho responsável pelo Plano de Atividades. Finalmente o Pedagógico aprova o Plano Anual de Atividades."
Esc C.C4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Mas nós somos mesmo aquilo a que se chama um Departamento. Trabalhamos como um grupo único. E isso sente-se."

Esc C.C5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"...fazemos um levantamento das necessidades de formação. Neste caso auscultamos desde a Associação de Pais até aos assistentes operacionais. Passando por todos os docentes da escola. Desse levantamento surge uma listagem enorme de ações que as pessoas sugerem. (...) Depois fazemos um trabalho de agrupar, de englobar as sugestões tendo em vista as necessidades da escola e não tanto as necessidades pessoais. Portanto, é evidente que as duas podem convergir."
Esc D.C1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"... todos esses documentos têm tido uma base que é elaborada por um Grupo de Trabalho que é o Grupo de Trabalho do Projeto Educativo ou do Plano Anual de Atividades com elementos do Conselho Pedagógico. Depois, essa base de trabalho ou proposta vai aos Departamentos. E os Departamentos têm tido oportunidade de enriquecer, de dar contributos, de se manifestarem. Depois volta ao Pedagógico para ser aprovado. E finalmente vai a Conselho Geral."
Esc D.C1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Sempre que existe necessidade a nível de tomada de decisões emanadas ou solicitadas pelo Conselho Pedagógico que envolvam todos os docentes do Departamento, são convocadas reuniões do Departamento. Se for necessário que envolva todos os docentes do Grupo Disciplinar, são convocadas reuniões do Grupo Disciplinar. Se for uma mera transmissão de informações ou de orientações para o trabalho dos Grupos, reúno com os subcoordenadores que, depois, por sua vez, reúnem com os seus grupos disciplinares e realizam as tarefas que são solicitadas."
Esc D.C2	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Os coordenadores trabalham com os subcoordenadores normalmente com as grandes reuniões de início do ano; quando há algo pertinente para analisar num Projeto Educativo, reúnem-se com todo o Departamento. Quando não, reúnem-se com os subcoordenadores, e depois, então, os subcoordenadores reúnem-se com o respetivo grupo. "
Esc D.C4	Procedimentos de coordenação	Harmonização de procedimentos	"Objetivo é que haja um procedimento muito semelhante, para que, depois, uns não digam 'tu fizeste assim e, a outra coordenadora fez de outra maneira'. "
Esc C.C2	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"...temos uma série de limitações relacionadas com o horário que leva a que as pessoas, por vezes, sejam escolhidas não exatamente porque têm um melhor perfil para aquela situação, mas porque em circunstâncias de horário é aquela pessoa que tem que ser escolhida." "Nós estamos bastante espartilhados pelas regras, neste caso de distribuição de horários."
Esc C.C3	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Não tenho horas. Começámos por ter horas, portanto, eu tinha menos turmas porque tinha horas para a coordenação. Agora não tenho." (...) "Muito trabalho. Dinamizo quatro projetos."
Esc D.C2	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Não recolhem dados significativos dos projetos realizados e analisados, e não transmitem os elementos necessários. Não há cultura de registo, fica tudo por um diálogo geral." "Não, o trabalho realizado não fica visível."
Esc D.C1	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"... para mim, uma das principais dificuldades é gerir conflitos que, como eu lhe disse, ultimamente felizmente não têm existido, mas que já existiram. Gerir as relações humanas, levar as pessoas a partilharem, levar as pessoas a colaborarem, levar as pessoas a abrirem-se e a dizerem 'Tenho esta dificuldade. Preciso de ajuda'. Porque continuamos muito fechados."
Esc D.C3	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"(...) para mim, nesta escola a prioridade é isso, é a relação. Portanto, o relacionamento. Porque a partir daí consegues cativar, consegues levar as pessoas a reunirem-se contigo."

Esc C.C2	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Eu acho que sempre foi um problema de relações interpessoais, os feitos são muito complicados." "...as pessoas acham que qualquer coisa que nós apontemos é pessoal! Quando na realidade não é!" (...) "Há que controlar as emoções."
Esc C.C3	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"...para a liderança é um bocado assim: ou se tem perfil ou não se tem. Ou a pessoa se impõe, com o seu feito, perante os colegas e eles reconhecem, ou não. E aí não há ação que ensine."
Esc C.C5	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Eu acho fundamental o bom relacionamento, o bom relacionamento profissional, mas também a parte humana."
Esc D.C2	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"(...) acho que é importante haver mais relação para com as pessoas que estão no Pedagógico. Isto é, os Grupos de Trabalho que saem do Pedagógico, e outros docentes. (...) Acho que as pessoas iam sentir-se mais integradas e não viam o Conselho Pedagógico, as pessoas, um pouco estranhas, relativamente ao resto da escola."
Esc D.C3	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Eu posso ser muito competente naquilo que faço, mas se eu não tiver uma relação construtiva com os outros, não tenho perfil para desempenhar certos cargos, como o de coordenador."
Esc D.C3	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	"Neste momento é a minha preocupação. Saber como falar com um colega. 'Com este colega não posso falar desta maneira, com aquele tenho que falar de outra maneira. Com aquele não pode ser assim'. Eu, na realidade, é essa a minha preocupação."
Esc C.C1	Pilares da liderança	Saber ouvir	"Eu exerço nessa situação de liderança, sim. Quando é necessário dizer não ou dizer sim, ou fazer as coisas, eu faço. Eu penso, bem, eu converso com as pessoas, eu ausculto daqui e dali, mas depois tomo uma decisão. E informo o Grupo, informo a Direção da decisão que foi tomada."
Esc D.C3	Pilares da liderança	Saber ouvir	"(...) todas as pessoas têm as suas razões. Eu ouço as razões de um lado, e tenho que ouvir o outro lado. E fica por aqui. Porque é o que eu digo, uma coisa, são as situações que estão por trás. Outra coisa é o meu trabalho. Eu peço, por favor, que não misturem."
Esc D.C1	Pilares da liderança	Suscitar a participação	"Criar momentos informais de trabalho, de partilha, de discussão, de reflexão. Que é algo que não está na nossa cultura de docente."
Esc C.C4	Pilares da Liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	"Eu trabalho, exatamente para isso, para valorizar as pessoas e para que o Departamento seja reconhecido, o seu trabalho e o seu empenho sejam reconhecidos."
Esc C.C1	Pilares da Liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	"O que tem acontecido é que o coordenador do Departamento tem uma opinião sobre os colegas. Procura, dentro dos colegas, aquele que acha que tem mais experiência ou mais conhecimento. Neste caso, com mais conhecimento, que possa ajudar os colegas do seu Grupo. Na Direção, conversamos em relação ao nome, se concordam. Chamamos a pessoa e conversamos com ela para aceitar o lugar de subcoordenador de Grupo Disciplinar."
Esc C.C5	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	"... já nos conhecemos muito bem. Eu conheço muito bem o perfil de cada um dos meus elementos. Portanto, sei o que é que aquela pessoa consegue fazer, qual é o perfil, qual é a mais-valia que ela pode aportar para o trabalho do Departamento, e vou buscar precisamente essas valências todas."

Esc D.C2	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	<i>"Penso que nem sempre a direção, o diretor, conhece e reconhece as valências dos professores."</i>
Esc C.C2	Participação	Diálogo	<i>"Há diálogo e com todos os departamentos, porém também tem a ver com a forma de ser de quem está à frente do departamento."</i>
Esc C.C5	Participação	Diálogo	<i>"O que eu dou mais valor é ao diálogo. Para mim é o diálogo e a troca de informação através do trabalho colaborativo." "É o diálogo. Sem dúvida."</i>
Esc C.C5	Participação	Diálogo	<i>"... o e-mail é um ótimo meio de circulação de informação. Serve como ponto de partida de divulgação e análise de documentos, mas não substitui o tal olhos nos olhos, o tal encontro, o tal diálogo."</i>
Esc C.C5	Participação	Diálogo	<i>"As pessoas apresentam as ideias, as ideias são votadas e, portanto, aquelas que reúnem maior consenso são as que vão a Pedagógico."</i>
Esc D.C2	Participação	Diálogo	<i>"É mais participado mesmo pelo Grupo de Trabalho. Quando é pedido, solicitada ajuda, os subcoordenadores fazem questão e ajudam mesmo. Acabam por ajudar."</i>
Esc D.C4	Participação	Diálogo	<i>"(...) as informações foram chegando atempadamente, fomos ouvindo, fomos dialogando, talvez não tivesse havido muito tempo para fazer o diálogo que nós gostaríamos de ter feito."</i>
Esc D.C4	Participação	Diálogo	<i>"Porque se nós chegássemos à reunião de Departamento sem qualquer proposta, um propõe uma coisa, outro propõe outra, isto é, seria mais difícil chegar a um consenso, atempadamente."</i>
Esc D.C4	Participação	Diálogo	<i>"Depois com base nessa proposta, os grupos propuseram as suas atividades. Depois, no caso do meu departamento, como funcionamos muito em conjunto, acabamos por não ter propostas de disciplina. As nossas propostas são de Departamento."</i>
Esc D.C4	Participação	Diálogo	<i>"Enviem o que quiserem. Perguntem o que quiserem. Portanto, a falar a falar eu entendo-me perfeitamente. Papeis é que é pior. E, depois, a quantidade de trabalho que nós acabamos por ter a mais e que não há horas de redução que compensem."</i>
Esc D.C4	Participação	Envolvimento	<i>"Muitas vezes tinha que se tomar decisões em que não havia o tempo necessário para levar a discussão ao Departamento e ao Grupo. Por isso, muitas foram só ao Departamento, outras nem chegaram a ir ao Departamento. Mas foi, essencialmente, por falta de tempo. Porque as decisões tinham que ser tomadas, havia prazos e, portanto, nós aí tínhamos que avançar, até era informalmente, falávamos com alguns colegas, recolhíamos a opinião, assim um pouco informalmente, para nos ajudar a tomar a decisão que tinha de ser tomada."</i>
Esc C.C1	Participação	Oportunidade e Vontade	<i>"Tentamos, dentro do possível, que as decisões sejam partilhadas por todos os docentes, tentamos chegar a consensos. E mesmo que o resultado seja diferente do que foi aprovado, pelo menos todos tiveram a oportunidade de expressar a opinião e de, através da Coordenação de Departamento, fazer chegar essa opinião ao Pedagógico."</i>
Esc C.C1	Participação	Oportunidade e Vontade	<i>"Pela experiência que eu tenho, são processos participados. As pessoas emitem opiniões, participam, mesmo tendo a opinião contrária e tendo que se sujeitar à opinião do Departamento e depois à decisão do Pedagógico. Mas são participativos. São participativos. Emitem opinião."</i>

Esc C.C1	Participação	Oportunidade e Vontade	"Os tempos estão a mudar, as situações são outras, e as pessoas olham mais para o seu posto de trabalho e não entram tanto em contestação, acatam um pouco mais. É mau por um lado, mas o momento que atravessamos obriga muitas pessoas a fazerem isso. Mas todas as pessoas têm oportunidade de participar. E de opinar sobre os assuntos."
Esc C.C3	Participação	Oportunidade e Vontade	"... há sempre aquelas pessoas que têm mais à-vontade e que dão logo a sua opinião, e eu sou logo uma delas. Qualquer assunto, eu dou logo o meu palpite. Perante as várias opiniões, geralmente vai-se a votação. (...) Há sempre aquelas pessoas que também não dão opinião, que não dizem nada, mas depois, na votação com o braço no ar, acabam por mostrar a sua opinião."
Esc C.C5	Participação	Oportunidade e Vontade	"... primeiro costuma-se fazer os inquéritos de satisfação e de análise e avaliação a toda a população escolar, (...) a partir daí há um grupo de trabalho que vai começar a definir as linhas orientadoras do Projeto Educativo. Depois, vai aos Departamentos, para as pessoas se pronunciarem. As pessoas pronunciam-se, mas, geralmente, pronunciam-se pouco."
Esc C.C5	Participação	Oportunidade e Vontade	"Mas acho que os docentes não se reveem nos documentos. Porque, efetivamente, a classe docente ainda não está muito vocacionada para este tipo de abordagem e para a análise e elaboração destes documentos. Somos nós, os órgãos de gestão intermédia, que, por força das circunstâncias, ou porque gostamos ou porque somos obrigados, é que nos debruçamos mais sobre esses aspetos." "... ainda não se conseguiu uma forma dos docentes se apropriarem do Projeto Educativo."
Esc D.C1	Participação	Oportunidade e Vontade	"... tem sido solicitada a colaboração dos Departamentos e a intervenção com sugestões. (...) dentro dos Grupos Disciplinares ou Departamentos há sempre professores que têm uma participação muito mais ativa. E há outros que são muito mais passivos e que limitam-se muitas vezes a aprovar as propostas dos seus colegas."
Esc D.C4	Participação	Oportunidade e Vontade	"(...) tenho sempre alguns que respondem, e outros, dos quais, nunca sei nada. E, portanto, eu fico sem saber. Leram? Concordaram com tudo? E, por isso, não responderam? Ou nem sequer leram?"
Esc D.C4	Participação	Oportunidade e Vontade	"(...) acho que há documentos que a maioria dos professores se não sente que participou, também foi porque não esteve muito interessado em participar."
Esc D.C4	Participação	Oportunidade e Vontade	"(...) cada vez que fazemos reunião de Departamento, acabamos por levar todas as informações que são mais importantes, pelo menos. E, portanto, as pessoas têm ideia. Exatamente do que está nesse documento. E depois não se preocupam em estar a ver ao pormenor, em ler efetivamente. Mas, também há os colegas que leem sempre."
Esc D.C4	Participação	Oportunidade e Vontade	"Temos um grande grupo de pessoas que, acho, que funciona perfeitamente com esta Direção. Como funcionou com a outra. Querem mesmo é fazer o trabalho. (...) esses participam porque se sentem a fazer parte de todo este processo. Outros, pelo contrário, tudo o que vem, à partida, já estão de pé atrás."

Esc D.C4	Participação	Oportunidade e Vontade	"(...) há sempre ideias discrepantes e há pessoas, algumas pessoas têm maneiras completamente diferentes de encarar as coisas. Têm uma perspectiva diferente até do próprio ensino (...) e nem sempre é muito fácil fazer com que todos colaborem." "até podem não inviabilizar mas, também, não participam de maneira nenhuma e fazem apenas aquilo a que são obrigados."
Esc D.C4	Participação	Oportunidade e Vontade	"(...) na prática o colaborar é mesmo a pessoa vestir a camisola e fazer porque gosta"
Esc C.C1	Participação	Trabalho em equipa	"Todos os projetos têm grupos de trabalho representados no Pedagógico. E esses grupos de trabalho elaboram as primeiras versões dos documentos que servem de base de trabalho e reflexão. Esses documentos, como eu já referi, passam pelos vários grupos disciplinares de cada Departamento para se recolherem opiniões e contributos. O coordenador elabora uma síntese dos contributos e apresenta as sugestões e opiniões em Pedagógico para serem aprovados."
Esc C.C3	Participação	Trabalho em equipa	"...ouvem-se os docentes através dos departamentos. O Plano é elaborado pela equipa de trabalho que tem elementos do Conselho Pedagógico, mas o que fazem é compilar aquilo que as pessoas disseram a nível dos Departamentos." " No caso do projeto educativo, são feitos inquéritos a toda a comunidade educativa verificando o cumprimento das metas..."
Esc D.C2	Participação	Trabalho em equipa	"Mas, como a proposta não vem do conselho de turma mas sim do Departamento, os docentes do Conselho de Turma acabam por não se reverem no plano de atividades, e acabam por participar em algo, numa perspectiva de , 'deixa ver se nós nos ajustamos'."
Esc D.C4	Participação	Trabalho em equipa	"(...) temos algumas propostas que costumam sair daqui, do Pedagógico. Temos o Pedagógico dividido em várias Secções, cada uma a trabalhar um assunto, nessas Secções, incluímos, porque achamos que faz falta, pessoas, outros docentes que não estão no Pedagógico, para ajudar, que, de certo modo, ou pelos cargos que têm, também têm uma opinião muito fundamentada sobre o Plano de Atividades ou quem está a fazer a Avaliação Interna, o que poderá dar uma ajuda no Projeto Educativo, na avaliação do Projeto Educativo."
Esc D.C1	Formação específica	Comunicação e relação	"Portanto, para mim era importantíssimo que todas as pessoas fizessem formação. (...) Para desenvolvimento profissional.(...) trocando ideias com os outros, partilhando. (...) Matérias como: Supervisão. Avaliação. Formação de Professores. Área das lideranças. Gestão de relações humanas. (...) o saber ouvir os outros, o saber partilhar, o tomar decisões, tentar chegar a consensos. Eu andaria por aí. Neste momento são as áreas que me tocam mais a nível pessoal e profissional."
Esc D.C4	Formação específica	Comunicação e relação	"(...) uma formação, assim, que nos levasse a refletir sobre essas relações humanas, em que incentivasse a discussão. Porque eu acho que falando se ganha imenso. Se aprende imensas coisas com os outros. Se fosse uma formação em que me pedem para fazer pesquisa e um trabalho final, não é propriamente aquilo que seria mais formativo. "

Esc C.C5	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"... como temos pessoal já com muita experiência, começamos a recorrer muito à prestação interna. Portanto, com a prata da casa..." "este ano vamos arrancar com Coaching Teaching ou team teaching, o que vem na linha das valências internas. Preparamos a ação de formação e o Centro de Formação vai proceder para obter a acreditação dessas ações, e reconhecer os docentes envolvidos como formadores e, portanto, a escola vai-se enriquecendo assim."
Esc C.C5	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Motivação e empenho, que eu penso que transmito aos outros. E depois, eu gosto de saber o que estou a fazer e tenho procurado sempre formação a esse nível." "Não é por acaso que eu fiz duas pós-graduações e dois mestrados. Quem lidera, e quem gosta do que está a fazer tem que estar atualizada e tem que perceber o que está a fazer."
Esc D.C1	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"... eu defendo a formação com unhas e dentes, como se costuma dizer. Porque eu sou uma pessoa que estou em constante formação. Eu não paro a minha formação. Isto já é quase que uma doença. Quando me sinto mais parada, sinto que estou a estagnar e a escola começa-me a atrofiar e sinto que preciso de aprender coisas novas. E acho que a formação é fundamental."
Esc D.C3	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Não tenho formação nenhuma em liderança, nunca tive formação."
Esc D.C4	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"(...) não tenho nenhuma formação na área das lideranças intermédias."
Esc D.C4	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Coaching! nunca fiz nada do género, só ouvi falar."
Esc C.C3	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"não há formações nenhuma. Houve há uns anos atrás. Havia a formação para o diretor de Turma. O papel do diretor de turma."
Esc C.C4	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"... nós somos líderes, mas não temos formação a esse nível. Eu nunca tive uma formação sobre liderança (...) estratégias de liderança."
Esc C.C5	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Formação em liderança, supervisão e desenvolvimento do trabalho colaborativo, que para mim, é formação em ação. Portanto, isso é fundamental para nós. É ouvindo o outro, é 'olha, fiz desta maneira e resultou assim'."
Esc D.C1	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"... fiz uma formação superior que me permitiu desenvolver competências e que me permitiu adquirir, efetivamente, técnicas que, neste momento eu estou a aplicar. E penso que este meu crescimento pessoal e também que este meu desenvolvimento profissional tem estado a ajudar bastante nesta questão da liderança dentro do meu Departamento e dentro do meu Grupo disciplinar."
Esc D.C3	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"[Formação para] criar estratégias de liderança. Muitas vezes temos que adotar estratégias para que consigamos, isso para mim é importante, a formação, realmente seria uma mais-valia."

## Diretores:

Escolas até 1500 alunos			
Diretores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.D	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"O que se decide em departamento ou em Conselho de Diretores de turma é levado ao pedagógico, transmitem que precisam de levar assuntos ao pedagógico eu ponho na ordem de trabalhos e discute-se. O que lá se discute é o que se aplica."
Esc A.D	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"A estrutura montada é um sistema rotativo, [cada escola do agrupamento] elege um presidente todos os anos e fazem sistema rotativo. Elas depois reúnem com a coordenadora de departamento de 1º ciclo, esta trás as conclusões/ as propostas ao pedagógico, para debate e aprovação, é assim que funciona. Da minha parte, a minha intervenção é só mesmo a nível administrativo, levo tudo, tudo a pedagógico."
Esc B.D	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Faço um plano, no arranque do ano letivo, porque para além da reunião geral com os professores, com os funcionários administrativos e operacionais, eu tenho reunião com os grupos, tenho reunião com os coordenadores curriculares, tenho reunião com os coordenadores de departamento, tenho reunião com os do desporto escolar, tenho uma reunião com todas as turmas da escola."
Esc A.D	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"dou algumas orientações e digo "era bom que pudessem fazer assim, mas dentro das vossas possibilidades façam o que puderem" é o caso da equipa da avaliação interna. Eu tenho dificuldades em organizar a equipa porque a equipa que está formada, a sua constituição tem sido alterada todos os anos por força dos horários, etc. Eu não tenho um trabalho sequencial, devia ter um trabalho sistemático ao longo dos anos."
Esc B.D	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Sempre que o pedagógico necessite de um esclarecimento, porque um coordenador de departamento, como sabe, não representa todas as disciplinas que estão no seu [departamento], os coordenadores curriculares são convidados a estar no Conselho Pedagógico,"
Esc B.D	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Criámos o CCCP, Comissão Coordenadora do Conselho Pedagógico, e com as 4 coordenadoras preparamos cada Pedagógico, fazemos a convocatória, discutimos ponto a ponto, ou seja, quando vamos para o Pedagógico os 4 coordenadores já sabem de quase tudo que se vai passar no pedagógico. Isto evita discussões entre o Presidente do Pedagógico e os coordenadores que depois levam atrás os outros elementos porque não estão de acordo com a legislação."

Esc B.D	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Há pessoas (docentes) que estão a trabalhar na escola e não sabem mas deviam de saber, de ler, de compreender melhor as estruturas da escola. Assim como acho que há professores que pensam que estar na Direção é uma coisa fácil."
Esc B.D	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Nestes dois últimos anos tenho tido mais discussão com o resto dos elementos da Direção, primeiro porque separei-me deles (estou aqui deste lado) e muitas vezes não estou dentro do contexto daquilo que eles estão, e nem sempre conseguimos fazer a reunião da quinta-feira (estava sempre marcado) e então há informações que não me chegam, ou porque deram uma resposta errada ou porque não a deram a tempo e então entram em discussões."
Esc B.D	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	"Muitas das questões colocam à coordenadora de departamento que por sua vez leva isso ao pedagógico e à Direção. Por vezes aparecem outros assuntos para além da ordem de trabalhos, que são surpresas, porque vêm dos grupos curriculares. Mas [certas] questões que, por exemplo, digo que não são de responder ali, que são de conselho administrativo ou da direção, portanto, não é pedagógico, mas no entanto, respondo na mesma."
Esc B.D	Pilares da liderança	Saber ouvir	"Tenho de ter a capacidade de 'engolir' muitas coisas quer numa reunião geral, quer na reunião de grupos de trabalho. E tenho que ter a capacidade de dar a resposta na altura..."
Esc A.D	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	"Conheço todos [os professores] que têm algum tempo de casa porque estão sempre a entrar e sair pessoas. Agora, os outros conheço, não conheço tão bem os do 1º ciclo porque trabalho com eles há 3 anos e vou conhecendo-os pelas reuniões."
Esc B.D	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	"Conheço todos os professores da minha escola. Sei o nome de todos os professores, falo com todos os professores dentro e fora da escola, sou atreito à comunicação com os professores."
Esc B.D	Participação	Envolvimento	"a maior parte dos professores que tenho aqui na escola são professores que estão aqui há muito tempo, então vestem a camisola desta escola. (...) os coordenadores, que estão aqui nesta escola há muito tempo, conhecem e vivem a escola, têm iniciativas, apresentam ideias."
Esc A.D	Participação	Oportunidade e vontade	"os departamentos têm autonomia suficiente para, dentro daquilo que é necessário e que a legislação pede, eles são autónomos o suficiente para levar propostas ao pedagógico e logo que seja aprovado no pedagógico é aquilo que se faz."
Esc B.D	Participação	Oportunidade e vontade	"Vejo iniciativa nos coordenadores, mas também nos coordenados, porque eu acho que tenho bons profissionais na escola e vejo que os professores querem participar, querem estar por dentro das coisas."
Esc B.D	Participação	Trabalho em equipas	"tenho um grupo para avaliação interna da escola para sabermos como nós estamos para depois criarmos os planos de melhoria."

Esc A.D	Formação específica	Comunicação e relação	"Liderança, gestão de conflitos, a dinâmica de grupos e organização e gestão dos recursos humanos."
Esc B.D	Formação específica	Comunicação e relação	"precisamos de uma estrutura de... relações humanas, precisamos também de conhecer a mecânica da escola, da estrutura da escola não só dos 4 órgãos, mas precisamos de saber lidar muito com os colegas."
Esc B.D	Formação específica	Comunicação e relação	"o facto de respondermos mal ou darmos uma resposta fora do contexto... é falta de formação, na área de relações interpessoais, na relação pedagógica e formação dos professores."
Esc A.D	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Eles não têm a formação que eu tenho. Eu não posso exigir que os grupos façam aquilo que eu sei fazer. Eu dou algumas orientações e digo "era bom que pudessem fazer assim, mas dentro das vossas possibilidades façam o que puderem", é o caso da equipa da avaliação interna. Eu tenho dificuldades em organizar a equipa porque a equipa tem sido alterada todos os anos por força dos horários. Eu não tenho um trabalho sequencial, sistemático ao longo dos anos."
Esc B.D	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"há professores que estão a corrigir testes ainda naquela semana, ... e corrigem na reunião, isso não pode ser, alguns estão a fazer desenhos, outros a trabalhar nos computadores. E isso não pode! E como são coisas de que fui tendo conhecimento, então não aviso, vou lá e quero ver como corre a reunião. Precisam de ser mais responsáveis. (...) devíamos ter uma Ordem que apresentasse critérios... na parte deontológica, para nós podermos trabalhar como deve ser."
Esc A.D	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Devia vir já no currículo das licenciaturas algumas cadeiras de gestão ou pelo menos em termos de recursos humanos de organização, de liderança, penso que deviam vir duas ou três cadeiras desse género."

Escolas com mais de 1500 alunos			
Diretores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc D.D	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"esse grupo, dividido em subsecções, estão a fazer propostas, ler a legislação, ver como é que temos o Regulamento Interno... Essa proposta, depois, irá a Conselho Pedagógico, vai ser debatida, portanto, com todos os intervenientes e algumas pessoas que fazem parte do Conselho Pedagógico que não estiveram nesses Grupos de trabalho. (...) depois, sai uma proposta do Conselho Pedagógico, ainda desce novamente... novamente, quer dizer... desce ao grupos disciplinares para analisarem... proporem algumas alterações. Sempre no sentido de melhorar. E depois volta novamente a Conselho Pedagógico onde será então aprovada a versão final e, depois, virá então ao Conselho Geral. "

Esc C.D	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Quando eu assumi, eu defini que gostava de ter uma estrutura tipo relatório, não por autoritarismo mas por uma facilidade de leitura. Se eu lhe disser que neste momento ainda não consegui que o fizessem... cada um continua a fazer o relatório como sempre fez, naquela "eu fiz assim e como eu faço é que está bem e sempre fiz assim e não vou mudar."
Esc D.D	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"tem que ser mesmo distribuídas algumas tarefas e as pessoas vão assumindo e vão dando as suas opiniões. Como é óbvio. Nada aqui é imposto. Será imposto o que tem mesmo que ser, quando temos uma legislação que tem que ser cumprida. Mas tudo o resto, tentamos sempre negociar da melhor maneira para que a coisa vá para a frente."
Esc D.D	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Penso que tudo isso está ultrapassado e, portanto, graças a, modéstia à parte, à minha intervenção, em termos de tentar motivar e trabalharmos todos para o mesmo. Mas isso, a Direção sozinha e o diretor não conseguem fazer e, portanto, os coordenadores são peças fundamentais."
Esc C.D	Participação	Envolvimento	"eu vou cheia de boa vontade para o Conselho Pedagógico e vou partilhar as minhas opiniões com o Conselho Pedagógico mas o que acontece no Conselho Pedagógico é que eles não estão nem aí, ou seja, eles preferem receber as coisas, preferem criticar a posteriori. (...) e eu muitas vezes venho com um sentimento de frustração, porque eu gostava de ter um pedagógico que desse luta, luta no sentido de dizer: "Não, não concordo com isto, eu acho que nós podíamos fazer assim". Mas é muito triste que todas as ideias que levamos acabam por ser aceites."
Esc C.D	Participação	Envolvimento	"Todos os assuntos que tenho para decidir eu decido em Conselho Pedagógico, e é como lhe digo, eu tenho pena que não se decida mais. Eu gostava de ver o Conselho Pedagógico como órgão operativo, ou seja, em que se vai para lá não para passar informação, mas um órgão em que se chegasse lá e se partilhasse e se decidisse. "
Esc C.D	Participação	Envolvimento	Há decisões que cabem só à Direção e há decisões do âmbito pedagógico (...). As pedagógicas, sem dúvida alguma que deveriam ser tomadas pelo Pedagógico, mas há uma grande demissão. É o que eu sinto."
Esc C.D	Participação	Envolvimento	"Em termos profissionais, eu penso que alguns deles desempenham minimamente as suas funções, outros desempenham as suas funções. Agora se me perguntar assim "Gostaria de mais dos seus coordenadores?" Sim, eu gostaria de muito mais dos meus coordenadores. Mais envolvimento, mais propostas."
Esc D.D	Participação	Envolvimento	"toda a gente fala na falta de tempo." "todas essas tarefas se vão acumulando, para além do trabalho de professores que eles também têm. Portanto, eles têm o seu horário como qualquer outro professor. Têm uma tarefa acrescida de coordenar um Departamento que, por si, já tem várias disciplinas. Têm mais os Conselhos Pedagógicos ... (...) estando nestes cargos porque têm perfil e, são sempre bons para determinadas coisas, e há outros que não são bons para coisa nenhuma."

Esc C.D	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"No pedagógico, para mim, faz-se o que não se devia fazer, ou seja, eu passo as informações, depois há apresentação de relatórios, há apresentação de documentos em que deveriam ser já uma base de trabalho previamente feita e estudada e para as pessoas darem a sua opinião e dizerem "não, acho que tem de fazer assim" e partir-se para a definição de estratégias, mas não é isso que acontece, a maior parte das pessoas não lê os documentos e como não leram os documentos são uma esponja que bebe tudo e depois limitam-se a dizer que há que definir estratégias, em vez de trazerem proposta."</i>
Esc D.D	Participação	Trabalho em equipas	<i>"temos um Grupo de Trabalho constituído por pessoas do Conselho Pedagógico e por outros professores, dos vários níveis de ensino, desde o Pré-escolar, 1º Ciclo, 2º, 3º. "</i>
Esc C.D	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	<i>"humildade, vontade de aprender, mais humildade ainda, formação (...) em supervisão pedagógica, formação de professores, liderança... áreas dessas, áreas que ensinem a pessoa ou, pelo menos, que abram portas para, e muita vontade de trabalhar, muita vontade de participar (...) ter a capacidade de ouvir críticas."</i>
Esc C.D	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	<i>"A formação tem que passar pela parte pessoal, tem que passar pela formação pessoal, tem que ser por aí e tem que passar também pela capacidade de comunicar e para as pessoas saberem o que é que vão fazer."</i>
Esc C.D	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	<i>"as pessoas são capazes de aceitar a formação vinda de fora, agora a formação de cá de dentro as pessoas não gostam."</i>
Esc C.D	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	<i>"a falta de formação, porque eu tenho os meus coordenadores e só tenho uma pessoa com formação em supervisão pedagógica e as outras pessoas não têm e não querem."</i>

### Coordenados:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenados	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo (Citações)
Esc A.P1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	<i>"Há a tentativa de definir um alinhamento quando há questões que são postas, ou pelo Pedagógico ou pela Direção/Diretor, em relação às quais a escola tem de definir-se, logo é necessário todo um trabalho que se inicia nos departamentos para recolher contributos, e termina no diretor."</i>
Esc A.P2	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	<i>"Há assuntos que vêm para os Departamentos, os Departamentos são ouvidos; toma-se uma decisão em Departamento, será levada novamente a Pedagógico, em conjunto com outras opiniões doutros Departamentos, processa-se assim na maior parte das vezes."</i>

Esc A.P5	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"A informação vem do pedagógico para os coordenadores, os coordenadores 'espalham' pelos subcoordenadores (ex-delegados), estes distribuem a informação, reunimos, debatemos, os subcoordenadores reúnem com os coordenadores de departamento e estes levam as nossas apreciações e sugestões ao Pedagógico."
Esc A.P5	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"A seguir aos Pedagógicos, os coordenadores de departamento reúnem com os subcoordenadores (ex-delegados dos Grupos), ou os coordenadores do Grupo. E depois é feita outra reunião com os restantes membros. Quando o coordenador é do meu Grupo disciplinar, temos sorte, a informação não se dissipa tanto. Portanto, não sei como é que se passa nos outros Grupos, mas nós, o que decidimos em reunião de grupo disciplinar é levado a Pedagógico através do coordenador de departamento."
Esc A.P6	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"A Direção tem a preocupação de partilhar as informações com os membros do pedagógico, estes, os coordenadores, por seu turno, levam aos seus departamentos e respetivos grupos as questões e decisões. Depois, cada departamento é ouvido, os grupos são ouvidos; os coordenadores de diretores de turma também levam a informação aos diretores de turma."
Esc B.P5	Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	"Tem-se tido a preocupação de criar bons documentos que descem por ali abaixo até vir ao Grupos, onde serão analisados, repensados. (...) Depois de melhorado, alterado, volta outra vez para cima e depois se for preciso vem mais um documento já com uma elaboração final mas que ainda está aberto a algum ajuste, e depois volta outra vez para cima."
Esc A.P3	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"O coordenador de Departamento reúne com todo o departamento. Quando há qualquer coisa mais específica é que é debatido em grupo disciplinar."
Esc A.P4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Nem sempre conseguimos ver refletida a nossa participação. Nem sempre. Não sei exatamente porquê, mas nem sempre. Também são vários Departamentos, cada um leva uma ideia e depois não sei muito bem como é que é feita essa triagem, porque é que vão uns projetos para a frente, outros não vão. Mas eu penso que seja por democracia, aqueles que tiverem mais votos, aqueles que souberem defender melhor aquilo que levam, penso que seja isso."
Esc A.P4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"O coordenador está presente num dos grupos, não consegue estar em todos, mas depois há o feedback nas reuniões de Departamento."
Esc A.P5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Esta legislação toda, veio alterar muita coisa a nível de Projeto Educativo e Regulamento Interno, portanto nós estivemos a reformular isso tudo nos grupos disciplinares, em reunião. Aquilo que é da nossa disciplina e que achámos que devia ser alterado, alterámos. O coordenador levou para o Pedagógico e há uma secção que está a trabalhar nesse assunto."

Esc A.P6	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Habitualmente a Coordenadora segue a ordem de trabalhos uma vez que são tantos os trabalhos e os pontos a abordar. Recorre ao Powerpoint para estruturar a informação. Cada um de nós é livre de interromper ou intervir durante as exposições e há temas que são naturalmente debatidos, aqueles que nos afetam mais ou que afetam a organização da escola." "Abordam-se temas relacionados com decisões que têm de ser tomadas relativamente a algum projeto ou alguma legislação nova que saia e a sua aplicação suscite dúvidas ou diferentes soluções."
Esc A.P6	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Relativamente ao plano anual de atividades, geralmente é dito em reunião de departamento, os colegas trabalham em pequenos grupos disciplinares e apresentam as sugestões ao subcoordenador que as faz chegar ao coordenador de departamento, dentro de determinado prazo."
Esc B.P1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"A escola tem o hábito de criar Grupos de Trabalho para tratar dos instrumentos de autonomia. Portanto, há Grupos de Trabalho que elaboram propostas, que depois descem aos Grupos Curriculares, descem à escola e, finalmente, então, são aprovadas, como a própria lei indica. Porque também não podia ser o diretor a decidir isso tudo, não é?"
Esc B.P1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"uma Direção mais aberta, mais negocial, mais democrática, o próprio Ministério da Educação tinha de rever isso e creio que não lhe interessa fazê-lo."
Esc B.P1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Há uma preocupação constante com a conformidade legal, para ver se está tudo de acordo com a lei, para ver se fizemos tudo como devíamos ter feito."
Esc B.P4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Há questionários de satisfação que se fazem aos alunos, aos pais, aos colegas e a partir dessas contribuições podemos melhorar, podemos propor sugestões de melhoria."
Esc B.P4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"temos uma ficha de avaliação para as atividades, está institucionalizada na escola, qualquer iniciativa, qualquer projeto, qualquer visita de estudo, qualquer situação que é feita extracurricular, ou mesmo curricular deverá ter sempre uma ficha de avaliação, mas também de autoavaliação."
Esc B.P5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"A Coordenação manda para a nossa coordenadora de Grupo, e a nossa coordenadora de Grupo manda para nós e diz "Olha, a coordenadora do Departamento pediu para se fazer isto". Ou para se debater aquilo ou para se analisar este documento. Não trabalhamos diretamente com a coordenadora de departamento."
Esc A.P1	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Acho os instrumentos de gestão demasiado burocráticos. Por defeito ou problema nosso – e dado que eu acho que na realidade para ser um Projeto Educativo de Escola, ele tem de ter a colaboração e o empenho de todos os professores – mas, por defeito nosso ou por incapacidade, nós ainda não chegámos a um projeto educativo que seja suficientemente sintético para o podermos agarrar."
Esc A.P1	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Sendo o modelo de gestão baseado no diretor que tem que se candidatar com o seu projeto, ele [projeto educativo de escola- PEE] até podia partir da ideia ou das ideias do diretor, mas depois tinham de criar condições para ser trabalhado e verdadeiramente apropriado pela restante escola."

Esc A.P2	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Consciencialização da função que estamos a desempenhar. Porque temos certas obrigações inerentes ao cargo, inerentes à função. E acredito que certas decisões que o diretor tem de tomar nem sejam do seu agrado. Mas que tem que cumprir porque é o que vem estipulado na lei."
Esc A.P2	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"A maior dificuldade é o ser coerente. Acho que a coerência para mim é muito importante. Portanto, acho que, acima de tudo, têm que começar pela coerência." "Há falta de coerência na atuação. Há dificuldade em as pessoas se articularem de forma coerente. É que não basta só dizer. Há que fazer corresponder os atos às palavras. (...) Atuar de acordo com o que se disse, ou se dispôs a fazer daquela forma."
Esc A.5	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Certa falta de coerência neles [direção], devido à insegurança. Aqui diz uma coisa e depois já está a dizer outra? E a outro colega já disse outra." Quer dizer, é muito confuso, em termos de trabalho."
Esc A.P6	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Eu gostaria que não houvesse tanto assunto burocrático a ser trabalhado, mas de facto, cada vez mais somos bombardeados com legislação que vem a meio do ano. Acho que cada vez mais há menos tempo para discussão pedagógica e didática, metodologias de ensino."
Esc A.P6	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Eu acho que a coordenadora se vê como uma pessoa que tenta fazer o possível e tenta ser justa, e que sofre quando é considerada injusta. E coitada, ela está sempre assoberbada de trabalho, isso ninguém pode negar."
Esc A.P7	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"Temos uma hierarquia ministerial que está constantemente, eu diria demasiado ocupada em mandar cá para fora leis, despachos, decretos e está sempre, sempre, sempre a mudar. De um ano para o outro, tanta coisa que muda na escola, que a realidade quase se torna difícil de conhecer."
Esc B.P2	Procedimentos de coordenação	Dificuldades	"As pressões que vêm de cima no sentido de apresentarem isto feito, de apresentarem aquilo, de fazerem balanços disto e relatórios daquilo e depois são documentos e documentos e documentos, os professores desgastam-se, os órgãos diretivos desgastam-se e às vezes as conclusões a que chegamos é que aquilo serviu apenas para ser um documento que tem que constar num sítio qualquer e que na nossa prática pedagógica não melhorou nada."
Esc A.P1	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"A questão do líder, para mim, é a questão chave. Até porque eu tenho uma experiência fora da escola em que o peso da líder era fundamental. Eu conheci lideranças fortes. Mesmo sem existir o dito Projeto Educativo de Escola ou de Agrupamento. Quem liderou a escola tinha um projeto. Tinha um projeto, sabia muito bem qual era o seu objetivo final, quais eram os seus objetivos intermédios. Sabia muito bem como alcançá-los."
Esc A.P1	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"É preciso ser-se um líder natural. É preciso agarrar os professores com um projeto que todos reconheçam válido e exequível, não burocrático."
Esc A.P2	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	"Normalmente, os líderes põem os outros a trabalhar mas eles próprios também trabalham. Aliás até o facto de eles conseguirem levar os outros a fazer."

Esc A.P4	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Eu penso que todos nós aceitamos e temos uma boa relação com o coordenador. No nosso Grupo poderá haver uma pessoa ou outra que, se calhar, não aceite tão bem, mas a maioria penso que sim, penso que gosta do trabalho que ele faz. Daquilo que vou ouvindo aqui na escola de outros coordenadores, o que oiço dizer é que são coordenadores organizados e que informam, passam informação, estão cá para apoiar. Não tenho ouvido queixas a nível de coordenação."</i>
Esc A.P4	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Eu acho que ele tenta levar, ou eles tentam levar o Grupo a fazer aquilo que é preciso."</i>
Esc A.P4	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Falta o reconhecimento e horas."</i>
Esc A.P7	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Os professores muitas vezes já nem querem entrar nessa voragem, nesse delírio legislativo e passa-lhes muita coisa ao lado, ou seja, acaba por ter de ser a Direção a lembrar-nos: 'olhem que isto agora é assim, agora vamos ter de fazer desta maneira, exigiram-nos que agora as coisas sejam assim' e portanto, oferecemos alguma resistência."</i>
Esc A.P7	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Eu acho que a minha coordenadora tem feito um excelente trabalho, tem feito um grande esforço para conseguir dar resposta às duas frentes de trabalho: as exigências da hierarquia que têm que descer aos grupos e ela tem que as explicar muito bem, e as necessidades dos docentes do departamento, pois tem que levar as pessoas a aderir a determinado tipo de situações para que haja um trabalho articulado e coordenado em toda a escola."</i>
Esc B.P2	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"é efetivamente um elemento que em termos do Pedagógico tem uma participação muito ativa e preocupa-se sempre, independentemente de concordar ou não com as posições do departamento, tem sempre a preocupação de as apresentar em Pedagógico e de se bater por elas. Aliás, isso é visível quando temos o retorno dessas reflexões. (...) um líder de facto tem de ser isso também, por outro lado é um elemento aglutinador, efetivamente."</i>
Esc B.P3	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"(...) a coordenadora consegue ser conciliadora, consegue levar as coisas para o lado que ela quer."</i>
Esc B.P4	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Há grande aceitação sim, há grande aceitação!" [relativamente aos coordenadores]</i>
Esc B.P5	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"o diretor gosta muito de 'puxar pela sua realzeza', fazer sofrer os colegas. Coisas do género "Olhe, quando puder venha ao meu gabinete que eu tenho um assunto para tratar consigo" E a pessoa diz assim "Então e qual é o assunto?"; "Depois logo vê." Gosta de deixar as pessoas a sofrer, ansiosas, angustiadas. Quando depois aquilo pode ser uma coisa da treta. Isto para mim é uma falha de liderança, mas também de personalidade."</i>

Esc A.P2	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Valorizo a segurança, a sinceridade e a frontalidade, não frontalidade no sentido de chocar o outro, mas a frontalidade no momento certo no momento sim, tem que se dizer sim, no momento não, tem que se dizer não."
Esc B. P1	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"As principais dificuldades do diretor prendem-se com a parte humana da escola." " Portanto, uma das maiores dificuldades é conseguir atender às especificidades de cada um."
Esc B. P1	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"As principais dificuldades de liderança têm a ver com as estruturas dos Departamentos. Com o facto de serem muito numerosos e de abarcarem um número de disciplinas muito diferentes, áreas muito diversificadas."
Esc B.P4	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"(...) em termos de relações humanas, em termos de relações pessoais, é uma pessoa excepcional, porque tem que interagir com um grupo enorme de pessoas, de sensibilidades diferentes, de interesses diferentes, das várias disciplinas no departamento."
Esc B. P5	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir relações interpessoais	"Falta de relação interpessoal, falta de maior presença da Direção."
Esc A.P3	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	"Acho que lidam muito bem, mesmo a chamar a atenção as pessoas, coordenam muito bem e conseguem falar muito bem e explicar e entrar em contacto com as pessoas."
Esc B.P3	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	"Aquilo que eu dou mais importância mesmo é ao bom funcionamento, à boa comunicação."
Esc A.P4	Pilares da liderança	Saber ouvir	"Não é fácil promover o diálogo que o nosso Departamento é muito grande, e há assim um grupinho bom de docentes que gostam de dar sempre o seu parecer e são reuniões assim bem vivas, cada um dá a sua opinião, o coordenador ouve."
Esc A.P1	Pilares da liderança	Suscitar a participação	"a coordenadora tem promovido esse diálogo, tem sempre posto os documentos à discussão."
Esc A.P6	Pilares da liderança	Suscitar a participação	"Promove o debate de uma maneira muito clássica: 'o tema é este, temos de decidir isto, o que é que vocês acham?' basicamente, ela passa a bola; quer nos ouvir. Por isso não deixa transparecer logo a sua opinião, para não condicionar."
Esc A.P7	Pilares da liderança	Suscitar a participação	"Falta ter alguma palavra de incentivo e motivação, porque o líder também faz esse trabalho."
Esc A.P2	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	"O líder, é líder pela maneira como desempenha ou se comporta perante as situações, ou porque nós não temos aquelas competências e aproveitamos aquela pessoa que tem. A chefia, pode não ser líder."

Esc A.P2	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	<i>"A coordenadora esteve bem porque não pensou nela, pensou no grupo que tem à frente, pensou no grupo de professores que a escola tem."</i>
Esc A.P4	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	<i>"O coordenador também tem que supervisionar. Mas eu penso que, para além disso a Direção também tem que estar atenta e tentar perceber o que é que cada um de nós vale, entre aspas."</i>
Esc A.P5	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	<i>"O bom é saber delegar as coisas e a quem delegar e depois escolher a informação e tratá-la de forma coerente."</i>
Esc A.P6	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	<i>"A nossa coordenadora é uma colega a meu ver bastante cumpridora e muito atenta às colegas. Eu tenho uma excelente impressão da minha coordenadora, ela vive sempre muito atarefada, assoberbada com o cumprimento de tanta burocracia."</i>
Esc A.P7	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	<i>"A Direção tem sem dúvida feito os possíveis e os impossíveis para que não haja escolas ou jardins-de-infância ou um grupo de pessoas que se sintam posto à margem. Acho que tem havido a preocupação de trazer os professores do 1º ciclo à escola-sede para pôr todos em termos de igualdade."</i>
Esc B.P1	Participação	Diálogo	<i>"Não são todos. Isto, a participação, não é 'tudo ao molho e fé em Deus', há diálogo mas há níveis de participação. Uns professores participam mais, outros participam menos. Há pessoas que participam primeiro e desde o início. Há pessoas que participam depois e já numa fase mais final."</i>
Esc B.P1	Participação	Diálogo	<i>O diretor promove momentos de debate sobre tudo aquilo que pode ser debatido. Porque não abdica do seu exercício de poder sobre aquilo que lhe compete. E portanto, aquilo que pode ser debatido, debate e há diálogo. Aquilo que tem que ver com as suas funções, digamos assim, que lhe estão diretamente delegadas, não há debate."</i>
Esc B.P2	Participação	Diálogo	<i>"A questão da interdisciplinaridade, tem levado a que os professores ou os grupos disciplinares se tenham, digamos assim, aberto um bocadinho mais à troca de opiniões, troca de experiências, cruzamento de saberes."</i>
Esc A.P1	Participação	Envolvimento	<i>"Na generalidade dos casos, eu acho que hoje existe uma demissão para pensar (...) vamos todos na onda."</i>
Esc A.P2	Participação	Envolvimento	<i>"O que eu noto é que nem sabemos muito bem o que é que lá vem e já estamos 'de pé atrás'. Sem saber o que é que lá vem, ou as razões ou o porquê. Não devia ser assim, devíamos esperar, ouvir o que é que eles têm a dizer, ou o que é que se pretende. Ou porque é que vem esta diretiva superior, porque a Direção também tem que cumprir."</i>
Esc A.P2	Participação	Envolvimento	<i>"Claro que há sempre pessoas que estão mais dispostas a colaborar em tudo e para bem da escola e do ambiente escolar e há outras, que até pelo seu próprio feitio, não."</i>

Esc A.P2	Participação	Envolvimento	"Eu acho que as pessoas veem que o diretor tem muito trabalho, isso é indiscutível. Muita burocracia, que tem muito peso. Mas noto que vamos atrás da onda, há uma voz que se levanta e depois há aqueles que estão mais predispostos para e vão atrás: ou estamos numa onda de boicotar, dificultar, ou até de apenas cumprir, porque temos de cumprir, mesmo por frete."
Esc A.P3	Participação	Envolvimento	"Às vezes não. Às vezes não. Isso era o que eu lhe estava a dizer: 'Para que é que estivemos aqui tanta hora, para não vermos refletido, o nosso trabalho, no resultado final?' As coisas já estavam decididas, por força da legislação." "No fundo é 'deixa cá vir à reunião para ver se concordas.' (...) Mas não vale a pena tanta reunião."
Esc A.P4	Participação	Envolvimento	"Depende, eu acho que há várias situações. Há professores que não são chamados mas que gostam de participar e oferecem-se e trabalham e fazem. Há outros que vêm se forem chamados e que fazem com todo o gosto. E há outros que se sentem revoltados porque nem sempre são chamados, gostavam de participar e não participam. E depois também há aqueles que são chamados e que não queriam vir e que se pudessem não iam mesmo."
Esc A.P5	Participação	Envolvimento	"Embora haja sempre quem não leia os documentos enviados por e-mail. Mas também há quem leia sempre."
Esc A.P7	Participação	Envolvimento	"Se perguntar a toda a comunidade educativa (Riso) se conhecem o Projeto Educativo eu acho que a maior parte das pessoas nunca olhou para aquilo."
Esc A.P7	Participação	Envolvimento	"Há uns anos atrás, as pessoas sem terem qualquer contrapartida dedicavam-se, estavam as horas que fossem necessárias na escola para desenvolver uma atividade qualquer. Hoje em dia as pessoas já não o fazem com a mesma vontade e estão sempre a pensar: 'então, e que contrapartida é que tenho se fizer isso?'"
Esc A.P7	Participação	Envolvimento	"Direção esteve sempre ausente ou quase sempre ausente nos momentos em que eram dinamizadas atividades na escola, as mais diversas atividade."
Esc A.P7	Participação	Envolvimento	"As propostas que chegaram ao Pedagógico foram bem aceites, felizmente, agora vamos ver como é que se consegue pôr no terreno."
Esc A.P7	Participação	Envolvimento	"Os nossos alunos não conhecem o Diretor. Eles confundem um senhor que anda aqui que é do Gabinete de Segurança do Ministério da Educação com que têm uma relação excecional porque ele conhece os alunos todos pelo nome, e houve uma altura que eles pensavam que ele era o Diretor. Portanto, o nosso Diretor está demasiado fechado no seu gabinete." "Não é por acaso que os diretores das escolas continuam a ser professores, é para que haja essa perspetiva da realidade escolar."
Esc B.P2	Participação	Envolvimento	"O plano anual de atividades da escola neste momento, de facto, parece-me que está um bocadinho aquém daquilo que deveria estar em termos da sua própria construção (...) acabou por resultar numa espécie de colagens de vários planos anuais de atividades dos grupos e dos departamentos e não houve propriamente aquele sentido de unidade que deveria haver e de articulação entre as várias atividades previstas."

Esc B.P2	Participação	Envolvimento	<i>"As pessoas, cada vez mais, têm dificuldade em intervir, por vários tipos de constrangimentos e condicionalismos somos forçados a aceitar, portanto, não somos, todas as vezes em que o deveríamos ser, chamados a colaborar e a opinar, por via da simplificação de alguns procedimentos acabamos por ser confrontados com um produto acabado."</i>
Esc B.P2	Participação	Envolvimento	<i>"Não, os instrumentos de gestão não refletem a nossa participação. Note que há professores, provavelmente professores mais atentos a essas coisas que eu própria, pois prefiro investir na minha atividade enquanto professora, que o referem, (...) Na tentativa de simplificar este trabalho, esquecermo-nos do papel que cada um de nós deveria ter."</i>
Esc B.P2	Participação	Envolvimento	<i>"Mas eu reconheço que não é um trabalho fácil, aliás, eu digo a toda a gente que admiro imenso as pessoas que se disponibilizam para fazer este tipo de trabalho porque eu não gosto, se tiver que o fazer, claro que o faço, empenhar-me-ia, mas admiro imenso as pessoas que trabalham no sentido de tentarem perceber a realidade escolar, consultar a legislação, articular a legislação com a realidade escolar, tentarem minimizar os efeitos daquilo que pode ter um impacto menos bom no seio da comunidade."</i>
Esc B.P2	Participação	Envolvimento	<i>"Efetivamente há uma grande participação de todos os elementos do grupo, há pessoas mais participativas, mais interventivas que outras, e nem sempre é pacífico, mas tem-se chegado a consenso. (...) E também sei que há departamentos mais críticos, talvez mais pela sua própria especificidade, estão mais atentos a este tipo de questões, as questões mais organizativas. (...) E já têm levado a que as coisas tornem a subir e tornem a descer e só depois subam para serem aprovadas."</i>
Esc B.P3	Participação	Envolvimento	<i>"(...) não vemos que as nossas opiniões respeitadas. Às vezes até costumamos dizer 'não sei porque é que nos andam a perguntar isto se ao fim ao cabo depois fazem o que querem?'"</i>
Esc B.P3	Participação	Envolvimento	<i>"às vezes já estão decididas, (...) enviam para os departamentos/ grupos para nós nos pronunciarmos, mas ao fim ao cabo já está decidido." "Eu penso que ninguém se revê neles, mas toda a gente tem conhecimento deles e os utiliza por uma questão da avaliação de desempenho. Agora, se não fosse isso, se não fosse essa imposição, eu penso que eles estariam numa prateleira e que nós não precisaríamos deles para trabalhar."</i>
Esc B.P4	Participação	Envolvimento	<i>"É a minha frase: São líderes com uma grande psicologia. Eles fazem a ponte entre decisões que vêm superiores e as realidades de cada escola. Eles também não conseguem trabalhar sem nós e nós sem eles. Portanto, tem que haver aqui muita colaboração. "</i>
Esc B.P4	Participação	Envolvimento	<i>"eu vesti a camisola mesmo. Vesti, vesti porque a relação entre nós é muito boa, nós damo-nos todos muito bem."</i>
Esc B.P5	Participação	Envolvimento	<i>"fazem-se assim duas ou três tardes em que todos os professores são chamados a grupos de dez pessoas, para reuniões de uma hora. Para os colegas que estão à frente são três ou quatro horas de seguida, sempre com grupos diferentes, colegas para debater coisas desse género: o Projeto Curricular de Escola. Há colegas que trabalham que nem moiros para ter isso tudo. Não sei se depois toda a gente lê os documentos finais, mas que há gente a trabalhar no duro para fazer isso, isso há. Sem dúvida."</i>

Esc B.P5	Participação	Envolvimento	<i>"Normalmente há alguns professores que adoram essas coisas e leem isso tudo. Há alguns que sobrevoam e há uma enormidade deles que nem sequer sabem onde é que eles estão." "Comparado com o que havia há dez anos atrás, a escola é muito mais participativa. Muito mais participativa."</i>
Esc A.P1	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"O documento [PEE] é tão extenso [que] qualquer pessoa pode pegar num ponto aqui ou ali. Facilmente há discordância entre as pessoas, e o tempo que se perde, que se leva a acertar pormenores, entretanto passa o tempo útil para analisar as grandes questões. E depois, também, já não existe vontade ou capacidade para pensar ou para coisa diferente."</i>
Esc A.P1	Participação	Oportunidade e vontade	<i>Digamos que a proposta de formação surgiu num grupo de três pessoas, com outra pessoa que está a fazer doutoramento dentro da área. Depois disso formulámos os quatro uma proposta prévia para apresentar no Pedagógico, o Pedagógico viabilizou. A partir daí contactamos o centro de formação, (...) e fizemos a ação."</i>
Esc A.P2	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"Pede-se frequentemente a opinião aos departamentos, e assim as pessoas têm oportunidade de se pronunciar"</i>
Esc A.P2	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"De um modo geral, a grande maioria sim, colabora. Mas depois, há um ou outro que não está para se chatear. Agora, que somos chamados a participar, claro que sim."</i>
Esc A.P3	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"A coordenadora de departamento envia os documentos por e-mail com a nota "Atenção que para a próxima reunião é preciso debater isto". Alguns leem, outros não. Há sempre quem leve algumas alterações já apontadas. E depois trabalhamos em conjunto, fica tudo registado e a Coordenadora leva ao Pedagógico."</i>
Esc A.P4	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"Acho que é importante quem é líder ser porque quer ser, e não porque é uma obrigação, porque alguém votou ou por deliberação, 'És nomeado, é nomeado. Não tens volta a dar'. Se calhar tem que ser alguém que se sinta com perfil para isso e gosta daquilo que está a fazer. Acho que passa por aí: gostar daquilo que se faz, gostar de assumir um papel de liderança."</i>
Esc A.P6	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"'Colegas, pronunciem-se, o que é que acham?', 'Se quiserem intervir, digam.' E pomos classicamente o braço no ar... ou muitas vezes até por mail, 'pronunciem-se, se tiverem alguma coisa a comentar digam-me, se não nos encontrarmos mandem por mail'".</i>
Esc A.P7	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"Eu penso que pelo menos todos têm a oportunidade de participar, há pessoas que estão mais envolvidas, mais empenhadas, vestem a camisola com mais facilidade, há outras que talvez por questões de foro pessoal ou por algum desgaste que a carreira já trouxe ou por estarem numa fase de desencanto com uma série de aspetos relacionados com a política de ensino, estão numa fase menos pró-ativa da sua carreira."</i>
Esc A.P7	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"Plano Anual de Atividades, é de facto um documento participado em que todos os grupos, todos os departamentos acabam por, pensando na realidade que têm à sua volta, propor um conjunto de atividades. No caso do Projeto Educativo não foi, infelizmente, um documento tão participado quanto deveria ter sido e o que isso depois implica é que não seja comungado pela maior parte das pessoas. Quando é partilhado, quando é feito com o contributo de todos, todos acabam por ter que o assumir e aplicar e revêem-se nele."</i>

Esc B.P4	Participação	Trabalho em equipa	"O nosso PEE traduz realmente aquilo que se faz, as ideias que temos e o que queremos no futuro para os nossos alunos. Foi discutido exaustivamente nos grupos, propostas, alterações, foi a Pedagógico, veio para os grupos, até colegas tiveram formação, depois houve a participação da comunidade, o envolvimento dos pais. Trabalhamos muito. (...) das escolas por onde passei, esta é de facto a que tem dinâmicas profundas. Não é só chegar aqui e dar aulas, nós participamos em tudo, tudo!" "Aqueles pessoas com quem eu contacto mais, reveem-se, reveem-se."
Esc B.P4	Participação	Trabalho em equipa	"A ideia que tenho é que nós trabalhamos bem em equipa, alguns colegas que saíam desta escola para outras dizem 'de facto essa escola trabalha bem', e é a sensação que tenho, que a escola trabalha bem, o grupo trabalha bem." " as pessoas são muito envolvidas."
Esc B.P4	Participação	Trabalho em equipa	"o trabalho de todos é que faz com que haja resultados."
Esc A.P4	Formação específica	Comunicação e relação	"Ouvir quem está no terreno, porque quem está no terreno tem um conhecimento direto do que se passa. Eu acho que o diretor e a direção deve fazer com que as ideias dos professores, que estão no terreno, vão para a frente."
Esc A.P7	Formação específica	Comunicação e relação	"Criar momentos de formação que contribuam para um melhoramento das relações humanas, criar um ambiente mais otimista e eu acho que os nossos alunos gostam mais de nós e se sentem melhor e muito mais motivação quando veem que os professores também andam motivados."
Esc B.P3	Formação específica	Comunicação e relação	"É importante a comunicação." "Saber ouvirmo-nos e compreendermo-nos uns aos outros."
Esc B.P3	Formação específica	Comunicação e relação	"Porque um líder sabe partilhar a opinião, falar, negociar(...) o chefe manda e a gente faz. Acho que se houvesse um balanço entre os dois, acho que era o ideal."
Esc B.P4	Formação específica	Comunicação e relação	"Formação em supervisão pedagógica, formação em relações humanas, gestão de conflitos – como trabalhá-los? E a gestão de conflitos não é só para os alunos, é gestão de conflitos com colegas, com pais, com funcionários não docentes."
Esc B.P5	Formação específica	Comunicação e relação	"Eu acho que talvez os diretores, eventualmente as lideranças intermédias devam ser, por obrigação, sujeitas a cursos de formação de líderes." "Sobre relações interpessoais, como falar com as pessoas, como dinamizar uma equipa, como motivar uma equipa."
Esc A.P1	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Para mim, o erro reside mesmo em se ter profissionalizado tanto a questão da educação, (...) as pessoas ascenderam a [cargos de liderança] por uma via curricular. As pessoas que são líderes naturais não precisam de um diploma ou de qualquer documento curricular. Eles, naturalmente, têm capacidades para ser líderes e sentem o apoio da escola." "A liderança aprende-se nos pormenores, não se aprende no essencial. Eu acho que se aprende a ser um executor mais eficaz, apreendem-se técnicas."

Esc A.P1	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"o ano passado eu e outros colegas tínhamos proposto uma ação de formação, não posso dizer que a ação de formação veio trazer a solução mágica. Mas pelo menos, a ação de formação abriu pista para outras abordagens."
Esc A.P2	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Noto que a minha coordenadora é uma pessoa que procura estar informada e procura respostas para as nossas perguntas." "Não [acho que faça investimento pessoal para exercer a liderança]. Acho que é o querer ser competente e o querer desempenhar a sua função. O cargo para o qual foi nomeada"
Esc A.P4	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Qualquer tema que tenha a ver com a liderança: aprender a ser líder, a ser assertivo. (...) Acho que o ideal era mesmo quem está a liderar ter apetência para isso. Gostar de liderar. Depois, fazer uma aposta mais forte em termos de formação e aprender a fazê-lo, a desenvolver determinados aspetos, as características para conseguir fazer uma boa liderança."
Esc B.P1	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Formação em supervisão pedagógica para desempenhar certos cargos. As pessoas assumem a supervisão numa visão estrita de formação inicial e orientadores de estágio. E não vão além disso. A formação é muito importante, do meu ponto de vista, para os coordenadores de Departamento."
Esc B.P2	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"É uma pessoa que investe, é uma pessoa que está dentro da legislação, é uma pessoa preocupada sobretudo com aquilo que é suposto serem as suas funções e a sua ligação aos diferentes grupos que constituem o seu departamento sem nunca esquecer a comunicação com a liderança de topo."
Esc B.P3	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"A nossa coordenadora é uma pessoa bastante ativa. (...) É das pessoas que gosta mesmo de saber o que está a dizer, a fazer, investiga, é bastante participativa. Acho que é por ela, não me parece que tenha frequentado alguma formação."
Esc B.P4	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"com todas as exigências hoje em dia da docência, é impossível não ter feito investimento pessoal."
Esc A.P3	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Saber estar, falar com os outros. (...) [Talvez] investir nesta questão da comunicação. (...) Em tempos fiz uma ação de formação na área da liderança "liderar reuniões" e aprendi que é importante dar um tempo a cada pessoa para sentir que está envolvida e depois ouvir a sua opinião sobre como faria em determinada situação."
Esc A.P4	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Eu acho que é importante ouvir o parecer dos Grupos. Individual, não, porque era complicado, somos muitos. Mas ouvir o parecer dos Grupos, para apurar o que sai do Departamento. A opinião do Departamento."
Esc B.P5	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"o diretor não tem curso de gestão de organismos, empresas. Isto agora, infelizmente tem um caráter empresarial em muitas dimensões, e portanto, se calhar devia haver formação sobre isso para os diretores e para as Direções. E depois também ao nível da relação interpessoal, sem dúvida. E de comunicação, de comunicação: Como comunicar eficazmente, como motivar equipas, sem dúvida que sim."

Escolas com mais de 1500 alunos			
Coordenados	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo (Citações)
Esc C.P1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"a Direção leva ao Pedagógico, o Pedagógico aos coordenadores e os coordenadores nos respetivos departamentos dinamizam. Foi o que aconteceu ontem. Houve uma reunião de departamento (...), havia muita coisa para discutir e levámos trabalho para casa para refletirmos. Depois a coordenadora de departamento e a coordenadora de projetos recebem as nossas opiniões por e-mail."
Esc C.P1	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"Há essa preocupação de articulação com a liderança de topo e toda a escola, ainda ontem se viu. A coordenadora diz que tem de ser assim, que os outros departamentos também o fazem, logo não podemos ficar atrás, temos de alinhar."
Esc C.P3	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"Direção reúne com os coordenadores, os coordenadores reúnem com os coordenadores curriculares e com os coordenados."
Esc C.P5	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"Coordenadores de departamento reúnem-se obrigatoriamente em Pedagógico. (...) eles acabam por ter que se reunir e trabalhar fora do Conselho Pedagógico nos grupos de trabalho em que estão integrados. E informalmente também, muitas vezes se fala dos assuntos que são precisos falar de uma forma informal, na Sala de Professores, no intervalo, entre eles, vejo muitas vezes que eles comunicam."
Esc C.P5	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"Consultam-se os órgãos que se devem consultar para o efeito. Nunca é uma decisão de cima para baixo, no fundo, há sempre envolvimento."
Esc D.P2	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"Normalmente as coisas são trabalhadas a nível de Departamento e depois são levadas para Conselho Pedagógico. (...) Muitas vezes é trabalhado com um texto, sugestões do Departamento... que a nossa coordenadora leva a Conselho Pedagógico. O Conselho Pedagógico toma a decisão final, e depois somos avisados da decisão final."
Esc D.P4	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"o coordenador organiza, pronto, todo o material, todo o trabalho, é levado depois aos cargos superiores e depois vem novamente para nós vermos todo o documento e damos a nossa opinião."
Esc D.P5	Procedimentos de coordenação	Articulação entre órgãos	"Coordenador de Departamento reúne com todos os elementos do seu Departamento, independentemente dos vários grupos. Mas por vezes ainda antes dessa reunião de Departamento ainda existe uma reunião de subcoordenadores. "Depois os coordenadores disciplinares reúnem com os elementos do seu Grupo Disciplinar. E, depois, então, há uma Reunião Geral de Departamento. Que cada Departamento deverá fazer com o seu coordenador. E que são debatidos esses assuntos, que já foram, entretanto, pensados e analisados. "
Esc C.P1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"criamos pequenas equipas de trabalho para decidir. fazer as tais reuniõeszinhas de intervalo arrastado e depois decidimos, depois enviamos ao Coordenador a nossa decisão."

Esc C.P1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Não há distribuição de tarefas! Há informações que são postas cá fora, é tomado conhecimento e há tomadas de posição que têm. Só por exemplo, visitas de estudo, vamos fazer aquela visita de estudo, aquela atividade para aquele ano mas foi difícil, porque cada professor fazia à sua maneira! "
Esc C.P4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"...criam-se equipas de trabalho para fazer as coisas, conforme as apetências que as pessoas têm, de acordo com os assuntos."
Esc C.P5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"No Conselho Pedagógico há grupos de trabalho Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, ... E todas as propostas que vêm de baixo vão ser trabalhadas nos grupos de trabalho. Depois, no Conselho Pedagógico elaboram-se os documentos que voltam aos departamentos e grupos curriculares para se pronunciarem. "
Esc C.P5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Cada docente que coordena uma determinada atividade, após a sua realização, é avaliada. É elaborado um relatório. Esse relatório vai para o representante em Conselho Pedagógico dos projetos que existem na escola. Portanto vai receber um relatório de todas as atividades que foram feitas e o relatório dessas atividades depois será integrado no relatório final do Plano Anual de Atividades, em que fica tudo integrado. Mas é feito, esse balanço é feito. Sempre." "quando o balanço é menos positivo, tenta-se alterar aquilo que, de alguma forma, foi menos positivo. De forma a mudar e que as coisas resultem melhor no ano seguinte. "
Esc C.P6	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"a minha coordenadora, o que faz é... envia-nos as informações que saíram do Conselho Pedagógico, depois, na Reunião de Departamento, se houver alguma informação que requer o nosso ponto de vista, nós emitimo-la durante essa reunião. E fica em Ata de Departamento. E a nossa coordenadora leva ao Conselho Pedagógico, onde todos os coordenadores diretora toma conhecimento da posição do Departamento. É assim que funciona."
Esc C.P6	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Há determinados assuntos que não faz sentido discutirmos em departamento, em conjunto, então, fazemos pequenos grupos para discutimo-los. Depois fazemos chegar as opiniões à nossa coordenadora. (...) Tansmitimos a nossa posição à nossa coordenadora, que leva ao Conselho Pedagógico."
Esc D.P1	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"todos os Grupos, os elementos da comunidade foram trabalhando a construção desse Projeto. Depois houve uma equipa que reuniu as diferentes Propostas de Atividades. Essas Atividades foram também a Pedagógico. Houve algumas alterações que se consideraram necessárias."
Esc D.P3	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Coordenadora reúne com todo o Departamento. E depois também reunimos com os subcoordenadores [de cada disciplina]." "E mesmo reuniões de trabalho informais, fazemos."
Esc D.P3	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Ela, geralmente, começa a reunião com as informações que vêm de cima. Depois apresenta os temas que 'é' necessário debater."
Esc D.P4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"faz essa distribuição de tarefas pelos subcoordenadores"
Esc D.P4	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	"Quando há informações que são gerais trabalhamos em grande grupo, portanto, são debatidas em grande grupo. Quando são específicas de cada área trabalhamos mais a nível disciplinar porque cada disciplina tem as suas especificidades."

Esc D.P5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	<i>Nós fazemos as reuniões de Departamento, de x em x tempo, em que são transmitidas algumas informações do Pedagógico. Todas as informações que nos passam, nós já tivemos acesso a essa informação, através do e-mail, em que é logo facultado as atas e toda a documentação necessária para fazermos uma análise, para depois quando realizamos as reuniões de Departamento isso já esteja trabalhado para irmos para a reunião com uma opinião. Há assuntos que têm que ser trabalhados a nível de disciplina, para que depois possamos emitir uma opinião nesses Departamentos e depois, o que lá é dito e é, por sua vez, transmitido ao Pedagógico, pelo coordenador.</i>
Esc D.P5	Procedimentos de coordenação	Dinâmicas de trabalho	<i>"Está tudo registado. As atas, portanto, existe um secretário, que elabora a ata, é dada a conhecer a todos os elementos. Se alguém tem alguma coisa, portanto, a alterar ou a dizer também divulga com o conhecimento de todos e, depois, finalmente, é aprovado. "</i>
Esc C.P2	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Não envolvia as pessoas. Envolvia, por vezes, pontualmente, uma pessoa ou outra."</i>
Esc C.P4	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"há sempre uma ou outra pessoa [coordenador de departamento] que tem maior capacidade de liderança e que, às vezes consegue impor a sua opinião."</i>
Esc C.P5	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"Há uma aceitação do coordenador."</i>
Esc D.P1	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"ele [diretor] reuniu uma boa equipa de coordenadores, portanto, pessoas da confiança dele e que penso que têm feito um bom trabalho. (...) não é só a questão do apoio, porque, estrategicamente, as pessoas que foram escolhidas são pessoas dinâmicas, com uma grande capacidade de trabalho. São pessoas em que a Direção pode confiar perfeitamente. Que cumprem as suas tarefas e que tentam levar os outros a cumpri-las."</i>
Esc D.P1	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"já exerci muitos cargos e gosto de... de ser ouvida, gosto de ter a minha palavra a dizer, opinar acerca dos diferentes assuntos e, às vezes, contrapor mesmo, certas tendências. E já consegui influenciar muitas vezes com sucesso. Digamos que também me considero uma líder."</i>
Esc D.P1	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"A minha coordenadora é uma pessoa que é bastante líder. (...) ela é uma pessoa com uma capacidade de trabalho extraordinária. É capaz de ser a pessoa aqui da escola que, para mim, tem mais capacidade de trabalho. Mais até que o diretor. (...) é daquelas pessoas que se nós queremos alguém para trabalhar, podemos confiar. Perfeitamente. Portanto, porque sabemos que a tarefa fica feita e fica bem feita. Porque é aquele tipo de pessoa que não descansa enquanto não conseguir fazer bem as coisas. "</i>
Esc D.P3	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"ele conduz... Ele pode estar extremamente atarefado, mas tem sempre um meio, assim uma maneira de lidar connosco, é assim uma espécie de uma voz amiga que temos ali. "O diretor tem que ouvir todos e eles também têm que chegar a um consenso."</i>

Esc D.P4	Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	<i>"a maneira do coordenador estar, portanto, transmite segurança e transmite também uma certa união, um certo interesse em que haja mais motivação pela escola, pelo desenvolvimento das atividades, por todo o trabalho da escola."</i>
Esc C.P3	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir a relação interpessoal	<i>"Há pessoas que nasceram mesmo para aquilo. E há outras que não nasceram para aquilo mas gostam de liderar e de querer mandar. E depois fazem asneiras. E criam más relações pessoais."</i>
Esc C.P3	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir a relação interpessoal	<i>"As pessoas dizem "Tem que haver uma barreira para haver o respeito". Não. Se eu me fizer respeitar... eu recebo de volta. Tudo o que eu dou de mim, eu recebo de volta."</i>
Esc C.P5	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir a relação interpessoal	<i>"E o falar e o relacionamento pessoal é extremamente importante para que as coisas funcionem bem. É evidente que, quando há coisas mais formais, também essa comunicação se faz de uma forma mais formal. Quer seja através de através de comunicações escritas, quer seja através de via e-mail. "</i>
Esc D.P1	Pilares da liderança	Saber conviver e gerir a relação interpessoal	<i>"A relação entre os pares é boa, as lideranças funcionam bem, incluindo as lideranças intermédias ao nível das coordenações de Grupo Disciplinar e das Coordenações de Departamento. Digamos que eu penso que a nível interno, as coisas até funcionam bastante bem. As pessoas reconhecem, todas, os seus papéis, encaram-nos bem."</i>
Esc C.P4	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	<i>"uma das coisas que é muito importante, em termos de liderança, é saber dialogar."</i>
Esc D.P1	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	<i>"dentro do ramalhete das pessoas que compõem os grupos de liderança, há sempre uma ou outra pessoa que é assim um bocadinho mais prepotente. E que gosta do poder. Mas isso também faz parte. E nós também temos que aprender a saber lidar com essas pessoas."</i>
Esc D.P1	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	<i>"É a maneira de falar, por um lado. E por outro lado, é o grau de exigência."</i>
Esc D.P5	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	<i>"Há falta de sensibilidade nesse aspeto, a nível do relacionamento pessoal, na forma como as coisas são ditas, não tem a ver com os conteúdos. Está relacionado com a forma como as coisas são ditas."</i>
Esc D.P5	Pilares da liderança	Saber dialogar/ falar	<i>"Tem sido uma tendência para dar mais alento aos seus problemas da sua disciplina, que às vezes às outras. Isso tem algum peso. Mas acho que ele tenta também ser imparcial, e transmitir tudo o que é falado, tratado, e temos a ata em que cada um faz com que fique lá registada a opinião e aquilo que se pretende."</i>

Esc C.P6	Pilares da liderança	Saber ouvir	"Há pessoas que aceitam muito bem opiniões contrárias, mas há outras que não. Infelizmente não. Eu até digo nós portugueses, porque eu tenho exatamente a experiência porque eu já trabalhei com outros povos, já trabalhei com ingleses e alemães, quando estava na indústria e, por exemplo, comparando o português com o espanhol. Nós não temos nada a ver. O espanhol é muito mais aberto a ouvir e a participar. E também a pôr as dúvidas. " "Nós temos por hábito apontar o dedo a quem não sabe, em vez de ajudarmos;" "eu acho que todos nós devemos passar por uma formação. Todos. Todos. Não é porque aquela pessoa não tem perfil que não deve fazer. Não. Todos devemos fazer. E essa formação deverá estar sempre disponível para quem quer."
Esc D.P2	Pilares da liderança	Saber ouvir	"no meu Departamento, (...) normalmente, ouve os colegas... e não tenta impor à força."
Esc D.P3	Pilares da liderança	Saber ouvir	"foi preciso saber ouvir, saber ajudar, também fui muito ajudada. Porque, cria-se uma onda de solidariedade, pelo menos aqui nesta escola, falamos muito."
Esc D.P3	Pilares da liderança	Saber ouvir	"Apesar do número muito elevado de professores, eu penso que ela se esforça bastante e parece-me que consegue, ela consegue ouvir toda a gente e toda a gente tem respostas adequadas quando ela necessita."
Esc D.P5	Pilares da liderança	Saber ouvir	"tenta ouvir todos, tenta assimilar o que foi dito, tenta transmitir também o que é dito e tenta encontrar um ponto de equilíbrio também, que nem sempre é fácil. "
Esc C.P4	Pilares da liderança	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	"os Coordenadores que existem nos Departamentos, atualmente, foram nomeados. (...) No entanto, o caso específico do meu Departamento (...) desempenha bem o papel. Às vezes, nós não reconhecemos até as capacidades que temos e é bom sermos confrontados com as coisas. E acho que é assim um pouco o que aconteceu. "
Esc C.P2	Participação	Diálogo	"Decidia. (...). Não punha à discussão, digamos assim. Os assuntos não eram discutidos." "Eu, se não estivéssemos a gravar, eu até acrescentava outras coisas mas... isto às vezes é um bocadinho... às vezes é um bocadinho difícil." "Nós nem soubemos o que é que se passou nesse Projeto. Nunca ouvi dizer nada, nem relatório, nem análise de resultados."
Esc C.P5	Participação	Diálogo	"Eu acho que há uma decisão participada devido ao diálogo. É uma decisão participada. Porque, quando há uma decisão em termos de Departamento, não é o coordenador de Departamento que decide. É, no fundo, o conjunto de professores que estão ali. Que vão fazendo propostas, vão dando opiniões. E depois consoante a maioria, o coordenador claro que tem, se houver um empate, tem voto de qualidade. Mas a decisão, não é uma decisão unipessoal, é uma decisão participada."
Esc D.P1	Participação	Diálogo	"pode acontecer no Projeto Educativo porque o Projeto Educativo acaba por ser um pouco uma filosofia subjacente àquilo que queremos fazer no agrupamento de escolas, não é? E aí as pessoas têm alguma dificuldade em se reconhecer no Projeto Educativo. (...) Em termos do Plano de Atividades, devido ao diálogo e toda a participação, acho que as pessoas se reconhecem perfeitamente. Porque como é operacionalização prática e como as pessoas acabam realmente por fazer essas atividades com os alunos e com outros parceiros, portanto, aí eu acho que as pessoas se reconhecem."

Esc D.P4	Participação	Diálogo	<i>"em reuniões de departamento há muito diálogo, somos todos ouvidos, em departamento e muitas vezes também nos grupos disciplinares, onde somos ouvidos."</i>
Esc C.P4	Participação	Envolvimento	<i>"Reconhecem que é uma pessoa com capacidade para isso. Mas... mas nem sempre manifestam as suas discordâncias para com o coordenador." "Eu acho que as pessoas evitam muito os confrontos, para não criar um ambiente desagradável. "</i>
Esc C.P1	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"No nosso departamento há uma equipa... não todos, mas há ali 3 ou 4 que não deixam ficar mal a Coordenadora. (...) Há um apoio, um trabalho de equipa."</i>
Esc C.P2	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"eu participo quando são convocadas reuniões para participar, por exemplo, a formação, houve uma reunião com representante do Centro de Formação que veio cá à escola especificar algumas coisas porque há modalidades novas de formação. Portanto, houve um convite, eu participei."</i>
Esc C.P2	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"As pessoas contribuem. O Coordenador de Departamento solicita a participação dos colegas para a elaboração do Plano anual de Atividades, do Projeto Educativo. Portanto, é pedido, é solicitado, isso é verdade. "</i>
Esc C.P4	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"Em relação aos projetos da escola, normalmente as coisas vão a reunião de departamento. Depois, na reunião de Departamento, nós temos oportunidade - e é perfeitamente livre o nosso Departamento - temos oportunidade de manifestar o que nós pensamos e não há problemas."</i>
Esc C.P4	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"As pessoas podem manifestar-se e dizer que não concordam, se não concordam e apresentam as suas razões." "acho que as pessoas estão pouco habituadas, é mais fácil dizer que não está bem, mas depois não apresentam alternativas."</i>
Esc C.P5	Participação	Oportunidade e vontade	<i>toda a gente participa. Professores em geral participam através do seu Departamento. Vão dar opinião, vão propor atividades. Depois o coordenador de Departamento vai levar essas propostas para Conselho Pedagógico.</i>
Esc C.P6	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"há pessoas que são, realmente, muito ativas nestas coisas e há pessoas que são mais passivas. Quem é mais ativo, obviamente que vai ver refletido a sua participação. As suas ideias."</i>
Esc D.P1	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"Esta gestão, a esse nível, tem conseguido um bom relacionamento, quer com os pais e encarregados de educação, quer com os professores, estabelecendo essas tais dinâmicas que fazem com que as pessoas participem na gestão da escola, participem na construção de todos esses documentos que são necessários à gestão... "</i>
Esc D.P1	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"os debates acontecem em reunião."</i>
Esc D.P3	Participação	Oportunidade e vontade	<i>"A coordenadora começa por enviar a documentação necessária para cada um de nós, portanto, ela envia diretamente, nem sequer passa pelos subcoordenadores. Cada um de nós segue a informação necessária. E depois, quando chegamos aos debates, eu noto que há uma participação muito ativa pela parte dos outros colegas. Ora, se isso acontece é porque eles leem."</i>

Esc C.P5	Participação	Trabalho em equipa	<i>"Normalmente as pessoas disponibilizam-se e vai sendo... portanto, vamos tendo grupos. Um grupo vai fazendo uma coisa, outro grupo vai fazendo outra. E depois os resultados desses trabalhos vão sendo apresentados nas reuniões de Departamento que são coordenadas pelo coordenador. E o coordenador, muitas das vezes, além de coordenar, também está integrado num Grupo do próprio trabalho do Departamento."</i>
Esc C.P5	Participação	Trabalho em equipa	<i>"Gera debate, claro. Quando se apresenta o resultado de um dos trabalhos que se esteve a fazer, por exemplo de uma análise dum teste de diagnóstico. Um Grupo de trabalho faz a análise do teste de diagnóstico. Foram feitas as análises de resultados. Depois são debatidos. São apresentados os resultados e são debatidos. Vamos ver. Porque é que isto aconteceu. O que é que é preciso fazer agora para melhorar os resultados que tivemos?"</i>
Esc C.P6	Participação	Trabalho em equipa	<i>Para elaboração do Projeto Educativo é organizado um grupo que sai do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral. É um grupo de pessoas que são escolhidas dentro da gestão intermédia, e que depois vão desenvolver um método de trabalho. Pode passar por inquéritos junto da comunidade educativa, professores, encarregados de educação, alunos, pessoal não docente... pronto, e depois, eles fazem o Projeto de acordo com aquilo que recolheram. (...) nós acabamos todos participarmos nessa elaboração, não na elaboração concreta mas na recolha dos dados, através dar nossa opinião."</i>
Esc C.P1	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"[Formação] em atualização de ficheiros para um trabalho de equipa de produção de materiais didáticos."</i>
Esc C.P1	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"[falta] formação em como trabalhar em equipa, como motivar."</i>
Esc D.P2	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"Muito importante, a comunicação, e (...) relação interpessoal."</i>
Esc D.P3	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"aprender a lidar com as pessoas, porque é preciso termos boas relações humanas. No fundo, os coordenadores estão a trabalhar com seres humanos. A formação humana e ao nível da economia, a gestão dos recursos."</i>
Esc D.P4	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"É uma pessoa que transmite imensa calma portanto e que se nota muita organização na...quando conduz as reuniões. Portanto, também há investimento da parte dela."</i>
Esc D.P5	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"Formação: Temas relacionados com a parte pessoal e interpessoal." "Gerir toda essa situação de conflito que às vezes, também surge, um debate mais aceso de alguns assuntos que possam surgir."</i>
Esc D.P5	Formação específica	Comunicação e relação	<i>"O gerir pessoas, acho que é das coisas mais ingratas que há. É muito difícil, não é? É muito difícil, não é? É muito difícil. (...) É mesmo um papel difícil. E acho que essa formação seria importante, também para os próprios, para saberem lidar com essa pressão."</i>

Esc C.P2	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"O coordenador? eu acho que até provocou ruturas entre as pessoas. (...) Criou muito mau estar. ...Muita revolta encoberta."
Esc C.P6	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Agora, que há técnicas e que há formação, claro que sim e acho que todos nós devemos ter. Mesmo quem não tenha perfil. Devem passar por isso para saber como é que esses cargos se devem (...) ou as pessoas que põem em prática esses cargos se devem comportar, não é? Porque se nós formos conhecedores do que é que se deve fazer se calhar somos menos críticos. "
Esc C.P4	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"Mas eu acho que esta história da liderança tem muito a ver com a pessoa... com aquilo que ela é, com aquilo que adquiriu ao longo da vida, a experiência, etc. Mas claro que eu sou sempre favorável à formação. "
Esc D.P1	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"eu sou uma ferrenha adepta da formação ao longo da vida. E, realmente, acho que há pessoas que, às vezes, podiam investir mais nesse nível. (...) Também acho que a pessoa tem que ter perfil... eu acho que é fundamental. " "[Formação para] levar o grupo a fazer aquilo que achamos que realmente é o melhor, mas de uma forma, portanto, subtil, para que a pessoa também não se sinta pressionada."
Esc D.P1	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	"É uma pessoa que gosta de estar atualizada. Trabalha imenso em termos da formação para atualizar-se. " "Ela fez mestrado em Supervisão Pedagógica."
Esc D.P5	Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	Não. Maior parte deles não tem formação nenhuma. São escolhidos, como eu disse, porque já estão cá há algum tempo.
Esc C.P6	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Eu acho que a liderança nasce connosco. Claro que nós desenvolvemos... podemos desenvolver técnicas para pôr a liderança em prática. Mas não há receitas. Nós não podemos querer que uma determinada pessoa seja líder quando ela não tem perfil para isso. "
Esc D.P1	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"Porque acho que é uma coisa que não é nada fácil. Dirigir pessoas... dirigir reuniões, então com professores que se portam tão mal e falam tanto."
Esc D.P1	Formação específica	Desenvolvimento de técnicas	"supervisão" "gestão das reuniões" "liderança" "relações interpessoais" "Estes aspetos: liderança, relações interpessoais, supervisão, e gestão de reuniões. Acho que seria bastante importante."

### 3. Relação e comunicação entre coordenadores e diretor/a

#### Representações dos Coordenadores:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.C6	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Entre coordenadores de departamento e coordenadores de disciplina é utilizado muito o telefone. É utilizado para aligeirar os processos. E por parte da Direção, também. Portanto, às vezes, para apressar... para aligeirar alguma comunicação."
Esc A.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	A direção comunica muito por correio eletrónico, digamos, 90% da comunicação... é o mais prático, também tenho que concordar... às vezes fora de horas, nós agora estamos sempre ligadas, fins de semana e tudo, isso é a parte negativa. (...) Depois também comunicamos de forma direta, pessoal, informal, muitas vezes solicitada para ir à direção para me colocarem as questões diretamente."
Esc A.C5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Tudo passa por e-mail, o placard continua porque também é muito importante para além do e-mail, para além do boca a boca."
Esc B.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Trabalhamos muito através do e-mail e de uma plataforma, através das quais os diretores de turma colocam sugestões que nós levamos à Direção. Portanto, a Direção decide, nós, não temos nem queremos ter poder de decisão nesse aspeto. Acho que não é a nossa função, decidir."
Esc B.C5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Há reuniões formais, por exemplo, aqui na escola, nós temos a Comissão, o CCCP que é Comissão Coordenadora do Conselho Pedagógico. Embora nem sempre nós consigamos fazer isso, a ideia era preparar as reuniões, porque uma reunião bem preparada decorre melhor (...) Acontece muitas vezes que estamos ali reunidos, falamos com o Diretor, obtemos mais informações, organizamos as informações e depois organizamos também aquilo que vem muito diretamente dos grupos curriculares."
Esc B.C6	Importância da comunicação	Circulação da informação	Portanto, nós tínhamos estado com o Diretor, tínhamos estado no Pedagógico. Mas depois aquilo no papel não transmitia. Eu tive essas críticas no Relatório do meu Departamento, mas acho que agora tentámos colmatar.
Esc A.C3	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Eu lembro-me da última avaliação externa que foi feita à escola, um dos aspetos negativos foi a comunicação."
Esc A.C5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A maneira de comunicar depende um bocadinho da personalidade e da forma de estar e da postura que cada um tem. Isto é assim, cada pessoa é um mundo o que significa que há pessoas com quem é mais fácil (...) há pessoas que são mais desenrascadas, são mais recetivas, outras que são mais complicadas, ou seja, quem trabalha com pessoas encontra muitas cabeças, muitas formas de pensar."
Esc B.C5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Em termos práticos o Diretor colabora, dialoga mas, às vezes acho que falta aqui um bocadinho de visão de escola."

Esc A.C5	Importância da comunicação	Resolução de problemas	"há sempre uma tentativa, por parte da Direção/ Diretor, de resolver ou ajudar a resolver os problemas que nos vão aparecendo."
Esc A.C4	Interação	Relação profissional interdependente	Relativamente ao trabalho que os coordenadores têm com a Direção/ Diretor, hoje, não há grande trabalho de coordenação em conjunto com a Direção porque o diretor concentra muito o trabalho em si. O coordenador continua a ter tudo o que é a nível das disciplinas, a planificação de atividades, mas a nível doutras decisões, o diretor não pede muita colaboração. O que vem de acordo com aquilo que são as funções de diretor. Há coisas que são da responsabilidade do diretor.
Esc A.C2	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu penso que a relação é uma relação aberta, pronto, é lógico, é uma direção que tem que tomar as decisões e que ultrapassam muitas das vezes aquilo que nós desejaríamos."
Esc A.C6	Interação	Relação profissional interdependente	"Os diretores têm com eles as outras pessoas da Direção e nessas já se nota mais a iniciativa de... pedir colaboração."
Esc A.C2	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que a direção, nesse aspeto, delega bastante, emite aquelas orientações, é preciso isto e isto, e faça-se! Tenta ao máximo responsabilizar as pessoas."
Esc A.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Não podes dizer: "Não faço!". A forma de as fazer é que tu podes, dentro do espartilho da lei, dentro das regras, negociar."
Esc A.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Uma coisa é termos um relacionamento pessoal, outra coisa é termos um relacionamento profissional – eu posso muito bem ir almoçar com o Diretor porque é meu amigo pessoal, dar as minhas opiniões; mas perante um assunto de trabalho sobre a escola, eu tenho que seguir as diretrizes [do diretor/direção]."
Esc A.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"É uma relação próxima, estamos muito interligados, porque o coordenador dos diretores de turma tem de funcionar com a Direção, nós não funcionamos sem a Direção, aliás, eles são o nosso suporte. No entanto, como temos tarefas e papéis a desempenhar na escola, temos de... de nos "desenrascar" porque a Direção não chega para tudo. O que significa que em muitas situações tenho de avançar, tenho de preparar, fazer e decidir."
Esc A.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Nós enquanto coordenadoras temos determinadas reuniões que promovemos com o apoio da Direção/ Diretor onde aí preparamos as várias etapas."
Esc A.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Para além da relação institucional há uma relação pessoal próxima, porque o ser secamente nomeado para um cargo também não funciona, penso eu."
Esc A.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que existe diálogo, existe partilha de informação, o que vem do Conselho dos diretores de turma, as angústias, as necessidades... O trabalho é feito, os tais balanços vão sendo feitos, balanços intermédios, tudo chega à Direção."
Esc B.C1	Interação	Relação profissional interdependente	"creio que sim, que têm confiança em nós. O trabalho é descentralizado. Aquilo que tem a ver com competências específicas das coordenações, somos nós que tratamos, temos autonomia para trabalhar. Mas tudo é comunicado à Direção. Tudo é comunicado ao Diretor."

Esc B.C1	Interação	Relação profissional interdependente	"Sim. O diretor é um líder, sem dúvida nenhuma. É uma pessoa bastante consensual. Não é fácil liderar. Portanto, claro que há momentos muito difíceis mas o diretor é um elemento que facilita, que apoia, que lança desafios à escola."
Esc B.C1	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu não tenho essa visão de uma hierarquia extrema. Porque temos uma boa relação com a Direção / o Diretor e, portanto, eu não tenho essa visão. Acho que há muita coisa que é partilhada. (...) há momentos em que a hierarquia se faz sentir. Há momentos específicos."
Esc B.C2	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que o Diretor gosta muito de ser formal nalgumas coisas, é o que eu sinto, sinceramente. Demasiado às vezes, em algumas questões eu acho que não funciona. Noutras questões, eu acho que ele é formal e devia ser informal." "Acho que não induz submissão, induz é reações de crítica."
Esc B.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"Acho que há um pouco de tudo [negociação, prescrição, colaboração, participação] Depende um bocadinho das situações. Tenta-se sempre que as coisas saiam de comum acordo... e quando não é de comum acordo, tenta-se negociar. Acho que não se pode dizer que funciona sempre da mesma maneira, porque é impossível. Depende. Dependente das situações, depende dos temas, dos assuntos, das questões em si."
Esc B.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"há apoio da Direção/ do Diretor. Quando há alguma questão, nós somos apoiados." "eu penso que nós não somos obrigados a estar neste lugar. Por acaso até fomos nomeados. Mas não somos obrigados. E, eu penso que, cada um de nós, se não estivesse bem, se tivesse algum conflito, não estaria aqui."
Esc B.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"O nosso trabalho de coordenação de Departamentos, essencialmente, é feito todo em equipa, nós quatro, que (...) fazemos parte do Conselho pedagógico e fazemos parte da Comissão Coordenadora do Conselho Pedagógico." "Temos mantido sempre uma relação muito estreita com o Diretor, em particular, e com a Direção, em geral, temos feito o trabalho em conjunto."
Esc B.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Por exemplo, nós fazemos a convocatória, planeamos o Pedagógico com os documentos que há para levar ao Pedagógico. Mas depois vimos em conjunto com ele, [o diretor]. E ele muitas vezes diz "Está tudo bem", ou "Falta isto e isto, mais este documento". Mas há muita legislação que recebe diretamente, e nós não temos acesso em primeira mão. Mas ele delega muito em nós e confia muito em nós."
Esc B.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que é um relacionamento colaborativo sabendo as competências de cada um. É evidente que se acontece que o Diretor decide fazer determinado tipo de coisa eu posso falar com ele sobre isso, posso discutir com ele mas é obvio que não lhe posso impor. Posso convencê-lo, posso argumentar porque ele manda, de facto, legalmente. Na prática há mediação, há colaboração, há diálogo."
Esc B.C6	Interação	Relação profissional interdependente	"temos uma abertura muito grande com diretor, mas também considero que, nós, coordenadoras de departamento que fazemos parte do Pedagógico, estamos num patamar mais acessível ao diretor; temos muito trabalho de campo com ele."

Esc B.C6	Interação	Relação profissional interdependente	"As reuniões de Pedagógico são todas trabalhadas com ele. E ele tem uma abertura muito grande."
Esc B.C6	Interação	Relação profissional interdependente	"O Diretor teve uma abertura grande e disponibilizou-nos uma formação. Portanto tivemos uma formação num ciclo de estudos em relação ao PEE."
Esc B.C6	Interação	Relação profissional interdependente	"normalmente, todas as semanas nós reunimos com o Diretor." "Muitas das vezes é o Diretor que nos chama e diz 'há isto para fazer, há aquilo para fazer', portanto, há um intercâmbio entre a Direção e coordenadores de Departamento. E o que há para fazer, nós fazemos."
Esc A.C6	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"A direção, o diretor é recetivo. Tem as suas limitações legais que lhe são impostas superiormente, mas nunca me foi vedada opinião do meu departamento, eu posso colocar todas as sugestões, algumas são aceites. Eu tive agora num trabalho muito direto com o diretor e com outra comissão do pedagógico, e a partilha foi muito positiva, todos tivemos a possibilidade de expor e chegámos a um consenso."
Esc A.C2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Somos ouvidos, partilhamos, trabalhamos muitas vezes em conjunto, mas é evidente que o diretor desempenha a sua função de direção, auscultando os outros."
Esc A.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Eu caracterizo a interrelação com a liderança de topo, com a Direção, de forma positiva. Quando temos alguma coisa para falar com o diretor, podemos, mesmo se a porta está fechada, batemos à porta, entramos e discutimos determinadas coisas, propomos..."
Esc A.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	Com a Direção é... chegar lá e falar. Temos dúvidas, ou temos questões a resolver, subimos lá acima e falamos com o Diretor: "Passa-se isto, como é que se faz? Nós propomos isto". E ele diz: "Não senhor, porque a minha opinião é esta." ou então, "Sim, senhor, fazem bem."
Esc A.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Com a direção, temos pontos de vista muitas vezes diferentes e discutimos esses pontos de vista, mas... não temos problemas de diálogo."
Esc A.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Muitas vezes não é possível chegar a consenso porque somos muito diferentes."
Esc A.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Há debate de ideias (pausa). Só que a decisão final não está na nossa mão nós temos que a aceitar, (...) porque o Diretor tem determinados conhecimentos que nós não temos."
Esc A.C5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Somos ouvidas, sem dúvida nenhuma. Penso que a Direção ouve os coordenadores dos diretores de turma. Não significa que tudo aquilo que nós pedimos ou achamos que é necessário nos seja dado. Mas somos ouvidas."
Esc A.C5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Existe uma hierarquia, uma hierarquia bem marcada, no entanto não é uma liderança fechada. Existe no nosso caso uma liderança... dialogante. Dialogante no sentido de ouvir."

Esc B.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Tudo o que seja legislação, tudo o que seja legislativo, eu posso não concordar, mas pronto, não há nada a fazer. O resto, as coisas podem ser faladas, podem-se trocar ideias. Acho que são abertos."
----------	-----------	----------------------------------	---

Escolas com mais de 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc C.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Recebemos tudo por email. Na realidade, tudo o que é documentação chega-nos via mail." (...) "No placard temos as reuniões [marcadas]..."
Esc C.C5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Neste momento a documentação vai por email com muitas diretrizes ..." (...) "Têm medo de perder o controlo."
Esc D.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"(...) os subcoordenadores reúnem-se com os seus grupos, para, depois, fazerem chegar a mim as informações relativas ao Plano de Atividades, Regulamento Interno. Depois, levo essas informações à direção."
Esc C.C3	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"... a diretora dá ânimo às pessoas, elogia o trabalho dos coordenadores."
Esc C.C3	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A direção [diretor] apoia-nos muito. Quando eu faço os relatórios no final do período, a diretora diz 'tu nunca te esqueces de nada.' Ainda ontem me disse: 'Quando vem uma inspeção e nos pedem a mais pequena picuinha estatística, tu já a tinhas feito no relatório. Tu tens lá no relatório.' Isso é muito aprazível."
Esc C.C4	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Eu penso que nós, aqui, funcionamos de uma forma muito democrática. Todas as propostas são do conhecimento de todos os professores."
Esc D.C3	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A forma de comunicar as decisões do Pedagógico, é importante." (...) "fazer chegar a informação: por e-mail, por reuniões."
Esc C.C1	Importância da comunicação	Resolução de problemas	"É fácil (...) reunião na sala de Direção, conversamos e tentamos resolver as situações."
Esc D.C4	Importância da comunicação	Resolução de problemas	"(...) acho que na base do diálogo as coisas vão funcionando, e isso é o essencial."
Esc C.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	"eu acho que a diretora não conhece tão bem algumas docentes do 1º ciclo, pois estão mais longe. Mas relativamente à escola sede eu penso que tem um conhecimento bastante razoável das pessoas, há pessoas que já pertencem ao agrupamento há muito tempo, são muito conhecidas, e a diretora confia no seu trabalho. Eu penso que neste momento há um conhecimento bastante bom das pessoas."
Esc D.C1	Interação	Gestão das relações interpessoais	"E tem tido, na minha opinião, aquele papel de tentar que todos caminhemos no mesmo sentido." (...) "por ser um apaziguador de conflitos e um criador desta união, que se pretende, entre todos."

Esc C.2	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que toda a gente tem uma boa relação com a diretora. Veem-na como líder (...) em que as coisas estão muito organizadas (...) ainda que nem sempre as pessoas concordem."
Esc C.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"Temos uma independência controlada. (...) temos uma direção com uma liderança mais forte que faz questão de acompanhar e controlar todos os aspetos."
Esc C.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Não vejo centralização. Vejo que há colaboração. Vejo que há uma tentativa de solucionar as coisas, sentimos que não estamos sozinhos. Há uma tentativa de ajudar a resolver."
Esc C.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"... mesmo que comigo a hierarquia me diga isto, isto e isto, sabem que eu argumento. E como sei como argumentar, evitam. Evitam. Porque sabem que eu não sou fácil de domar, entre aspas."
Esc D.C1	Interação	Relação profissional interdependente	"... tanto a Direção, o diretor me pede a colaboração como eu proponho e dou sugestões. Portanto, se é preciso elaborar um documento orientador disto ou daquilo, eu disponibilizo-me ou a direção [diretor] pede a minha colaboração."
Esc D.C1	Interação	Relação profissional interdependente	"... sempre que posso, proponho. Sempre que posso dou sugestões. Muitas vezes por e-mail. E aqui, efetivamente, às vezes se estou a meio do meu trabalho em casa e se me lembro 'Olha tínhamos de falar disto em Pedagógico' 'Esqueci-me de dizer isto ao meu diretor e que é importante que...'. É imediatamente que [faço] um e-mail com o tópico e digo, 'Olha, amanhã falamos melhor'. Portanto, eu com esta direção [diretor] estou muito à vontade."
Esc D.C1	Interação	Relação profissional interdependente	"... trabalhamos também bastante bem nesta articulação. Depois encontramos-nos, falamos sobre os assuntos, desenvolvemos. E levamos a Pedagógico. E propomos aos outros coordenadores. Assim como também há outros coordenadores que levam propostas."
Esc D.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"Se não houver relação [humana] também não há trabalho."
Esc D.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"(...) nós reconhecemos numa pessoa o valor em função do trabalho do que ele faz, e em termos de relação humana"
Esc D.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"(...) o Pedagógico funciona até muito bem. As pessoas falam, têm direito à sua opinião. Portanto, não há qualquer fricção. Não há dúvida que as pessoas conseguem ter boa relação."
Esc D.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Quando parte da Direção uma primeira proposta, é sobre essa proposta, já pensada, já organizada, que nós vamos propor alterações, e isso já demonstra liderança. Portanto, há todo um trabalho que eles já fizeram anteriormente, que serve de base ao trabalho que vem a seguir."
Esc C.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"... no âmbito pedagógico temos muita, muita margem de decisão e essas decisões, às vezes, não são pacíficas porque os colegas estão habituados à sua sala, ao seu cantinho, ao seu espaçozinho e não querem fazer outra coisa, nem sair dali. E essas decisões têm que ser tomadas. Logicamente que ausculto os colegas e as suas subcoordenações dos grupos disciplinares, e falo com a Direção. E quando a Direção diz 'Podes Avançar' eu avanço."

Esc D.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"na relação da Direção com os coordenadores tem havido muito diálogo. Os próprios coordenadores entre si acabam por trabalhar muito em equipa e interligam-se, tanto em relação à Direção, como com os subcoordenadores de Disciplina e todos os coordenados. (...) Tem havido esse trabalho de equipa que tem sido muito agradável."
Esc C.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Esta direção é mais formal, quer liderar mais o processo, estar mais dentro da escola, controlar mais as coordenações dos Departamentos. Controlar, em termos de saber exatamente o que se faz, como se faz, onde vamos. "
Esc C.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"É o saber ouvir e depois o sentirmo-nos apoiados por quem nos está a ouvir. Para mim, isso é muito importante." "há debate, troca de ideias com o diretor ou as colegas da direção. Há partilha."
Esc C.C5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Na teoria, verbalmente, dizem que sim, que estão abertos ao diálogo, mas na prática é tudo muito conduzido."
Esc D.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"(...) eu sinto que há muito espaço de negociação. Neste momento considero que qualquer elemento da Direção e o diretor ouve os outros; é uma equipa que ausculta os outros coordenadores, ausculta os docentes."
Esc D.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Mas quando há alguma coisa que seja necessário, os colegas da direção ou o diretor descem e falam e questionam diretamente. E isso acaba por aproximar um bocadinho também a Direção aos colegas, que também são colegas."
Esc D.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Pronto, o que eu acho importante na Direção, é essa capacidade de manter o diálogo aberto. Não, não se colocarem, por uma questão de hierarquia, acima dos outros colegas."

### Representações dos Diretores:

Escolas até 1500 alunos			
Diretores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.D	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Quando tenho que enviar informação para a escola toda, envio para os coordenadores de escola, de departamento, de diretores de turma e eles por sua vez distribuem pelos vários elementos... principalmente através de mail."
Esc A.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"O email também serve para recolher opiniões e trabalho, por exemplo, as atas têm de ser aprovadas, mas antes, quem faz a ata distribui por email, por todos os coordenadores, os coordenadores leem, tiram notas, veem o que não está bem, o que não foi bem registado, para se ganhar tempo, depois na reunião, antes da aprovação da ata focam-se os aspetos e corrige-se na altura."

Esc A.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Organizei um sistema de comunicações que não existia. Tínhamos apenas o fax e o telefone, o telefone só tinha uma linha, agora tenho 5 linhas, mudei a central telefônica, tenho 21 telefones fixos pela escola e tenho 12 móveis." "têm de reconhecer [o trabalho da direção], também seria maldade da parte delas não reconhecer isso. Quem conheceu a escola em 2009 e a conhece agora não é a mesma coisa, a nível, para já de estrutura orgânica ela tem uma estrutura que funciona, tem uma grande rede de comunicação que também está a funcionar..."
Esc A.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Facilita a transmissão porque havia muitos constrangimentos na transmissão da informação e agora não, agora todos nós estamos em contacto uns com os outros. No momento eu sei o que se passa em cada uma das escolas, portanto isso facilita muito a gestão de área, até para resolver os problemas que nas escolas aparecem, as coordenadoras quando não conseguem resolver o conflito ou o problema, elas ligam-me ou para a equipa."
Esc A.D	Importância da comunicação	Resolver problemas	"Quando há qualquer problema no departamento eu não chamo diretamente a pessoa, chamo o coordenador e só depois de chamar o coordenador, e se for necessário, é que se chama o professor e se discute a situação."
Esc A.D	Interação	Gestão da relação interpessoal	"Acho realmente que o líder tem de fazer esse papel, tem que estar presente quando é necessário mas não demasiado presente para que não haja uma confiança em demasia que depois provoque constrangimentos na decisão."
Esc A.D	Interação	Relação profissional interdependente	"apesar de ser um cargo muito pessoal [diretor], baseio na distribuição de funções e responsabilidades, isto quer dizer também distribuição de lideranças. Tanto os coordenadores de departamento como os coordenadores de Diretores de turma têm autonomia suficiente para gerir o seu departamento ou neste caso a coordenação dos Diretores de turma."
Esc A.D	Interação	Relação profissional interdependente	"Nunca deixei de dizer ao coordenador "atenção, o coordenador és tu, tu tens que exigir que cumpram o que está estabelecido, tens essa responsabilidade, tens essa competência" e a partir daí se o coordenador não consegue resolver o problema vem ter comigo, e então eu, como órgão máximo, intervenho."
Esc A.D	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu não sou daquelas pessoas de estar muito tempo no palco, porque repare, a pessoa que decide é como o juiz, tem que estar recatada em todos os aspetos: no aspeto de relacionamento conjunto com as pessoas, não se pode relacionar demais porque quando toma decisões pode haver com esse relacionamento algumas interferências e depois nós temos algumas dificuldades em decidir."
Esc B.D	Interação	Relação profissional interdependente	"Coordenadores têm todo o apoio da Direção, são professores conhecedores da escola, são muito antigos aqui na escola, são pessoas que gostam e vivem o ensino, discutem a política educativa, portanto, são pessoas muito atentas, muito valiosas dentro da escola."

Esc B.D	Interação	Relação profissional interdependente	"Mas eu penso que quando estamos num lugar de chefia gostamos de trabalhar com pessoas em quem temos confiança, conhecemos o trabalho delas e sabemos que nos vão ajudar. Não escolhemos as pessoas por amizade ou porque gostamos delas é por competência e se essa competência estiver atrás da amizade, melhor ainda."
Esc B.D	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Sinto que muitos professores parecem ter receio de falar com o Diretor devido (...) à minha maneira de ser, ou parece que sou uma pessoa que ninguém quase consegue falar comigo mas tive sempre a porta aberta para receber e ouvir quer os pais, quer os colegas, quer toda a comunidade educativa."

Escolas com mais de 1500 alunos			
Diretores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc C.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Confio no sentido que sei que se eu passar uma informação essa informação não é dopada [sic], se eu pedir alguma colaboração, dentro das possibilidades, as pessoas fazem, eu confio a esse nível."
Esc C.D	Importância da comunicação	Resolver problemas	"Todas as iniciativas partem quase sempre da Direção. (...) tirando as reuniões pontuais nos seus departamentos ninguém avança com mais nada."
Esc C.D	Importância da comunicação	Resolver problemas	"a frase que me é mais dita é esta: "tenho um problema grave para resolver" então vem aqui e pronto, e nós temos que dar resposta a tudo, às vezes não fazemos a mínima ideia de qual é o problema ou vamos ter que perceber qual é o problema. (...) nunca ninguém ou raramente vem aqui e diz "epa, eu tenho uma ideia boa, acho que é importante fazer isto."
Esc C.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"eu digo sempre "não se importam de..." portanto eu nunca imponho. As pessoas têm os hábitos enraizados e veem sempre a novidade como um desafio ao qual negam."
Esc C.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"as pessoas confundem as questões pessoais com as profissionais e eu posso chegar ao pé de uma pessoa e dizer assim "eu não concordo com isto, isto, isto que fizeste" e ser muito amiga dessa pessoa. Pena é quando essas pessoas depois confundem as coisas e acham que eu estou a questionar e a dizer que eu estou na Direção e convenci-me que já estou num plano superior."
Esc C.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"as pessoas não gostam de ser lideradas. Vamos lá a ver, gostam a partir do momento em que "isto não mexe nas minhas almofadinhas de conforto". Por exemplo, o coordenador é um gajo porreiro ou uma fulana espetacular desde que faça tudo em sintonia com aquilo que "eu pretendo" – "eu" docente."
Esc D.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"como eu já conheço muito bem muitas das pessoas, sei que alguns têm a sua vida particular e nunca têm disponibilidade. E outros apesar de terem vidas particulares complicadas, têm sempre disponibilidade."

Esc D.D	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"há situações em que nós temos que ser mais diretivos e não vale a pena estarmos a perder tempo com o 'Eu acho isto' 'Eu acho aquilo'. Há situações que é bom ter a opinião de todos e penso que, havendo opinião, também haverá mais envolvimento. E, portanto, quando nós queremos mudar alguma coisa, por decreto ou porque está escrito, não conseguimos mudar nada. Se as pessoas estiverem empenhadas e envolvidas em determinada tarefa, talvez... pode não se conseguir aquilo que... que a liderança de topo pretende, mas algo se constrói, e não vejo as coisas (que) devam ser impostas, porque... porque aí não resulta."</i>
---------	-----------	--------------------------------------	---

### Representações dos Coordenados:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenados	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.P1	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Existem basicamente, dois tipos de comunicação: o e-mail e o presencial. Mas, a via eletrónica é meramente para convocar reuniões, dar a conhecer um documento que é para se discutir posteriormente. Porque, o 'pensar sobre' é para acontecer no momento e com as pessoas todas reunidas."</i>
Esc A.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Para além de haver esse meio mais oficial que é o e-mail, conversamos nós também, informalmente, nos intervalos."</i>
Esc A.P4	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"A comunicação tem-se estabelecido muito por via e-mail. Portanto, o coordenador de Departamento envia sempre a informação para o Grupo, via e-mail. Aquilo que sai do Pedagógico e convocatória de reuniões, de qualquer das formas também existe a comunicação no corredor, a comunicação informal, sempre que há necessidade vamos falando uns com os outros acerca de diversas situações."</i>
Esc A.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"O diretor faz circular a informação por e-mail aos coordenadores de departamento. A informação para os docentes em geral chega sempre via coordenadores."</i>
Esc A.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Neste momento, é tudo por e-mail."</i>
Esc A.P6	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Funcionamos bem informalmente, conversas de corredor, nos intervalos. Podemos conversar muito uns com os outros nos intervalos, isso é muito precioso."</i>
Esc A.P6	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Mas de facto eu sei que entre os departamentos e a Direção há comunicação por email."</i>
Esc A.P7	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Estamos a todo o momento a receber e-mails de legislação: despachos que saem disto e daquilo, percebemos que tem de ser, é assim, e tentamos adaptar-nos às novas realidades. Basicamente é isto que eu vejo."</i>
Esc B.P1	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"O e-mail é mais para enviar e receber informação. A discussão, o debate, acontece em reunião."</i>
Esc B.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"há placards que funcionam na sala de professores. Temos o e-mail institucional, com muita regularidade a informação é-nos enviada pelo e-mail institucional, isto ao nível da direção. "</i>

Esc B.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"[A direção] utiliza o e-mail para darem-nos informações ou enviarem-nos documentos.(...) A recolha de opiniões faz-se via departamento e em grupo curricular."
Esc B.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"O e-mail é mais um veículo para difundir a informação"
Esc B.P4	Importância da comunicação	Circulação da informação	"funciona-se muito com mail institucional a escola tem mail institucional, nós temos mail também, trabalhamos com moodle, a plataforma." "Se é para convocar uma reunião vai um e-mail, apesar de ficar ali um papelinho também no placard; se é para fornecer documentos que depois vão ser analisados em reunião também enviamos por e-mail, evita estarmos a gastar papel."
Esc B.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Muito de vez em quando lá recebemos um e-mail da Direção. Muito de vez em quando. Um ou dois e-mails por período se calhar. (...) Mandam os documentos por e-mail, que é ótimo. E depois o debate dessas coisas é feito nas reuniões."
Esc B.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	" (...) é muito difícil os professores juntarem-se todos. Nós estamos pulverizados por Conselhos de Turma (...) os e-mails facilitam muito. "
Esc A.P4	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Mas há abertura da parte do diretor que recebe o coordenador de forma informal na Direção para esclarecer dúvidas e trazer essa informação ao Departamento."
Esc A.P4	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Têm sempre a porta aberta a qualquer hora, tiram dúvidas, esclarecem, informam. Não fecham a porta a ninguém."
Esc A.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Após discussão em reunião de departamento tentamos chegar a um consenso e habitualmente isso até é fácil (risos) chegamos a um consenso e fica lavrado em ata e a coordenadora depois reportará através da ata que será entregue, pessoalmente, na Direção."
Esc A.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Tenho-me apercebido através de comentários, tanto diretos como às vezes indiretos, que por vezes, a recetividade de um ou outro membro da Direção relativamente àquilo que vem do nosso Departamento, não é acolhido de braços abertos. Acho que dentro da nossa escola há departamentos que têm mais proeminência que outros."
Esc A.P7	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Devido às questões relacionadas com a avaliação de desempenho eu penso que as relações entre a Direção e os departamentos se deterioraram um pouco. Apesar de tudo, eu acho que se continua a fazer um trabalho de qualidade porque a Coordenadora também tem tido o apoio de todos os grupos que representa."
Esc A.P7	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Eu acho que falha a comunicação, falha o diálogo permanente e a disponibilidade para estar lá, observar, ver como as pessoas se relacionam."

Esc A.P7	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Há um desfasamento. Eu acho que há e alguma descoordenação nas respostas [do diretor], o que faz com que, mesmo ideias muito válidas, não resultem porque nem todas as pessoas estão a perceber para que é que aquilo serve." "Às vezes, uma decisão é tomada num determinado momento, mas passado um tempo a mesma coisa já não é verdade ou já é dita de outra maneira. É muito recorrente e isso tem gerado situações de algum mal-estar."</i>
Esc A.P7	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Procurar manter um contacto é quase como se fosse uma rede em que os diretores falam entre si, partilham a experiência, partilham as mesmas angústias e acabam por se entreajudar. É uma rede de apoio muito importante. Uma das dificuldades que se coloca aqui no nosso agrupamento tem a ver com isso, acho que o nosso Diretor é uma pessoa que não tem este diálogo, que não faz parte desta rede, está um bocadinho de fora."</i>
Esc A.P7	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Nós, professores, conhecemos muitos outros professores que estão noutras escolas e ficam um bocadinho atónitos com determinadas decisões que são tomadas 'mas porque é que nós estamos a fazer assim, se na escola A, B ou C estão a fazer de outro modo?! Isto não foi falado, não foi dialogado?' E não. Não foi! Essa é uma dificuldade que, se tivéssemos outro tipo de liderança, seria ultrapassada. "</i>
Esc A.P7	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Outras dificuldades têm a ver com questões de organização, de procedimentos, de gestão de recursos, de manutenção da própria escola. É um trabalho que é muito exigente e difícil, por mais que se queira é muito difícil ter as pessoas todas satisfeitas e, às vezes, o ter que explicar às pessoas o porquê de ser assim não poder ser de outra forma, as pessoas nem sempre entendem, e esperam que tudo seja feito na medida exata dos seus interesses e necessidades, e isso é impossível."</i>
Esc A.P7	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Nós não sabemos se é por insegurança, se é mesmo uma decisão para resguardar-se por não querer uma sobre exposição da sua imagem mas achamos que isso fazia falta. O estar lá quando há determinado tipo de atividades, iniciativas onde está a comunidade presente, dar o seu apoio, reforçar, valorizar as iniciativas dos professores e até dos alunos."</i>
Esc B.P1	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"O diretor explica, embora nem sempre de uma forma muito clara, mas tem a preocupação de explicar." "Acho que essa explicação reforça o poder do diretor. Reforça a sua autoridade. E reforça a aceitação das pessoas. Não, a união, não, a comunhão, mas reforça a sua aceitação. (...) mas não significa que concordem."</i>
Esc B.P2	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Em determinadas alturas, sinto, um pouco, falta de liderança. (...) eu precisava de me sentir mais orientada. (...) sentimos que faltam algumas diretrizes mais objetivas para nós sabermos melhor o que é que temos de fazer. (...) a própria comunicação não tem chegado no momento certo (...) é-nos dada muito em cima do momento em que é suposto que nós demos uma resposta, às vezes não há tempo para refletirmos, digerirmos, e sentimo-nos pressionados."</i>

Esc B.P5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"acho que a nós aqui na escola, a gente não o vê muito como um líder. Porque ele não tem uma relação carismática com os colegas. Normalmente até nem sabe falar muito bem. Nas reuniões gerais, quando fala, diz sempre coisas que ofendem mais as pessoas do que as motiva."
Esc B.P5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"falta de carisma, como líder e na relação com os colegas. E de vez em quando também tem algumas falhas de comunicação: tenta meter-se na vida das pessoas."
Esc B.P5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Trabalha imenso, o diretor trabalha imenso. A Direção trabalha muito. Mas depois não sabem estar nas pequenas coisas que são importantes para os professores. Estão muito ausentes, em geral, toda a Direção. [Mas] é uma Direção muito boa na gestão dos discentes, muito disciplinadora."
Esc B.P5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A Direção promove debates e participa se alguém o solicitar. (...) Mas se pontualmente a meio de uma reunião 'Eh pá, não sabemos resolver isto. Alguém que vá chamar alguém da Direção' Se for preciso até vem o Diretor, muitas vezes vem a subdiretora. Se for uma coisa que justifique podem estar a reunião inteira e disponibilizam-se para isso."
Esc A.P3	Importância da comunicação	Resolver problemas	"Quando há qualquer problema: Vamos lá acima, ajudam-nos em tudo, tudo, tudo."
Esc A.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	"É difícil agradar a todos. Obviamente. Estamos a trabalhar com pessoas. Não se pode descorar a parte humana, que somos pessoas, e todos temos problemas."
Esc A.P6	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Às vezes a imagem do Diretor é um bocadinho ausente. Claro que será impossível o senhor andar a passear aí pela escola a ver se há problemas. Eu gostava de o ver um bocadinho mais presente noutros âmbitos, vejo-o muitas vezes no pátio com responsáveis por obras, mas está focado nas instalações não propriamente no funcionamento humano das coisas."
Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	"A nível do relacionamento da Direção com os Coordenadores de departamento em geral, eu acho que não há muita diferença de departamento para departamento, é uma relação que se pauta muito por questões de nível burocrático e administrativo. A meu ver demasiado por esse tipo de questões, sendo que as questões de natureza pedagógica ficam para segundo plano."
Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	"As Direções também estão mergulhadas constantemente em trabalho burocrático, muita papelada a que têm de dar resposta e isso às vezes faz com que se alheiem daquilo que é o dia-a-dia da escola, o pulsar da realidade."
Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Estamos numa conjuntura muito depressiva, muito negativa em todos os aspetos, (...) mas era um momento crucial para voltar a ganhar, voltar a conquistar a vontade de todos os professores e assistentes operacionais que também são elementos - chave, que são desbaratados porque falha esse tipo de liderança." "já não vou falar do Mourinho (risos) caso já amplamente estudado e que se percebe porque é que funciona, não é por acaso nem é por sorte, quer dizer, há características pessoais que ajudam muito."

Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	"O lado humano da questão está a perder-se. E isso é uma questão de liderança porque, se há coisa em que nós ainda podemos fazer alguma diferença é aí, e isso não envolve tantos recursos, nem a legislação nos vai impor qualquer espécie de impedimento a este tipo de momentos ou de oportunidades ou dinâmicas que dão coesão, que humanizam o espaço de trabalho."
Esc B.P1	Interação	Gestão das relações interpessoais	"A comunicação, neste momento, privilegiada, é online. Portanto as pessoas enviam e-mails institucionais ou pessoais, e comunicam. Depois, comunica-se por reuniões, portanto, reuniões formais. E eu neste momento, assisto a um fenómeno que é o estarmos a perder um bocadinho a informalidade. Portanto, neste momento a comunicação começa a ser toda muito formal. Porque não há tempo para conversas informais. Querem tudo muito escrito, tudo muito responsabilizado. Há uma ideia assim aflitiva de responsabilização por tudo e, portanto, tem que estar tudo escrito."
Esc A.P6	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu, quando tenho algum problema e quando recorro diretamente à Direção, habitualmente tenho uma boa resposta, sou ouvida."
Esc A.P6	Interação	Relação profissional interdependente	"Olhe, um pormenor físico no sentido material da coisa, gostaria que o gabinete da Direção não estivesse segmentado com paredes. Está segmentado de tal maneira que nós estamos dentro do gabinete da Direção e não sabemos se o Diretor está presente ou não porque ele parece que está escondido e isso causa-me um bocadinho de impressão." "Acho fundamental para a abertura, para a disponibilidade e o diretor tem de se mostrar acessível."
Esc A.P6	Interação	Relação profissional interdependente	"Acho que devia haver sempre alguém presente na Direção, um representante da responsabilidade máxima da escola devia estar sempre presente, não deviam ausentar-se todos ao mesmo tempo, nem para o almoço."
Esc A.P7	Interação	Relação profissional interdependente	"A direção tem-se preocupado em ter um corpo docente que se articule entre si e que partilha experiências"
Esc A.P7	Interação	Relação profissional interdependente	"No pedagógico, a coordenadora de departamento fez chegar e defendeu a posição do departamento sobre o assunto, depois, lá está, tem de negociar, tem de chegar a um ponto de compromisso entre as partes, apesar de tudo foi positivo."
Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	"A ideia que eu tenho é de que essas reuniões com os coordenadores de departamento servem sobretudo para o diretor explicar o seu ponto de vista e angariar apoio. É sobretudo, ter uma base de apoio. Arranjar uma base de apoio. E depois, quando chega a Pedagógico, as coisas já estão definidas, com aquelas quatro pessoas já conta."
Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	"O diretor, quando as nomeou, sabia que podia confiar nelas para apoiarem as suas decisões e portanto, esta questão da nomeação é muito polémica. Tem que se lhe diga. Neste momento, eu acho que não há em termos de escola – não é desta, mas em geral – não há grande margem para negociação. "

Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Nós, colegas, tratávamo-lo pelo nome. Neste momento as pessoas tratam por diretor, Sr. Diretor. Isto é muito significativo. Quer dizer que não encaram o diretor como colega, que neste momento exerce outras funções, mas encaram-no como uma pessoa, hierarquicamente, acima."</i>
Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Nós sabemos que a avaliação de desempenho docente veio abrir brechas profundíssimas nas relações entre as pessoas e sabemos que é o diretor quem tem a última palavra para homologar ou não as avaliações. E sabemos que é o diretor que tem a última palavra para atribuir ou não horários zero. E sabemos que é o diretor que tem a última palavra para contratar pessoas. E sabemos que é o diretor não precisa de explicar nada, nomeia. E portanto, estes plenos poderes que o diretor tem, fazem com que ele se distancie das pessoas."</i>
Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Não creio que o diretor tivesse a intenção de através dos coordenadores nomeados, prolongar o seu poder. Não vejo isso. Portanto, entendo que nomeou as pessoas sobretudo pela experiência profissional que tinham."</i>
Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"O diretor é uma pessoa que conhece muito bem todos os docentes, todas as suas mais-valias, aquilo que é melhor e pior em cada um de nós." "Eu acredito que ele as nomeou porque são pessoas a quem ele reconhece competência e experiência, capaz de liderar um grupo numeroso de professores e trabalhar com um grupo numeroso de professores. Portanto, são pessoas que nos seus grupos disciplinares são reconhecidas. E isso é muito importante. Eu acho que ele teve isso em conta."</i>
Esc B.P2	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"A disponibilidade que demonstram, a abertura, qualquer questão que nós queiramos colocar há sempre alguém disponível para nos atender."</i>
Esc B.P2	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"[Relativamente ao diretor e à direção] há por vezes questões pontuais que não funcionam mas cuja resolução não depende exclusivamente do diretor, da direção; portanto, a imagem que eu tenho efetivamente dos órgãos diretivos é particularmente positiva pela sua disponibilidade, pela sua formação enquanto pessoas e creio que há um clima de humanização que eles pretendem que se cultive."</i>
Esc B.P2	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Parece-me que a direção, o diretor confia sobretudo nos coordenadores, neste caso nas coordenadoras, porque são elas que efetivamente sempre fazem a ponte."</i>
Esc B.P3	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Não me parece que a direção, o diretor promova o relacionamento interpessoal, mas acho que há um bom clima entre toda a gente, tratam normalmente as pessoas todas bem, penso eu."</i>
Esc B.P3	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Eu não falo praticamente com o diretor, quem fala é a minha coordenadora do departamento que transmite as opiniões do departamentos e o que é preciso fazer, o que temos que organizar. Penso que entre eles há uma boa comunicação, mas pronto, também nunca estive com eles os dois não sei"</i>

Esc B.P4	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que há um trabalho de equipa entre os coordenadores de departamento e o diretor"
Esc A.P5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Este diretor não ausculta muito os colegas."
Esc B.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"(...) tanto o diretor como os elementos da direção vão até à sala dos professores, vão ouvindo os pedidos dos professores, eu própria dirijo-me e nunca fui impedida de o fazer e vejo outros colegas a fazerem-no, dirigem-se aos elementos da Direção – mesmo quando era suposto eles não os atenderem – eles nunca se recusaram a atender, nem que seja no intervalo, na sala de professores, seja onde for."
Esc B.P4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Sim sentimos que há necessidade de alterar programas ou de criar metodologias diferentes, a direção / diretor é aberto a entender e se possível implementar."
Esc B.P5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Sempre que eu precisei de falar, fosse com o diretor, fosse com qualquer outro elemento da direção, fui sempre bem recebido."
Esc B.P5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"É fácil de falar. Chega-se lá, bate-se à porta, pede-se licença para entrar e ele, normalmente, recebe-nos sempre. Se não, recebe um bocadinho depois."

Escolas com mais de 1500 alunos			
Coordenados	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc C.P1	Importância da comunicação	Circulação da Informação	"Todas as informações que recebemos da Direção, agora é por e-mail. E também estão afixadas aqui no placard."
Esc C.P4	Importância da comunicação	Circulação da Informação	"Usa o e-mail como já disse, mas por exemplo, se for uma informação que seja necessário tomar conhecimento mais rápido, e ter-se a certeza de que toda a gente leu, usa-se também, as Ordens de Serviço, as Circulares, pois, assim, todas as pessoas tomam conhecimento e assinam em como leram."
Esc C.P6	Importância da comunicação	Circulação da Informação	"Se for informações corriqueiras, portanto, fá-lo através de e-mail para todos os professores. Para além disso... comunica... Há informação da Direção que chega também através dos coordenadores que têm assento do Conselho Pedagógico."
Esc D.P3	Importância da comunicação	Circulação da Informação	"eu sei que posso ir diretamente à Direção, que sou bem recebida, mas também sei que eles estão nas reuniões, então, arranjo outros meios. E também sei que posso enviar e-mail para o meu diretor a toda a hora que eu achar necessário, por isso, a esse nível as coisas também me parece que estão a correr bem e a informação está a circular."
Esc C.P3	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A comunicação afeta as relações interpessoais, completamente. (...) há pessoas também arrogantes... da qual nós temos medo... medo, alguns. Alguns têm medo... Há aí colegas que são bastante arrogantes, e as pessoas têm medo de falar. E, às vezes, até eu me ofereço. Eu falo, porque eu já conheço aquela pessoa. "

Esc C.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"(...) Aliás, qualquer pessoa que tem que fazer avançar qualquer coisa, tem que ser líder. Por mais que as pessoas não gostem, mas tem de ser líder. E tem que se impor. O líder só é líder porque se impõe. Agora, há formas e formas de nós nos impormos. Ou nos impomos pelo diálogo, ou nos impomos dizendo 'eu quero e ponto final'." "o trabalho que têm feito é um pouco pelo diálogo. Mas, há situações em que não se pode agradar a toda a gente."
Esc C.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"eu acho que ser diretor é muito complicado. (...). Porque tenta, de certa forma, fazer com que as pessoas andem satisfeitas e eu acho que isso é fantástico. Porque se nós queremos trazer a água ao nosso moinho, temos que saber trazê-la. E se nós andamos com as pessoas todas contrariadas é muito mau. Nós não atingimos o nosso objetivo. Agora, e por isso é que eu digo que gerir é sempre muito complicado." "E tal como eu disse há pouco nós somos muito críticos. Nós criticamos tudo. Mas criticamos no mau sentido. Porque nós devíamos criticar e apontar alternativas."
Esc C.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A maneira como as pessoas comunicam entre si afeta as relações interpessoais. Sim, sem dúvida, que sim."
Esc C.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Gerir pessoas é muito complicado. Eu acho que o principal é haver comunicação entre todos os intervenientes. Quando essa comunicação se consegue fazer bem, tudo corre bem. Quando essa comunicação não se consegue fazer tão bem, as coisas começam a falhar."
Esc D.P2	Importância da comunicação	Resolução de problemas	"Ouvem, ou tentam resolver aquilo que vamos esclarecer."
Esc D.P4	Importância da comunicação	Resolução de problemas	"Quando temos algum problema que seja necessário resolver imediatamente, podemos contactar diretamente com a direção, eles têm sempre disponibilidade para atender, quando são situações mais complexas, contactamos os coordenadores e os subcoordenadores."
Esc C.P1	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Nem toda a gente havia de ser coordenadora, aliás, mudou o coordenador porque o anterior tinha muitas turmas, e a Direção tentou negociar 'tens muitas turmas, é melhor passar a coordenação a outro'. (...) há uma grande diplomacia por parte do diretor."
Esc C.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Mesmo que a direção não goste deles [coordenadores de departamento], vai metê-los lá porque já lá estão. Não querem criar rutura, não querem entrar em choque." "E com o DL 75/2008, nós não elegemos os nossos representantes."
Esc C.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	[Algumas] "pessoas não se sentem muito à-vontade com [alguns elementos da] direção. Sentem que há muita chefia. E muita gente tem receio de chegar ali e falar e estar à-vontade. (...) Não confiam." "Tem um papel mais autoritário."

Esc C.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Nem sempre as pessoas se reveem nas decisões superiores apesar de terem participado. (...) Às vezes essas decisões estão muito direcionadas só para um Departamento. ...Sentimos isso. E as pessoas sabem que nós sentimos isso e dizemos. Mas pronto, são coisas que, às vezes, não convém falarmos, não é? Não gostamos de ganhar algumas inimizades. Mas na prática todos sentimos."
Esc D.P1	Interação	Gestão das relações interpessoais	"É, realmente, muito difícil conseguir, digamos que, agradar a todos. "
Esc D.P3	Interação	Relação profissional interdependente	"que eles comunicam através dos e-mails. Porque quando eu recebo da minha coordenadora, já vi que a informação vem do diretor. Comunicam, portanto, nos Pedagógicos eles reúnem com a frequência necessária para conduzir bem todo o sistema. E comunicam pessoalmente. Porque eu sei que a minha coordenadora de Departamento, quando tem uma coisa urgente, ela entra pelo gabinete adentro e ela é sempre recebida pelo diretor."
Esc D.P3	Interação	Relação profissional interdependente	"Há imensas reuniões da direção só com os coordenadores. Por exemplo, olhe... e até com os... com o núcleo dos avaliadores... portanto há várias estruturas e o diretor, de um modo geral, está presente. Mesmo em relação à minha Subcoordenação, a primeira reunião foi ele que a presidiu. Ele está presente em tudo. Não há dúvida nenhuma. Nem sei, por vezes, como é que ele consegue,
Esc C.P3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"dou muito valor à abertura que a Direção tem conosco, professores.
Esc C.P4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Tenho tido todo o apoio. Eu, quando preciso, quando tenho que tirar dúvidas ou quando faço as minhas propostas (...) sou sempre ouvida e tem havido sempre muita abertura."
Esc C.P4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"é uma Direção bem aceite. Que ouve os colegas."
Esc C.P4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Há coisas que são impostas, mas são impostas de tal forma que aquilo não se percebe que aquilo foi uma imposição. Acabou por ser uma negociação, uma conversação."
Esc C.P5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Há mais uma relação de colaboração, de participação. Por imposição é como lhe digo. Claro que há coisas que têm que ser impostas... mas tenta-se sempre... que essa imposição seja explicada e que as pessoas aceitem... ou acabam por aceitar aquilo que é... Mas é um mínimo. Portanto, as coisas são faladas, são dialogadas, são discutidas."
Esc C.P6	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"O que eu posso dizer é que a nossa atual Direção tem... tem vindo a melhorar. De ano para ano. (...) Houve melhoramentos em termos de diálogo. Isso, sem dúvida. A Direção, o diretor comunica mais, passa mais para fora as preocupações e aquilo que pretende pôr em prática." "Ouve as pessoas e tenta resolver os problemas. Sim. Coisa que não acontecia anteriormente."

Esc C.P6	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"O mais difícil é chegar a um consenso. (...) Por mais que se criem formas de comunicar com as pessoas, de ouvir as suas opiniões, o certo é que a Direção tem que decidir. (...) E não vai agradar a toda a gente." "eu acho que quem está na Direção é que tem que ter essa capacidade de dar a volta por cima. Porque as coisas funcionam assim, se é uma pessoa, uma pessoa ou um grupo de pessoas, que isso as deixa muito... ..vulnerável, então não deveria estar numa Direção. O diretor deve saber ouvir, deve procurar levar a água ao seu moinho da melhor maneira. Mas a decisão tem que ser tomada sempre pela Direção. E quem não for capaz de assumir que tomou essa decisão contra outras posições contrárias, então não pode estar num cargo de Direção, de líder, de liderança. "
Esc D.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Eu acho que não é muito bem aceite. E acho que o trabalho também não é muito compreendido. " "Não temos a explicação que está por trás, e ou às vezes, mesmo com a explicação, já estamos naquela de não concordar."
Esc D.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Eu valorizo quando a Direção ouve. Valorizo quando a Direção toma em atenção os elementos dos outros grupos e um bom relacionamento." "Não é necessário marcar hora. Mas por vezes... Mas por vezes estão ocupados e torna-se difícil. "
Esc D.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Nós a nível de informação costumamos estar sempre informados, a tempo e horas, bem informados... ou por e-mail ou por circulares, ofícios. Agora, o modo como interpretamos essa informação é que não está a ser melhor, de um modo geral. Não sei muito bem o que é que poderiam melhorar."

#### 4. Relação e comunicação entre coordenadores e coordenados

##### Representações dos Coordenadores:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.C6	Importância da comunicação	Circulação da informação	Daí optou-se pelo e-mail, portanto, trocamos correspondência... troca-se correspondência, transmitem-se informações e recolhem-se opiniões. Funciona mas não é a mesma coisa da comunicação presencial." "Pode ser rápida. Pode ser prática... não temos que ter reuniões muitas vezes. No fundo só se têm aquelas reuniões que são as obrigatórias."
Esc A.C6	Importância da comunicação	Circulação da informação	Por e-mail, a informação passa, mas não é a mesma coisa. É uma comunicação um bocado mais artificial que se tem com as pessoas. (...) Prefiro o presencial."
Esc A.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Eu penso que a maior dificuldade é mesmo a falta de tempo para partilharmos, para refletirmos se calhar com mais consciência... porque muitas das vezes a direção/ diretor solicita uma opinião sobre um determinado assunto e eu não tenho tempo de reunir com os meus colegas presencialmente, lá mando a informação por correio eletrónico, 'enviem-me as vossas sugestões', já se sabe que depois a maior parte não responde."

Esc A.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Por email vêm menos sugestões, (...) eu penso que é falta de tempo para refletir com calma."</i>
Esc A.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"A comunicação é muito presencial, é numa abordagem direta, é evidente que recorro muito ao correio eletrónico para convocatórias e transmitir muita informação da direção. Basicamente é através de mail e presencial."</i>
Esc A.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Optei por não estar sempre a reunir, mas estamos sempre em contacto ... ou falo com uma colega e peço para transmitir. Mas para que a informação flua igualmente para todos... para todos os colegas costumo utilizar o correio eletrónico. Quando a situação é mais importante e requer alguma discussão, nesse caso, eu envio a informação mais cedo e depois reunimos para trocar impressões. Acho que o mais importante é realmente a comunicação."</i>
Esc A.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Ao longo destes anos, eu fui mudando algumas estratégias porque nós perdemos muito tempo nas reuniões com a transmissão de informação. E como temos sempre muita informação que às vezes nem tem muito interesse, é repetida, eu optei por fazer este ano, e funcionou melhor, foi, à medida que eu vou recebendo, eu vou enviando e-mails para os colegas. E depois faço uma súmula com os mesmos e-mails (...) e dou à colega que vai fazer a ata seguinte."</i>
Esc A.C4	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"O email, a principio foi difícil. Foi difícil, mas depois devido a termos cada vez menos horas para podermos estar juntos e reunir sem ser depois das 6h30 da tarde, ou começámos a encontrar outras formas de podermos tratar dos assuntos. É claro que o email funciona para situações, para assuntos, que não exijam debate e tomadas de posição, que não exijam a presença de todos."</i>
Esc A.C4	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Para além do e-mail, para além do contacto diário que temos com os diretores de turma, depois temos as nossas reuniões que fazemos as duas coordenadoras de diretores de turma [uma de cada ciclo]. São informais não há propriamente registos em atas; normalmente no final do ano nós fazemos um balanço da nossa atividade. É uma estratégia de trabalho."</i>
Esc A.C4	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Funcionamos muito por e-mail. Muito mesmo. Principalmente, então, nas alturas de avaliação... aliás o meu mail é que anda para trás e para a frente. Costumo sempre dizer "olha, estou de prevenção" ou seja, "mandem...", porque eu abro o mail, seja Sábado ou seja Domingo".</i>
Esc A.C5	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"A primeira via é sempre o corredor e a sala de professores, mas tudo vai através de email e se houver algum problema portanto, nós estamos ali todos os dias, somos colegas e estamos ali a qualquer hora; mas nós enviamos tudo através de email porque facilita, (...) em 24/48 horas as coisas estão, se possível, respondidas."</i>

Esc A.C6	Importância da comunicação	Circulação da informação	"A comunicação não é muito fácil, porque na prática, depois, outras questões que se prendem com a funcionalidade... Imagine, é preciso transmitir determinadas informações de cima para baixo. Portanto, o coordenador recebe-as da Direção/ Diretor ou do Conselho Pedagógico. Depois transmite aos subcoordenadores que, neste caso, são seis. O subcoordenador de cada disciplina, ou antes, o representante de cada disciplina aos professores, aos docentes desse grupo disciplinar. Portanto, primeiro, esta transmissão é morosa. E o processo inverso, a recolha de opiniões, também.
Esc B.C1	Importância da comunicação	Circulação da informação	"nestes últimos anos, de facto, as tecnologias têm vindo a ajudar muito no tipo de trabalho que se desenvolve com os outros colegas. Portanto, a comunicação faz-se muito mais recorrendo ao e-mail. . E creio que acelerou muito, agilizou muito o tipo de comunicação entre as pessoas. Reduziu muito a necessidade de as pessoas reunirem de uma forma mais formal."
Esc B.C1	Importância da comunicação	Circulação da informação	"uma grande parte do trabalho começou a ser feita através de comunicação via e-mail entre a Direção, a Coordenação, os coordenadores curriculares [subcoordenadores]. Não substituindo, evidentemente, as reuniões."
Esc B.C1	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Conversamos em qualquer altura. Por todos os meios, por todos os meios. Via e-mail, conversa direta, por telefone. Não olho a meios para entrar em contacto com as pessoas."
Esc B.C1	Importância da comunicação	Circulação da informação	"os Departamentos vão de trinta a cinquenta pessoas. Contêm grupos muito diferentes entre si. Portanto, não era produtivo. Nós percebemos que não era produtivo. E, por isso, deixámos de fazer reuniões de Departamento."
Esc B.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"desde 2008 evoluímos bastante em termos de comunicação. Em várias vertentes, como nós estamos na época da informática, em termos de comunicação institucional... e instrumental, nós passámos a usar muito o e-mail para tudo o que é documentação, os chamados destaques de última hora que facilita muito, em vez de andar atrás dos colegas a distribuir papel."
Esc B.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"nas escolas é sempre muito complicado a informação circular de forma a chegar a todas as pessoas."
Esc B.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"os colegas desabafam comigo." "Sou abordada por todos os meios.[reuniões, corredores, telefone, e-mail]"
Esc B.C4	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Falo com os coordenadores curriculares e há muita troca de informação via eletrónica. (...)Quando há problemas específicos que temos que resolver ou que decidir, encontramos-nos."
Esc B.C5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Sobretudo o e-mail. (...) Eu às vezes tiro algumas fotocópias porque acho necessário, quando estamos a ler, eu não gosto de ler documentos no ecrã."
Esc B.C5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Acho que esta história do e-mail às vezes sobrecarrega muito o líder, o responsável." "se são quinze, há três ou quatro que participam via e-mail, os outros..."

Esc B.C6	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"trabalhamos em bloco, em grupo de coordenadores de departamento. Trabalhamos muito por e-mail. Comunicamos por e-mail para os coordenadores curriculares..."</i>
Esc B.C6	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Via e-mail... via telefone... e... e presencialmente. Mas o maior canal é o e-mail. "</i>
Esc B.C5	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Se calhar temos que pensar melhor a informação que mandamos por email mas continuar a utilizar também o suporte papel, a afixar e a organizar a informação importante em painéis."</i>
Esc B.C3	Importância da comunicação	Formas de comunicar	<i>"Se eu tiver alguém que é responsável por, e se eu pedir ajuda, ajudam, mas eu distribuir trabalho, é difícil. É complicado. Às vezes o que se faz é, por anos, tentar arranjar as coisas, por anos. Mas é difícil fazer isso. Não é que eu goste de centrar as coisas em mim, antes pelo contrário. Mas é complicado. "</i>
Esc B.C4	Importância da comunicação	Formas de comunicar	<i>"Os coordenados? Acho que me veem mais como uma colega." "Sim, confiam. Confiam em mim e em toda a informação que eu lhes mando. E estou sempre muito disponível e vou sempre ter com as pessoas, mas acho que me veem como uma colega."</i>
Esc B.C4	Importância da comunicação	Formas de comunicar	<i>"Dou mais valor ao trabalho colaborativo, essencialmente."</i>
Esc B.C5	Importância da comunicação	Formas de comunicar	<i>"Nós temos apostado muito no e-mail, partindo do princípio que toda a gente vai ver religiosamente todos os dias o seu correio, mas há tantas solicitações que eu acho que as pessoas têm alguma resistência, eu própria tenho, em ler coisas no computador. O e-mail é rápido, chega a toda a gente mas eu não tenho a certeza que seja um grande incentivo à leitura dos documentos."</i>
Esc B.C6	Importância da comunicação	Formas de comunicar	<i>"uma das coisas que de ano para ano temos melhorado, mas está longe do ótimo, está relacionada com a divulgação da informação, pois há muita sobreposição de informação."</i>
Esc A.C1	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"a primeira coisa que acho fundamental são as relações interpessoais. Se forem de natureza conflituosa, bem, está o caldo entornado. Há que pacificar, mas há que também reconhecer o mérito a quem tem."</i>
Esc A.C1	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Acho que uma coisa é fundamental, não vale a pena dar ouvidos a certas coisas, e volto a repetir: se tiver alguma importância, é falar imediatamente com a pessoa envolvida, à parte, sem que mais ninguém saiba, tentar resolver a situação e o assunto ficar encerrado, e não contar mais nada a ninguém."</i>
Esc A.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Tenho a abertura suficiente para chegar a qualquer um dos colegas, temos um departamento onde penso que o ambiente é muito aceitável, é muito favorável, não somos muitos, somos talvez dos departamentos mais pequenos na escola."</i>
Esc A.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Dentro do meu departamento temos um ambiente razoável, temos alguns momentos que nós ainda fazemos questão de celebrar juntos, de convívio propriamente. Fazemos... já o fizemos no Natal, costumamos convidar colegas que já estão aposentados. Agora no final do ano letivo vamos continuar, vamos fazer também um encontro entre os docentes do departamento. Portanto, penso que as relações são bastantes cordiais dentro do departamento."</i>

Esc A.C4	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Nós conversamos e discutimos muito. E gritamos muito uns com os outros. (...) Mas, eu acho que nós até nos damos muito bem. Apesar de tudo o que está exterior à escola cada vez está mais dentro da escola, logo, nós acabamos por descarregar uns nos outros, quer nós queiramos quer não. Porque as pessoas são humanas! "</i>
Esc A.C4	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Eu, ao fim de semana, mesmo que receba um email de trabalho, eu não respondo! Não respondo. Não, porque acho que estou na minha hora... estou no meu tempo que nada tem a ver com a profissão. Muitos colegas não compreendem isso,... nem que tu não respondas, nem que tu respondas fora do horário de trabalho." "Se eu respondo, há muita gente que critica essa atitude, porque não é hora de trabalho."</i>
Esc A.C4	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Por um lado estas novas tecnologias agilizaram os processos de comunicação, por outro, afastam as pessoas, mas também evita muitos conflitos laborais. Porque o email torna as coisas mais impessoais, as pessoas leem, e se não perceberem, no dia seguinte, vêm perguntar. Deu tempo para digerir."</i>
Esc A.C5	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Práticas que nós já temos agilizado no nosso dia-a-dia e às vezes olhamos para os colegas novos e não percebemos porque é que é tão difícil de entender. Mas realmente as práticas entre as escolas são tão diferentes que requer alguma... requer alguma paciência, requer alguma disponibilidade. Mais do que paciência, alguma disponibilidade para aceitar as dificuldades que os outros têm. E só assim é que se consegue ser coordenadora dos diretores de turma."</i>
Esc A.C5	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Do ponto de vista humano é uma experiência muito enriquecedora, exigente, nós conhecemos os colegas, nós somos os primeiros professores da escola que conhece praticamente todo o corpo docente. Praticamente um non stop de disponibilidade para as pessoas."</i>
Esc A.C5	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"As pessoas recorrem mais a nós [coordenadores DT] do que aos próprios coordenadores [de departamento] ou à Direção, a nível das experiências do dia-a-dia, da forma como a escola funciona, muitas vezes é através de nós que essa informação lhes chega. Noto pelas questões que eles levantam nas reuniões dos conselhos de diretores de turma."</i>
Esc A.C5	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Há efetivamente sempre uma ou outra situação em que nós temos de estar mais atentos. Porque a pessoa pode precisar, pode estar mais desenquadrada, porque tem menos experiência, porque por uma questão de feitio não se aproxima, nós temos de ter alguma atenção a essas situações."</i>
Esc B.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"é um trabalho muito grande de entreaajuda quer aos diretores de turma, quer com a documentação."</i>
Esc B.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Nós usamos muito o e-mail para agilizar a comunicação mas depois gostamos de trabalhar os documentos uns com os outros, ao pé do papel. Eu penso que não afeta a relação entre as pessoas, o que afeta a relação das pessoas é a quantidade de tarefas que nós temos que dar vazão."</i>

Esc B.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Arranjar formas, instrumentos de facilitar o trabalho às pessoas em termos daquilo que é preciso fazer. E verificar a documentação fornecida pelas pessoas; de vez em quando, se pudermos verificar e ler o que as pessoas escrevem não com o intuito de contabilizar erros, mas de evitar e antecipar, pois podem não estar a acautelar alguma situação. E conversar com elas, ter um contacto direto."</i>
Esc B.C3	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"eu tento sempre arranjar forma de não se criarem atritos, nem conflitos."</i>
Esc B.C4	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Tenho tido uma boa relação com as pessoas, temos trabalhado muito bem em conjunto com os outros coordenadores de departamento, e a nível dos grupos curriculares."</i>
Esc B.C6	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Já houve uma situação também com um grupo, em que houve um litígio, entre o coordenador curricular e um dos coordenados, e eu falei com o coordenador curricular, falei com o coordenado. E depois de falar com os dois e de ouvir as duas partes, juntei os dois. E acho que sanou."</i>
Esc A.C6	Interação	Relação profissional interdependente	<i>Num grupo presencial há interação.(...) Há debate, há interação. E as pessoas podem repensar a sua opinião por ouvir outras opiniões diferentes. Portanto, na comunicação eletrónica isso não existe. Nós só damos opiniões, só nos limitamos a recolher e a transmitir. E fica pobre."</i>
Esc A.C6	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Eu penso que me veem como uma pessoa que, não complicando as questões, quer orientar o trabalho do Departamento, de maneira a que as coisas funcionem. Eles veem-me como o simplificador das coisas nesses processos, penso eu. Facilitador."</i>
Esc A.C4	Interação	Relação profissional interdependente	<i>As únicas coisas que oiço são: "Tu és a Coordenadora, tu é que deves saber". Acho que eles olham para mim como eu olho para o diretor: "A rapariga esforça-se, mas nem sempre consegue!"</i>
Esc A.C5	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"As pessoas já se habituaram nas escolas a que tudo vem de cima, tudo vem de coordenadores, tudo vem de diretores, logo é suficiente cumprir e não acham necessário pensar."</i>
Esc A.C4	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Eu gosto de trabalhar, mas gosto de trabalhar na retaguarda, não gosto de liderar, não tenho feitio para liderar. Tenho a consciência que chega um ponto em que a paciência se esgota de tal maneira que eu não sou simpática para as pessoas!"</i>
Esc B.C2	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"As pessoas reconhecem o meu trabalho e deixam-no escrito, todos os meus colegas deixam-no escrito."</i>
Esc B.C3	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"nós fazemos reuniões, quando há coisas muito específicas. Em que queremos discutir determinados assuntos, ou queremos apresentar determinados assuntos em que os colegas depois podem pensar, podem apresentar sugestões."</i>

Esc B.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"eu não tenho tido situações que me possam pôr a pensar se de facto há algum problema na forma como eu trabalho, na forma como eu contacto com os colegas."
Esc B.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"Nem toda a gente pensa da mesma forma e uns podem reconhecer mais, outros menos, mas reconhecem o trabalho."
Esc B.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Há algum pudor, se não até bastante pudor em as pessoas se pronunciarem sobre o trabalho feito por outros colegas. (...) Se eu fizer algum comentário sobre um relatório ou alguma coisa, é complicado. As pessoas têm dificuldade em assumir que se está a fazer algum comentário ou alguma apreciação sobre aquilo. (...) Ainda agora, no Conselho Pedagógico, estamos a apreciar relatórios, não estamos a aprovar nada, estamos a tomar conhecimento."
Esc B.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Mas gosto de distribuir e quando eu posso, e apesar de ter reunido pouco com elas, distribuo, essa é a regra de ouro. Às vezes não distribuo mais porque as pessoas ficam a olhar e a pensar 'o que é que me vais pedir'."
Esc B.C6	Interação	Relação profissional interdependente	"temos muita confiança nos coordenadores curriculares e demos-lhes mais força e providenciamos todos os textos explicativos, quando é para uma reunião, qualquer coisa que nós queiramos que eles façam a nível dos grupos curriculares, enviamos tudo explicado."
Esc B.C6	Interação	Relação profissional interdependente	"nos e-mails, pomos sempre 'se não perceberem alguma coisa, encontre-me cá na escola' ou uma conversa de corredor, ou, 'sim senhor, vamos agora aí para um cantinho', estamos sempre abertas para colaborar com os coordenadores curriculares."
Esc B.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Não sei se se justifica haver reuniões formais para certos aspetos. (...) Nós, coordenadoras, temos muitas reuniões informais, momentos de trabalho em que as pessoas estão em sala a trabalhar, estamos ao longo do dia na sala a trabalhar. Mas há situações em que as conversas da sala de professores e de corredor não correm muito bem. (...) Não são produtivas."
Esc A.C6	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	"Disponibilidade para ouvir. Portanto, essa acho que é a maior. Porque num grupo grande a coordenar, mesmo que não seja homogéneo, é necessário que as pessoas tenham capacidade de ouvir. Tenham capacidade de se adaptar." "As pessoas estão convencidas que as únicas maneiras de fazer as coisas são como elas fazem, - há vícios destes. Eu próprio também os posso ter. Mas quem está num cargo de coordenador é que nota isso: as pessoas já não querem adaptar-se, nem querem ouvir."
Esc A.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	"É mais ouvido por uma questão de mérito pessoal mas isto é a própria Assembleia que o reconhece. E é muito importante não fazer transparecer aquilo que pensa o coordenador, para não condicionar, para não cortar a liberdade às pessoas." "Trata-se é de saber equacionar o problema, saber fazer sínteses de vez em quando, e devolver sempre às massas. E procurar ser fiel ao que as pessoas pensam em Conselho Pedagógico."

Esc A.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"Mais do que dar opiniões, ouvir. E saber fazer as perguntas certas. É difícil." "Eu vejo as coisas a andar, a questão é essa, e há certas questões que não preciso de lembrar. O certo é que a máquina já está oleada de maneira que... o meu papel é quase... apagado."</i>
Esc A.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"Eu habituei-me a enviar um mail e espero resposta. E nem sempre essa resposta vem. Depois fico sem saber "será que recebeu, será que não recebeu...". Eu sei que saiu do meu mail, mas pronto, às vezes o feedback não vem. Pronto, acho que isso tem a ver com a minha maneira pessoal."</i>
Esc A.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"Falo muito com os meus colegas, trocamos sempre muitas impressões com os coordenadores do pedagógico."</i>
Esc A.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"Relativamente à maneira como interajo e comunico, penso que aceitam bem porque foi assim: eu fiz uma proposta e depois fui fazendo a avaliação ao longo de... de algum tempo. E portanto, nós fomos ajustando de acordo com aquilo que me foram dizendo, (...) porque eu fazia mais reuniões, (...) depois nós fomos ajustando de acordo com as sugestões que me foram dando. Portanto, eu penso que... estou a ir ao encontro dos pedidos, das solicitações."</i>
Esc A.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"Debatemos, chegamos a consensos, eu acho que é muito importante, porque, no pedagógico quando tomamos determinadas decisões quase sempre já ouvimos os colegas. Claro que, evidentemente, há alturas em que chegamos ali, surge uma situação qualquer e nós temos de tomar a decisão. (...) Depois comunico aos colegas o que se passou. Quando há tempo envio um mail a pedir opiniões, pode nem toda a gente responder, porque nem toda a gente responde, mas pelo menos a grande maioria dá-me feedback."</i>
Esc A.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"Agora eu penso que é sempre positivo nós trocarmos impressões entre nós, coordenadores, e com outras pessoas. Eu tenho algumas colegas de outra escola onde eu estive 13 anos e de vez em quando também... falo com elas."</i>
Esc B.C2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"Oíço sempre os colegas."</i>
Esc B.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"É complicado nós promovermos muitas reuniões. É complicado. É complicado por causa dos horários, embora, nós tenhamos uma tarde livre só para reuniões (...) Então, tentamos, quando não são coisas muito prementes, nós consideramos ter este tipo de diálogo online."</i>
Esc B.C6	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ comunicar	<i>"temos muita abertura e à vontade para nos virem perguntar 'Olha, és coordenadora. Tenho esta dúvida', porque sabem que nós também trabalhamos em bloco."</i>

Escolas com mais de 1500 alunos			
Coordenadores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc C.C1	Importância da comunicação	Circulação da informação	"No meu Departamento, o meio privilegiado é o e-mail. O placar da sala de professores, se for verificar em relação ao Departamento não deve ter lá grande informação. Acho que não. É tudo através de e-mail, através de reuniões de Departamento, através de reuniões dos Grupos Disciplinares em que eu faço questão de estar presente."
Esc C.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Conversas informais, muitos e-mails, avisos na sala de professores. Falta de conversa não há. Por exemplo, no final do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico é elaborado um resumo. O resumo é afixado. Portanto, todas as pessoas podem ler e sabem o que é que se passou naquelas reuniões. Portanto, nada está ocultado."
Esc C.C4	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Sobretudo, são dois meios: reuniões e e-mail. (...) Mas também conversas informais na sala de Professores."
Esc D.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"No início do ano temos reuniões de departamento com os dois níveis de ensino. Raramente temos outra reunião porque, normalmente todo o trabalho é feito por e-mail."
Esc C.C1	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Reúno individualmente, quando é necessário para podermos tratar coisas específicas do Grupo. Faço reuniões de subcoordenadores, neste caso das coordenações intermédias, que temos realizado nos últimos anos, desde que eu cheguei à Coordenação do Departamento."
Esc C.C4	Importância da comunicação	Circulação da informação	"O email é para divulgar documentação, mas também para recolher e auscultar os colegas sobre assuntos que são prementes, e que não é possível reunir, logo, através de e-mail, recolhemos as opiniões."
Esc D.C1	Importância da comunicação	Circulação da informação	"(...) a facilidade da comunicação imediata, da transmissão imediata de informações, nós cá na escola usamos muito o e-mail. Da Direção em relação aos coordenadores. Dos coordenadores em relação aos docentes dos seus Departamentos, as mensagens circulam diariamente por e-mail. Portanto, tudo o que podermos resolver, tratar, informar através do correio eletrónico é, portanto, o meio utilizado. O que não invalida que se continuem a fazer as reuniões formais ou as sessões de trabalho informais necessárias, para questões pedagógicas de planificação." "nesses processos de recolha pontual de opiniões, utilizamos o correio eletrónico."
Esc D.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"(...) eu acho que as pessoas recebem muitos e-mails, mas o e-mail é uma forma cómoda, prática de não se terem que deslocar. Porque eu penso que se fosse de outra maneira, também não liam. Em papel também não liam. Nós já experimentámos de várias maneiras, e continuamos a experimentar. A informação é divulgada em e-mail, mas também em papel. E é colocada, no sítio certo, sempre, conforme é divulgada. Até em vários sítios."
Esc D.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"A informação, a divulgação é feita corretamente. Portanto, não há forma de as pessoas andarem desorientadas no meio da escola."

Esc D.C2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"(...) apesar de eu estar presente todos os dias e saber que me podem contactar por e-mail, telefone, mas acaba por ser muito aquilo que é obrigatório."
Esc D.C3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Falo muito, tenho uma relação muito próxima com os subcoordenadores para fazer chegar toda essa informação. Ouvir."
Esc C.C1	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"...tento estar a par das situações todas do Departamento e apoiar os colegas. Depois são todos os contactos informais, na sala, falar com o colega, falar com os colegas diretamente no seu local de trabalho." "Temos também a plataforma Moodle, onde existem muitos documentos dos vários grupos, onde os colegas partilham os seus documentos."
Esc C.C4	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"... quando se recolhe informação 'Olha, vejam lá esta grelha', 'Olha, vejam lá esta planificação', 'Vejam esta matriz. Qual é a vossa opinião?' Quer dizer, há ali meia dúzia que respondem aos e-mails."
Esc C.C4	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Não, e-mail não afeta as relações interpessoais." "Acho que é um veículo ótimo para circulação da informação. (...) é um recurso. Para tirarmos dúvidas, confrontar opiniões, isso fazemos pessoalmente. (...) Não se resolve tudo através de e-mail, é apenas um recurso."
Esc C.C5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	Trabalhamos muito por email. Mas quando eu quero alguma coisa de alguma pessoa em particular é sempre pessoalmente, olhos nos olhos, a falar com a pessoa.(...) Trabalhamos informalmente, em conversas de sala de professores, há muita coisa que se resolve nesse trabalho informal."
Esc C.C5	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"... o email faz rentabilizar o tempo, mas eu não concebo um Grupo de Trabalho sem estar olhos nos olhos a debater as ideias. Não, isso não, nem pensar."
Esc D.C1	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Atenção, eu não utilizo o e-mail para tomar decisões importantes. Eu utilizo o e-mail para transmitir, basicamente, informações. (...) tudo aquilo que envolva tomadas de decisões sobre algo, continua a ser tratado em reuniões formais, marcadas nos nossos horários (...)"
Esc D.C2	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Há momentos de encontro, de atendimento, que normalmente não é utilizado, mas depois os colegas aproveitam os intervalos e a sala de professores para tratar de qualquer assunto comigo."
Esc C.C1	Importância da comunicação	Resolução de problemas	"Normalmente, uma semana antes do Conselho Pedagógico, peço aos colegas se têm algum assunto a ser tratado. Peço às Coordenações Intermédias (coordenadores curriculares ou subcoordenadores) dos vários Grupos Disciplinares, cujas reuniões são a seguir à reunião de Departamento, para me informarem. (...) informarem por e-mail quais são os pontos que querem ver abordados no Conselho Pedagógico."
Esc C.C2	Importância da comunicação	Resolução de problemas	"... já tem acontecido chegarmos a algumas reuniões e metade das coisas já estão resolvidas porque foram sendo resolvidas cá fora em espaços informais, naquele espaço do café, peço a opinião de uma e de outra, junto as coisas e quando vou para a reunião, já tenho trabalho feito para avançarmos."

Esc C.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Em termos do plano de atividades, eu acho que nós temos vindo a melhorar a ligação dentro do próprio departamento e por vezes tentamos que vá passar a outros departamentos, ou que tenha ligação com outros departamentos, para dinamizarmos atividades transversais à escola. Obviamente isto tem a ver com o facto de nós conhecermos os nossos colegas e termos grande relação de trabalho e de amizade."</i>
Esc D.C1	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Tudo o que seja relações humanas, para mim, como docente, como pessoa, é o mais difícil de gerir. Não é o trabalho em si porque o trabalho é feito, aparece feito e é feito sempre a tempo e horas. É o gerir os dez, os quinze docentes e levá-los a encarar a escola e o trabalho entre nós de forma diferente."</i>
Esc D.C1	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"A única coisa que, por vezes, não me corre bem é o gerir alguma relação com os outros, que é ainda o meu ponto fraco (...)"</i>
Esc D.C2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"O ano passado propus uma troca de prendas entre DT. Somos 41 DT e só 6 é que apareceram, muito a medo. Acabámos por fazer um lanche e foi muito divertido."</i>
Esc D.C3	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"(...) às vezes eu estou de tal maneira nervosa numa reunião, estou preocupada com o que possa haver em termos de relações humanas, que eu abstraio-me das matérias (...)" "Eu levo as coisas organizadas. Eu tenho essa preocupação, de escrever, de organizar tudo que é para não demorar muito."</i>
Esc C.C1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"...é um Departamento muito, muito grande, e nada homogénio, mas eu conheço todas as pessoas, falo com todas as pessoas. Eu vou aos locais de trabalho das pessoas, portanto, foi a primeira situação que eles sentiram diferente, eu aparecer no local de trabalho."</i>
Esc C.C1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Envolve as pessoas. Comunico à pessoa, o que é que eu pretendo fazer, para pensar, depois a pessoa vai dizendo 'Não, não, não', mas há o momento em que vai dizer 'Sim'."</i>
Esc C.C1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"As principais dificuldades são os docentes. (...) Os colegas são muito difíceis. São. Difícil no seu relacionamento (...) pessoal. (...) As pessoas não conseguem distinguir o trabalho, da relação pessoal. (...) Quando as pessoas perceberem isto, os conflitos dentro da escola em termos de grupos, diminuem muito."</i>
Esc C.C3	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"Há muita participação e cooperação entre professores."</i>
Esc C.C3	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"o Regulamento Interno esteve em discussão um tempo. (...) Depois de sair a versão final, os docentes depararam-se com certas situações, e nós dizemos 'Isso é o artigo X do Regulamento Interno'. Então, parece que acordam e dizem 'Ah, mas não devia ser assim'; 'mas tiveste oportunidade de dar a tua opinião'. Se as pessoas se reveem, resta saber se as pessoas se interessam."</i>

Esc C.C2	Interação	Relação profissional interdependente	"Sim, sim, conseguimos chegar a um consenso. Acaba por haver sempre uma ou outra pessoa que é um bocadinho mais líder, e muitas vezes se não é a sua ideia a prevalecer pelo menos ajusta-se aquela ideia."
Esc C.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Há um espírito de entreatajuda, há trabalho colaborativo e há uma certa disponibilidade e receptividade por parte das pessoas. Funcionamos bem."
Esc C.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"... eu conheço-as a todas muito bem. Sei perfeitamente o que é que posso esperar de cada uma. Conheço-as muito bem." "eu sei quem é que vou buscar, quando eu preciso, com quem é que eu posso contar. Quem é que vai fazer bem. Sei que aquela pessoa não vai ter capacidade para, sozinha, dinamizar um projeto. Conheço-as a todas muito bem. E isto é muito importante para o exercício da minha liderança."
Esc C.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"a falta de tempo, de espaço para trabalhar com os meus colegas, reunir mais com eles, fazer mais trabalho colaborativo. Sentimos muita falta de tempo. Muita sobrecarga de trabalho. Muito trabalho burocrático."
Esc C.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Temos um bom ambiente de trabalho. Todos nós fazemos, desde há anos, trabalho colaborativo, análise de resultados, debate. As reuniões de Departamento não são reuniões muito demoradas, são reuniões que eu levo já devidamente estruturadas, com o que é essencial e, depois, formam-se os Grupos de Trabalho para fazer o trabalho."
Esc C.C3	Interação	Relação profissional interdependente	"...sei quem são os mais cumpridores e os menos. E ando mais em cima destes últimos. É uma liderança suave, mas presente."
Esc C.C5	Interação	Relação profissional interdependente	"Os colegas reconhecem-me pela minha capacidade de trabalho e pelo meu profissionalismo. Eu não tenho a mínima dúvida disso. Há diálogo mas também há distância profissional, faço-me entender?"
Esc D.C1	Interação	Relação profissional interdependente	"Para mim, os momentos felizes são aqueles em que eu digo "Hoje a minha reunião foi espetacular", "Todos conseguimos participar e colaborar."
Esc D.C2	Interação	Relação profissional interdependente	"Pela participação vê-se que nem todos leem os documentos. Não leem os documentos. (...) O grupo de pessoas que participa, normalmente, são sempre os mesmos."
Esc D.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"(...) há muita coisa que eles trabalham em conjunto. Mas quando têm dúvidas não tenho qualquer problema, por e-mail, na sala de professores quando nos encontramos."
Esc D.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Alguns mais que outros, até porque tem a ver com o feitio de cada um (...) Sim, sim, sem dúvida que estou atenta e distribuo tarefas com base no perfil."

Esc D.C4	Interação	Relação profissional interdependente	"Cada vez mais o e-mail é um canal de comunicação. Eu acho que já não sobrevivíamos sem correio eletrônico." "(...) já tenho feito, inclusivamente, documentos online com colegas." "Mas há colegas que encaram o computador ainda, assim, um bocadinho, como um 'bicho' e, portanto, só terem que ir sistematicamente ver o e-mail, já os assusta." "(...) eu acho que não há nada que chegue ao estar a ver a pessoa cara a cara, pessoalmente, mas cada vez trabalha-se mais online, e não é só divulgar informação. (...) começamos a dar valor ao facto de podermos trabalhar a partir de qualquer sítio."
Esc C.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"no Departamento existe um bom relacionamento entre os colegas e existe sempre momentos de diálogo e de tentar que as coisas funcionem."
Esc C.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Portanto, eu trabalho muito para conseguir ser organizado. Trabalho muito, não sou tão organizado como eles pensam. E, pronto, essa forma de estar e de apresentar os assuntos, de organizar as reuniões, de eles serem devidamente informados antes da reunião, do que é que se vai passar, deu uma certa segurança ao Grupo que permite que depois em qualquer momento, no corredor, a gente fale sobre um assunto rapidamente. E pronto. Mas é difícil. É difícil."
Esc C.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"No início foi mais difícil do que agora, porque eles agora já me conhecem melhor. Eu não escondo nada do que sinto. Estou numa altura da vida que já não vale a pena. Eles sabem perfeitamente, que quando tenho que dizer as coisas diretamente, eu digo diretamente. Educadamente. E digo à frente de toda a gente seja no meu Departamento seja onde for. Eles sabem isso também. Mas como o Departamento muda dez, quinze pessoas anualmente, essas dez, quinze pessoas sentem-se assim um bocado chocadas com as minhas formas de intervenção."
Esc C.C2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Participamos através do debate. A nível de plano de atividades, como estava a dizer, aquela atividade do ano passado sim, levounos a várias reuniões extra dentro do departamento e depois com os outros departamentos. E dentro do departamento houve muita discussão..."
Esc C.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"A oportunidade de participar é dada, ah, isso é sempre dada. Nada é fechado sem se ouvir as opiniões."
Esc C.C2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"...é um departamento bastante ativo em termos de opinião. As nossas reuniões são muito demoradas, toda a gente tem uma opinião sobre o assunto, gosta de pôr o seu ponto de vista."
Esc C.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"... é difícil agradar a todos. Mas sou uma pessoa que tento dar-me bem com toda a gente e tento ser diplomata (...) às vezes também tenho que chamar a atenção, mas tento sempre fazer isso de forma educada."

Esc C.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Procuro auscultar as pessoas para, depois, encontrarmos um caminho para um determinado assunto. Se somos um grupo, todos têm direito a participar e a opinar e posso não concordar, mas tenho que ouvir."</i>
Esc C.C5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"... diálogo, abertura, mas muita responsabilidade, também. Portanto, não é por acaso que as pessoas, por exemplo, não vêm dizer 'eu não posso ir à reunião', as pessoas dizem 'Eu não vou à reunião'. Portanto, elas já sabem que terão falta. Não vêm, têm falta. (...) as pessoas sabem com aquilo que podem contar de mim, mas também sabem o que é que eu espero delas."</i>
Esc C.C5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"... tento sempre dar a entender o posicionamento do outro. Ou seja, percebendo o que a pessoa me está a dizer, mas também dou o posicionamento de terceiros."</i>
Esc D.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"(...) o ser frontal e dizer diretamente à pessoa quais os aspetos que, efetivamente, não funcionaram bem, sempre no sentido de melhorar, porque ninguém é perfeito e é para isso que nós estamos aqui. Se houver alguma falha, há que, efetivamente, falar com a pessoa e dar essa indicação."</i>
Esc D.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Estou a tentar desenvolver uma capacidade de ouvir."</i>
Esc D.C1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"(...) solicitar a opinião dos colegas, auscultar 'O que achas que devemos fazer? (...) 'Em que posso ajudar?' 'Na minha opinião, isto não deverá ser feito desta forma.'" "Refletir sobre aquilo que faço e 'Sim senhora, realmente tens razão, não é bem como eu estou a dizer, deve ser feito de outra forma'. Tem havido uma mudança na minha maneira, no meu tipo de liderança e na gestão das relações com os meus colegas."</i>
Esc D.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Eu reúno-me, reuniões formais, mesmo, para realizar em termos de evidência, em termos de escola. Porque dizer oralmente é fácil. Mas, às vezes, temos que formalizar esses encontros. Porque isso também é importante que as opiniões cheguem. Mas, essencialmente, eu estabeleço muito diálogo."</i>
Esc D.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Muito diálogo não formalizado em termos de uma reunião, quando são só informações, mas quando é necessário tomar decisões, tem que ser formalizado mesmo em reunião. Mas, muito diálogo."</i>
Esc D.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Portanto, eu não vou insistir numa atitude, numa postura que não tem a ver comigo e que eu sei que, à partida, eu não vou ter resultados. (...) Coloco sempre como uma sugestão. Por exemplo, 'Não acham que o grupo deve rever esta atitude?'" "(...) nós temos de ser flexíveis, não é 'benevolentes'." "É claro que quando, superiormente, vem uma ordem, eu digo logo "Não está bem, têm que reformular". Aí, sim. Receberam uma ordem."</i>
Esc D.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"(...) situações que se falam na reunião e os colegas não estão, e por uma questão de honestidade vou ter com eles, e eles dizem 'Agradeço-te, porque ninguém me disse'."</i>

Esc D.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"(...) há muito diálogo, de facto. Acho que há bastante diálogo." "há uma proximidade muito grande que é do nosso dia a dia de trabalho."
Esc D.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"(...) não fui capaz de os levar para onde eu queria, porque a maioria não quis."
Esc D.C3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"(...) eu valorizo muito o contacto direto. E claro que temos o e-mail." "o e-mail é para distribuir a informação, por exemplo, mas também para acertar, corrigir, consolidar os documentos."
Esc D.C4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Fazer chegar às pessoas o que é que é importante e sensibilizá-las para isso, para mim, nem sempre é muito fácil. Porque fico sem saber se, de facto, se do outro lado perceberam a importância que tinha. E o e-mail tem esse inconveniente. Quando mandamos por e-mail, é diferente de estar a ver a pessoa nos olhos e dizer 'olha, mas tens mesmo de olhar para isto e ler como deve de ser e pensar e eu quero saber o que é que tu pensas'."

### Representações dos Diretores:

Escolas até 1500 alunos			
Diretores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc B.D	Importância da comunicação	Circulação da informação	"E os coordenadores também comunicam por e-mail, é o meio privilegiado, sobretudo para divulgar informações relativas ao departamento, para os docentes ficarem na posse dos documentos necessários ao debate nos respetivos grupos disciplinares."
Esc B.D	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Os coordenadores de departamento enviam muitos documentos, via e-mail, para os grupos, agora se os professores leem ou não esses documentos..., as informações estão afixadas na sala dos professores e alguns não leem."
Esc B.D	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Na nossa avaliação interna, isto é tudo positivo, portanto, a relação dos professores com a coordenadora dos curriculares, quer com a do departamento, quer com a Direção. A única coisa que eles [avaliação externa] continuam a queixar-se um bocado é dos meios de comunicação."
Esc B.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"O coordenador curricular é o conhecedor do grupo, da disciplina, do programa mas há informações que os coordenadores de departamento, sabendo que é uma coisa específica dos curriculares, podem transmitir diretamente... quando enviam emails para os coordenadores curriculares mandam para os professores também para depois [os assuntos] serem discutidos em grupo curricular."
Esc B.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Alguns professores não dominam a parte da informática e não gostam dessa parte, já tentamos manter as informações projetadas na sala dos professores para além do placard, mas mesmo assim os professores queixam-se. Estamos à procura... como é que vamos arranjar uma maneira para comunicar com os professores?"

Esc B.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"E depois já tive situações de professores virem perguntar-me algo que estava afixado na sala de professores, eu respondo e eles voltam a perguntar pois há sempre um desinformador que lhe dá outra informação e eles voltam a subir para perguntar; e eu digo "olha, não sei com quem falaste mas o Diretor da escola sou eu."
Esc B.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Se cada professor lesse os documentos, tentasse analisar esses documentos eu penso que teriam uma comunicação totalmente diferente."
Esc A.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Há pessoas que olham para o umbigo delas e quando lhes toca, dizem que não, que não, que não. Há outros que são, como se costuma dizer, pau para toda a colher, mas uma coisa é certa, quando as dificuldades tocam a todos há realmente união, isso nota-se."
Esc A.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"É a preguiça, é o comodismo, estão acomodados àquele ritmo. Há pessoas que estão predispostas para a mudança e outras não, e nós sabemos em teoria que as mais novas estão mais predispostas para a mudança"
Esc A.D	Interação	Relação profissional interdependente	"cada coordenador tem a sua característica, cada um tem a sua cultura, uns proporcionam mais discussão e mais divergências e até mais agressividade e outros não, mais consensuais, um clima mais calmo. Mas ainda bem que há alguma divergência de pensamento. Todos são colaborantes."
Esc A.D	Interação	Relação profissional interdependente	"Vê-se muito individualismo, então no 1º ciclo é notório, cada um olha para o seu interesse e dentro da sua sala é o professor que manda e mais nada. Eu tenho tentado combater isso desde o início dizendo eu enquanto aqui estiver não quero capelinhas, temos de trabalhar em grupo, nós fazemos parte de um sistema, portanto, as partes têm de estar ligadas umas às outras senão não somos agrupamento, os elementos agregados têm de funcionar num todo para o todo."
Esc B.D	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"A nível da escola, acho que nós tentamos criar união, não só pela nossa simpatia, ouvir, a nossa maneira de dar respostas às questões que são colocadas, os coordenadores são pessoas muito atentas."

Escolas com mais de 1500 alunos			
Diretores	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc C.D	Importância da comunicação	Circulação da informação	"nós comunicamos via email basicamente, também comunicamos de forma informal."
Esc D.D	Importância da comunicação	Circulação da informação	"o e-mail funciona muito como via de comunicação e num Agrupamento composto por oito escolas tem mesmo que ser. O telefone também é muito utilizado porque o e-mail nunca se consegue escrever tudo e perde-se muito tempo. Portanto, o telefone funciona também bastante. Serve para a divulgação de convocatórias. Mas também quando os colegas pretendem qualquer coisa ou lembrar-nos de algo. E quando vamos à sala de professores somos confrontados com todos mesmo informalmente."

Esc D.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Mas a informação é muito importante. E, aliás, foi um dos pontos fracos que foi apontado à escola, que diz respeito à circulação da informação, passando entre diferentes órgãos, depois, não consegue chegar exatamente da mesma maneira." "mesmo estando escrito, alguém entende que afinal não é bem assim, é de outra maneira e torna as coisas, às vezes, um bocadinho mais complicadas para, depois, a engrenagem andar."
Esc D.D	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"a informação é dada de uma maneira e, depois, as pessoas fazem uma coisa oposta. Ouviram mas não perceberam bem, ou perceberam de outra maneira. A comunicação não é eficaz, (...) mas não consegui chegar ainda a uma solução."
Esc C.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"temos alguns formadores especializados que eu tento a toda a força empurrá-los para dar formação, mas as pessoas, cá está, as pessoas ainda se sentem envergonhadas, as pessoas ainda se sentem pouco à vontade, as pessoas quase que pedem desculpa por ter formação."
Esc D.D	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Há que respeitar as opiniões de cada um e tem sido essa a minha postura. (...) a minha postura foi sempre não criar conflitos, antes pelo contrário, prever e antecipá-los de maneira a que eles nunca aconteçam."
Esc C.D	Interação	Relação profissional interdependente	Agora começamos a fazer graças ao projeto do centro de formação "Team Teaching", e acho que já vem tarde. Ou seja, nós temos aqui pessoas a dois níveis: nós temos aqui pessoas com formação que podem dar formação mas também temos aqui pessoas com práticas letivas e com capacidades de trabalho tão ricas que seriam excelentes formadores ao partilhar e essa ação de partilha para o próprio departamento"
Esc D.D	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	Estou presente todos os dias e vamos trocando informações, oiço os colegas, posso dizer que aqui na 2,3, que são oitenta e tal, conheço-os todos e sei os nomes. Nos do 1º Ciclo, não chego a cinquenta por cento, infelizmente...
Esc D.D	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Mas falta essa formação em supervisão. (...) Existe muito essa dificuldade da comunicação (...) muitas dessas perguntas que se fazem na sala de professores, informalmente, são a perguntar aquilo que, muitas vezes, já está definido, que inclusivamente já foi dito na reunião de Departamento, já foi escrito na ata. Que já saiu na legislação. E já saiu na ata de Conselho Pedagógico e, muitas vezes, as pessoas ainda vêm perguntar ."

### Representações dos Coordenados:

Escolas até 1500 alunos			
Coordenados	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo (Citações)
Esc A.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"De um modo geral tentam fazer circular a informação, de duas formas: Ou expondo nos placards da escola, às vezes tardiamente, necessitávamos delas mais cedo, ou por e-mail através dos coordenadores de departamento para os coordenadores curriculares ou subcoordenadores, e depois, por sua vez, esses coordenadores, remetem para as pessoas do respetivo grupo."

Esc A.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Entrou nos nossos hábitos os e-mails. Portanto, a Direção comunica com o Coordenador e o Coordenador envia para os subcoordenadores e estes para os colegas do grupo. Depois, falamos entre nós. E as nossas opiniões, a posição do grupo segue o processo inverso."
Esc A.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"A informação vem previamente por e-mail para depois debatermos os assuntos, por exemplo, relativamente ao Projeto Educativo, a coordenadora envia dizendo: "Vejam bem que é para depois ver possíveis alterações em reunião do Departamento" - e depois nós apresentamos as alterações em reunião que o coordenador leva ao Pedagógico."
Esc A.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"As reuniões todas do Pedagógico são preparadas através do e-mail. Toda a gente sabe. Agora, toda a gente sabe a ordem de trabalhos."
Esc A.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"As questões organizacionais da escola ficam mais centradas no diretor. (...) A tutela informa o diretor...e o diretor informa os coordenadores que por sua vez informam os docentes."
Esc A.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	"O e-mail é impessoal mas ao mesmo tempo toda a gente é informada. Acho que a informação passa mais rapidamente." "Antigamente, as informações eram colocadas nos placards da sala de professores, e eu falo contra mim, porque eu não lia aquilo tudo, agora, por e-mail, é mais fácil."
Esc A.P4	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Através de reuniões com o Pedagógico, portanto. O coordenador de Departamento leva ao Pedagógico as dúvidas ou os pedidos que saem da reunião de Departamento. É lá que recebe a informação que depois transmite ao Grupo em reuniões de Departamento."
Esc A.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Esta maneira de trabalhar, de comunicar por e-mail proporciona mais participação das pessoas. É mais fácil porque cada vez temos menos tempo para reuniões. Neste momento temos 45 minutos por semana."
Esc B.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Apercebo-me que muita da comunicação é feita por e-mail. Os e-mail chegam-me a mim e eu vejo claro no e-mail que há uma que passou, passou, passou e pede "por favor, comuniquem com todos" e chega a mim que estou cá em baixo de tudo na pirâmide, logo é porque a coisa está a funcionar."
Esc A.P6	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Há muita comunicação por e-mail da coordenadora para com os docentes, porque, de facto, as informações são tantas, que o e-mail é um recurso muito prático. E sempre que nos cruzamos temos muita facilidade no contacto, eventualmente também recorremos ao telefone se não nos encontramos presencialmente, mas há de facto muita facilidade no contacto."
Esc B.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Ao nível das 4 coordenadoras de departamento também têm forma de contactar os diferentes professores por e-mail. E se houver necessidade de contactar um professor de um departamento/grupo diferente não há dificuldade em fazê-lo."

Esc B.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	"A minha coordenadora de departamento privilegia de facto o e-mail e, em termos de comunicação na escola, como nos cruzamos com alguma facilidade, mesmo em passant, também tratamos alguns assuntos informalmente. No grupo funciona exatamente da mesma forma, eu privilegio o e-mail, evito os contactos telefónicos até porque os colegas habituaram-se à comunicação por e-mail e diariamente vão ao e-mail."
Esc B.P4	Importância da comunicação	Circulação da informação	"Como lhe disse o e-mail, no nosso caso é para divulgar. Nós estamos mais presencialmente. (...) Eu defendo a discussão de ideias."
Esc B.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	"[mas] o e-mail não faz debate. O e-mail é divulgação rápida, é um 'placard'. É um placard de informação."
Esc A.P1	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Existem momentos informais e formais. Mas o informal é mais para troca de impressões, esclarecer dúvidas. A decisão, na realidade, é formal, acontece em reunião de Departamento ou de Grupo."
Esc A.P2	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A forma como se fala nas reuniões, pois muitos pedidos de posição de Departamento passam pelas reuniões do Departamento, e é preciso falar, saber dirigir a palavra às pessoas, aos colegas, para os envolver na reflexão e na participação. A maneira como falamos, a própria dicção, o tom mais audível, ou não, também vai influenciar a liderança."
Esc A.P2	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A experiência que eu tenho do Departamento é boa. É boa, é eficaz, há disponibilidade das pessoas, de ambas as partes, quer da coordenadora, quer das pessoas que depois integram os grupos do Departamento. Acho que estamos à vontade para comunicarmos uns com os outros e com a coordenadora: por e-mail, por telefone, no intervalo das aulas, na sala de professores. (...) estou inteiramente à vontade para falar, para questionar, para pedir ajuda, para oferecer ajuda."
Esc A.P4	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Fica registado em anexo à ata e vai para Pedagógico, quer o coordenador, concorde ou não concorde, pois ele pede para fazermos por escrito, para não haver confusões e mal entendidos."
Esc A.P4	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A maneira como o coordenador comunica é muito importante. Eu parece-me que há alguma dificuldade em percebermos a mensagem que vem do Pedagógico, às vezes, não chega muito bem ao Grupo. E há quem se queixe também que a mensagem que sai do Departamento, nem sempre chega lá acima da forma como se pretendia."
Esc A.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"A coordenadora é formal, nas reuniões de departamento e através de email, mas também é muito informal se tivermos alguma dúvida, se acharmos que houve algum assunto que ainda não foi esclarecido. Nós sentimo-nos à vontade para a interpelar."
Esc A.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Relativamente ao e-mail, é muito simpático e muito antipático também. Eu fico esmagada quando ao domingo ligo o meu computador, vou ao e-mail e vejo meia dúzia ou às vezes mais mails enviados pela coordenadora durante o fim de semana."

Esc B.P1	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Não, não sentimos que somos verdadeiramente ouvidos. Claro que as pessoas são ouvidas naquilo que pode ser e que começa a ser muito pouco. Muito pouco. Eu acho que dar voz aos profissionais, acho que essa negociação ou essa democraticidade, isso é essencial à gestão da escola."
Esc B.P3	Importância da comunicação	Forma de comunicar	"Pois, a passagem da mensagem é o mais difícil, entender aquilo que é dito ou escrito, sem deturpações. A comunicação é sempre o mais difícil, há sempre quem perceba de outra maneira."
Esc A.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	"A minha coordenadora procura suscitar a participação de todos, o trabalho em equipa. Tenta, tenta. Tenta e tem conseguido, dá oportunidade de todos se pronunciarem. Se alguém não quiser, claro que não obriga."
Esc A.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Cria momentos de encontro, seja no final do 1º Período, seja no final do Ano, para convívio, para promover um melhor relacionamento interpessoal extra escola, fora da escola."
Esc A.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Entre nós e com o coordenador há trabalho de equipa. Quando é preciso trabalhar em departamento ou em grupos há trabalho de equipa."
Esc A.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Vamos almoçar, vamos jantar, final dos períodos."
Esc A.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Eu acho que é importante a relação, a pessoa saber chegar ao docente. É claro que é importante. Acho que sim, senão também não é aceite. (...) São reconhecidos até porque as pessoas não querem esse lugar, as pessoas não querem ter esse trabalho. Dizem 'Ainda bem que estás lá tu!'"
Esc A.P4	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Estabelecem-se laços de amizade, grupos de 2 ou 3 pessoas com afinidades, de manhã, à tarde, e com esses colegas nós vamos trocando informação e materiais didáticos."
Esc A.P4	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Somos muitos, cada um tem a sua opinião e acaba por ser difícil agradar a 'gregos e a troianos'; acho que não é fácil chegar a consensos."
Esc A.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Gerir conflitos, ele [coordenador de departamento] nunca se meteu muito. Isso é deixado a cada um, o coordenador não interfere."
Esc A.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	"A ideia que eu tenho é que o coordenador de departamento preocupa-se mais em transmitir as informações do Pedagógico de um modo imparcial, sem emitir opinião." "Mas sabemos que a pessoa não assume toda contente a coordenação de um departamento. (...) [É algo que] tem de ser. Dá trabalho, mas pronto..."
Esc A.P6	Interação	Gestão das relações interpessoais	"No fundo, nos intervalos quando nos cruzamos nos corredores é quando somos mais espontâneos, digamos que as questões burocráticas ficaram arrumadas nas reuniões."

Esc A.P6	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Acho que é uma pessoa que cumpre de forma responsável e que se preocupa com o bem estar e com as nossas condições de bom funcionamento e que ouve as pessoas, eu sei que se tiver algum problema eu posso recorrer, ligar-lhe para casa ao fim de semana que ela ouve, é uma pessoa disponível e discreta. Neste sentido, vejo-a como líder."</i>
Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"A coordenadora é muito empenhada, motivada, precisamente porque quer ajudar os colegas, quando alguma questão lhe é colocada quer seja em situação formal de reunião quer seja mesmo nos intervalos porque muito do trabalho que nós fazemos é neste clima informal de encontro nos corredores. Ela, portanto, preocupa-se em dar uma resposta, uma satisfação às pessoas."</i>
Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Eu acho que uma das dificuldades que ela sente é não poder ter tempo para dialogar com os coordenados sobre as questões mais relevantes: questões pedagógicas principalmente (...)"</i>
Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Estamos todos a ficar muito formatados em rotinas e o tempo, de facto, não permite muitas experiências."</i>
Esc A.P7	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"A Coordenadora tem feito os possíveis para que os colegas contratados que estão numa situação mais precária, contrato a termo e depois terão que ir embora, tem feito os possíveis para que eles se sintam integrados e se sintam valorizados."</i>
Esc B.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Em termos de decisão, de discussão, de negociação e de partilha funcionamos muito bem em termos de grupo. Muito bem. Quer presencialmente, quer por e-mail. Inclusivamente há materiais que nós trocamos por e-mail, e no âmbito do projeto de apoios de 10º ano, há encontros regulares de professores."</i>
Esc B.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Depende das pessoas, temos pessoas que ficam mais caladinhas. (...) Há certas pessoas que abafam um bocadinho as opiniões de outras, os mais velhos na escola têm mais força. Não funciona tão bem quando estamos todos juntos [os grupos do departamento], quando estamos separados, em grupos curriculares, funciona muito bem."</i>
Esc B.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Conciliar a vontade de toda a gente no trabalho positivo, fazerem-se entender, porque há pessoas que também não percebem muito bem."</i>
Esc B.P4	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Há colegas que têm mais experiência [nuns assuntos], outros têm noutros e para que o resultado seja o mais uniforme e homogéneo, e sempre com aquela preocupação do sucesso dos alunos, tem que haver negociação: "Olha eu acho que este tema é mais importante. Não não, olha que eu acho que este é mais importante porque necessito dele no 10º ano."</i>
Esc A.P1	Interação	Relação profissional interdependente	<i>"No meu Departamento a coordenadora reparte as responsabilidades e atividades pelos grupos disciplinares. Além disso, tenta promover a reflexão sobre os temas que vão a Pedagógico. "</i>

Esc A.P1	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que os docentes acabam por ver os coordenadores de uma forma muito mais próxima. Isto é, basta que a toda a hora nós nos encontramos no corredor, no bar."
Esc A.P2	Interação	Relação profissional interdependente	"Para além das reuniões agendadas e convocadas, eu tenho possibilidade de falar, de me encontrar com a minha coordenadora, ela é uma pessoa que se mostra disponível."
Esc A.P4	Interação	Relação profissional interdependente	"Não vejo que tenha um jeitinho especial para ser coordenador, acho que faz aquilo que tem que fazer, cumpre com as suas obrigações. (...) Vai ouvindo os vários docentes do Departamento."
Esc A.P5	Interação	Relação profissional interdependente	"Entre os coordenadores de departamento e os coordenadores de grupo há participação, há trabalho em equipa, pois eles reúnem-se."
Esc A.P6	Interação	Relação profissional interdependente	"Não há qualquer tipo de limitação, nem de fuga por parte da coordenadora de departamento, em nos encontrarmos, ela é muito prestável."
Esc A.P7	Interação	Relação profissional interdependente	"Muitas questões são tratadas em plenário, ou seja, em reunião de departamento, sendo que são apresentadas as questões, são auscultadas opiniões, que a coordenadora sintetiza. As questões mais específicas são tratadas por disciplina, ou seja cada grupo disciplinar debate-as e depois, os respetivos subcoordenadores apresentam as conclusões."
Esc A.P7	Interação	Relação profissional interdependente	"utilizamos muito os e-mails, a coordenadora envia-nos os mails com as informações com os aspetos sobre os quais temos de refletir e dar um parecer, dar uma opinião, depois ela faz a recolha dessa informação e apresenta algumas conclusões ou leva essas opiniões ao Conselho Pedagógico ."
Esc A.P7	Interação	Relação profissional interdependente	"As dinâmicas de debate, de reflexão, troca de experiências, desenvolvimento da criatividade infelizmente não têm existido na vida escola, mas são muito importantes. (...) Tivemos este ano uma oficina de escrita criativa que foi desenvolvida pela nossa Coordenadora e outra colega, e que foi um momento extremamente enriquecedor para todos."
Esc A.P7	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que há empatia, há um bom relacionamento com os coordenadores em geral. Há sempre aquela sensação de que "ainda bem que estás lá tu porque assim não estou lá eu" (Risos) porque o trabalho de Coordenador é muito pesado, logo estamos muito solidários para com os coordenadores e naquilo que podemos ajudar ajudamos."
Esc A.P7	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu acho que as coordenações são bem vistas de maneira geral e depositamos confiança na sua competência."
Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	"Os coordenadores de departamento estão muito esvaziados nas suas funções. Primeiro porque os Departamentos são muito grandes, comportam muitos grupos disciplinares muito diferentes entre si. Muitas vezes o coordenador de Departamento desconhece científica e pedagogicamente as questões dos outros grupos disciplinares, que não o seu, logo, delega e trabalha muito em articulação com os subcoordenadores (coordenadores curriculares)."

Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	"Dada a dimensão dos Departamentos não há regularmente reuniões com todos os elementos do departamento. Desde 2008, nunca tivemos uma reunião conjunta. Agora, essa comunicação faz-se via coordenador curricular ou subcoordenador. Portanto o coordenador de Departamento tem uma relação direta com o seu grupo disciplinar e tem uma relação indireta com todos os outros membros que compõem o departamento, via coordenador curricular."
Esc B.P1	Interação	Relação profissional interdependente	"Mas não se constata que os coordenadores de departamento tenham que tomar grandes decisões. Têm é que as transmitir. Têm é que recolher a opinião para, depois, alguém tomar a decisão."
Esc B.P2	Interação	Relação profissional interdependente	"Em termos da presença em reunião, no grupo, também temos uma percentagem bastante significativa, quase 100% de participação nas reuniões dos grupos curriculares ou de disciplina, e não fazemos reuniões de departamento."
Esc B.P2	Interação	Relação profissional interdependente	"Nós, em termos de departamento, não reunimos muito, a não ser que haja efetivamente uma ordem de trabalhos que obrigue a que assim seja, o que nós fazemos são de facto muitas reuniões periódicas a nível do grupo disciplinar (...) Normalmente as reuniões de departamento até são determinadas pela direção, sendo convocadas pelas coordenadoras de departamento (...)"
Esc B.P2	Interação	Relação profissional interdependente	"São pessoas que se preocupam em debater as questões no seu departamento, em esclarecer aquilo que têm que esclarecer junto das coordenadoras curriculares, (...) O que têm de partilhar, partilham, o que têm de trabalhar, trabalham e são de facto pessoas muito disponíveis."
Esc B.P2	Interação	Relação profissional interdependente	"A ideia que eu tenho é que [os docentes] confiam, e isso à partida é a primeira condição, confiam nos coordenadores que têm e para já são pessoas que têm formação para o serem, são pessoas experientes, cautelosas, prevenidas, sensatas."
Esc B.P3	Interação	Relação profissional interdependente	"Os coordenadores geralmente levam sugestões, pedem a nossa opinião e depois levam a nossa opinião às reuniões com o diretor e o Pedagógico. Não quer dizer que depois seja respeitada, não é muitas vezes, mas pedem-nos sempre a nossa opinião."
Esc B.P4	Interação	Relação profissional interdependente	"Tendo em conta a melhoria do sucesso, (...) nós pensámos criar um projeto, estruturámos o projeto e levámo-lo a Pedagógico, bem fundamentado, e foi implementado no ano a seguir. Foi iniciativa do grupo, foi bem aceite e está a funcionar na escola há dois anos."
Esc B.P5	Interação	Relação profissional interdependente	"Nós temos grupos de trabalho, gente séria, dedicada e muito trabalhadora a trabalhar sobre as grandes linhas da escola: o Projeto Curricular... Toda a filosofia educativa da escola está mais nas mãos de alguns professores que fazem esse trabalho, mais do que propriamente nas mãos da Direção. Tenho a sensação que a Direção é um bocadinho executiva, está a tratar das milhares de coisas que uma escola precisa que sejam tratadas."

Esc A.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Posso contar também com o grupo, com a equipa quando há um problema. Posso expor o problema. E sei que há alguém que ouve. Pode não resolver, mas pelo menos comigo tem havido essa boa vontade. Seja a nível de direção de turma, de disciplina. Portanto, tenho tido essa experiência positiva."</i>
Esc A.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Normalmente todos os coordenadores e em especial a minha coordenadora, auscultam a opinião do grupo que tem à frente. Portanto, do Departamento, dos vários elementos do Departamento. Se for em reunião de Departamento, muito bem. Quando não se consegue, pede a opinião por e-mail."</i>
Esc A.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Mas de um modo geral, normalmente somos é ouvidos em Departamento e depois disso, o que sair do Departamento, vai para Conselho Pedagógico."</i>
Esc A.P3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"A coordenadora ouve as nossas posições. Não quer dizer que depois sejam aceites."</i>
Esc A.P4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Não é fácil promover o diálogo que o nosso Departamento é muito grande, e há assim um grupinho bom de docentes que gosta de dar sempre o seu parecer e são reuniões assim bem vivas, cada um dá a sua opinião, o coordenador ouve."</i>
Esc A.P6	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Ela tenta não ser impositiva e é delicada na forma como rege e como organiza a ordem de trabalhos e como dá a voz às pessoas que querem intervir."</i>
Esc A.P7	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Há uma disponibilidade muito grande para ouvir as pessoas"</i>
Esc A.P7	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Eu penso que as pessoas têm uma perspetiva bastante positiva da coordenadora e veem-na como uma pessoa competente e uma pessoa honesta. Ela procura fazer uma representação transparente em todas as situações, é uma pessoa que ouve, que sabe ouvir, está suficientemente informada e quando não está, diz "vou informar-me, vou tentar saber para tentar esclarecer-te quanto a isso".</i>
Esc B.P3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	<i>"Geralmente, enviam os documentos com algum tempo de antecedência, em casa, vimos, analisamos e depois fazemos a reunião, onde todos falamos um bocadinho, discutimos as ideias em reunião, e depois, se houver alguma coisa a acrescentar é que usamos a net."</i>

<b>Escolas com mais de 1500 alunos</b>			
<b>Coordenados</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registo (Citações)</b>
Esc C.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"A comunicação com outras pessoas processava-se por e-mail. E tínhamos reuniões, claro. Informalmente, também."</i>
Esc C.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Normalmente, a comunicação é sempre tudo por e-mail. (...) Na Sala de Professores, enquanto espaço informal, também tratamos de muitos assuntos, sim. " " Temos as reuniões."</i>

Esc C.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Portanto, é tudo por e-mail. Não quer dizer que não se afixe alguma convocatória, mas como isso é definido logo no início do ano, ficam logo agendadas as reuniões do ano. Posteriormente a isso, antes da reunião, nós recebemos informação, por parte do coordenador, de tudo que se irá passar na reunião. Todos os pontinhos."</i>
Esc C.P4	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Eu penso que é das duas formas: presencial e e-mail. Usamos muito o e-mail."</i>
Esc C.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"é sobretudo presencial. Porque nós estamos aqui todos os dias, falamos todos os dias e com certeza que isso é essencial para nós."</i>
Esc D.P1	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"A coordenadora envia-nos realmente muitas, muitas mensagens também... e em termos de divulgação de informação e para nos pôr a par de tudo aquilo que se passa em termos de Conselho Pedagógico e das decisões que são tomadas. E eu penso que é uma ferramenta essencial. Agora, também sei que há colegas no Departamento que têm mais algumas dificuldades nessa área, pois são pessoas um pouco mais velhas."</i>
Esc D.P1	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Usamos o e-mail. Isso é mesmo o prioritário. É mesmo o e-mail. (...) de divulgação de formações, de seminários e tudo o mais relacionado com as nossas disciplinas. Também para termos acesso à documentação produzida, as datas ou regulamentos, regimentos, essas coisas todas. Há inclusivamente alguns documentos que têm sido construídos, portanto, dessa forma. Para poupar um pouco as reuniões."</i>
Esc D.P1	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"temos um blogue de Departamento, há três anos, onde divulgamos as atividades que são promovidas pelos grupos disciplinares que fazem parte do Departamento. E divulgamos também algumas notícias e aí podemos também fazer os nossos comentários relativamente a tudo aquilo que é publicado. E, portanto, é mais uma forma de comunicação que temos. Temos também um pequeno placar na Sala dos Professores."</i>
Esc D.P1	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Temos também uma disciplina na plataforma moodle do Agrupamento, dinamizada pela coordenadora, onde estão publicados todos os documentos, portanto, desde atas, convocatórias, o nosso Regimento Interno de Departamento, do Regulamento Interno, do Projeto Educativo... portanto, as competências essenciais das disciplinas, por ano de escolaridade. E inclusivamente, os testes e outros materiais que os professores vão produzindo numa base de partilha, (...) entre os diferentes elementos dos diferentes Grupos Disciplinares."</i>
Esc D.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Muito por e-mail. Algumas ordens de serviço, mas muito por e-mail. A Direção, o coordenador de Departamento, o subcoordenador de Grupo. Ou as coordenadoras de Direção de Turma. Todas as coordenações, normalmente, comunicam por e-mail." "No caso do Departamento, serve muito para recolher opiniões. Na Direção, é mais informação."</i>

Esc D.P2	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>Normalmente temos reuniões em que há sessões de trabalho. E outro trabalho, muitas vezes, vai por correio eletrônico, por e-mail... e nós tentamos manifestar as nossas opiniões e fazer aquilo que é pedido. E enviar novamente à coordenadora.</i>
Esc D.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"o conhecimento [informação] circula e até bastante bem na minha opinião. Porque é em todo o lado. É nas reuniões, é na Sala de Professores, é... em todo o lado."</i>
Esc D.P4	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"Reuniões, afixação no placard, por mail, portanto, tenta-se utilizar todos os meios disponíveis para ser mais facilitador, para transmitir a informação."</i>
Esc D.P5	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"pela minha experiência, o email é mais para divulgar. Quando queremos emitir alguma opinião, claro que isso é feito formalmente, através das atas que são feitas nas reuniões."</i>
Esc D.P3	Importância da comunicação	Circulação da informação	<i>"há que transmitir às pessoas do nosso Departamento, através de reuniões, claro, e, agora esse trabalho está um pouco facilitado na medida em que temos, todos, o e-mail e, à mínima coisa, já estamos a enviar informação e a receber informação."</i>
Esc C.P3	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Há envolvimento... se bem que há determinados aspetos que nós vemos que foi decidido... e que foi comunicado a nós. E nós, às vezes, não concordamos muito. E às vezes surge ali... ali aquele contratempo. E isso tem que ficar registado em ata com a nossa opinião."</i>
Esc C.P6	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"Isso depende de pessoa para pessoa. Depende de coordenador para coordenador. A Direção chega ao Pedagógico e transmite uma ideia, ou pede a colaboração. Se esse coordenador achar que realmente é muito importante em reunião de Departamento discutir com os colegas e fazer passar a mensagem, faz. Se achar que não, não passa. Portanto, isto de nós dizermos o que a Direção não está a fazer. E nós temos que pensar... será que foi a Direção que não fez? Ou será que foi a minha coordenadora ou foi o meu coordenador que não a fez passar convenientemente? Eu digo isso porque nós também estamos na sala de professores e também falamos com colegas de outros Departamentos. E muitas das vezes as coisas passam nos Departamentos de forma diferente."</i>
Esc D.P2	Importância da comunicação	Forma de comunicar	<i>"E já chegamos ao Departamento, muitas vezes, com algumas coisas trabalhadas. Foram feitas em pequenos grupos, ali com um cafezinho, enquanto vamos para a sala de aula [informalmente]. E que vamos trabalhando algumas coisas que já vão pré-definidas para o Departamento." "No departamento, é o debate das coisas que já foram trabalhadas antes."</i>
Esc C.P1	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"antes da reunião de departamento, o coordenador envia as informações por e-mail." "Nem todos leem! Mas também, na reunião – por isso é que demora sempre mais tempo – projeta-se novamente as informações e aquelas mais essenciais, começa sempre por dizer "Partindo do princípio que todos já leram" (Riso), "vamos lá reforçar esta informação", tem o cuidado de relembrar."</i>

Esc C.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"houve várias repreensões orais e por e-mail que o Grupo sabia que aquilo não se tinha passado mas que os outros Grupos que estavam presentes não sabiam se aquilo se tinha passado ou não." "as pessoas estavam todas muito amedrontadas."</i>
Esc C.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Eu acho que não é falta de preparação da coordenação. Acho que é um grande handicap nas relações humanas, nas relações interpessoais." "Desde que as coisas apareçam feitas, não se chateia ninguém. E as coisas apareciam feitas, portanto, algum mérito haveria."</i>
Esc C.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"eu falava algumas coisas. Não falava mais porque também já tinha medo. Fui penalizada nas avaliações todas. Atenção. Fui sempre penalizada. Porque não se pode falar."</i>
Esc C.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"a parte pedagógica, as pessoas coordenam bem. Bem. As pessoas têm experiência, as pessoas sabem o que é que estão ali a fazer. As pessoas coordenam bem. O problema, mesmo, está no nível das relações interpessoais, acho eu."</i>
Esc C.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"As pessoas continuam a misturar os assuntos de trabalho, de escola com os problemas interpessoais. Não conseguem dividir as coisas. E depois estabelecem-se maus contactos com os coordenadores."</i>
Esc C.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Uma dificuldade será mobilizar os mais antigos. É difícil envolver as pessoas nas atividades, porque essas pessoas, simplesmente desligam. Na hora da atividade é como se eles não estivessem lá. Aquilo é um 'corpo presente'. É frustrante. Para nós, colegas. E para a Direção." "É o 'fazer o mínimo possível'. Só querem dar a sua disciplina. "</i>
Esc C.P4	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"não noto, não noto situações de conflito entre os coordenadores e os coordenados."</i>
Esc C.P4	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"No entanto, há opiniões que não são transmitidas, as pessoas não dizem tudo o que pensam para evitar gerar conflitos."</i>
Esc C.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Talvez tenham uma certa dificuldade na resistência das pessoas em aceitar que as coisas têm que ser mudadas."</i>
Esc C.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"Em que sabem muito bem o que querem, têm ideias precisas. Eles têm ideias precisas. E tentar chegar aos objetivos específicos que eles têm, sempre explicando às pessoas... tendo noção das pessoas que estão a trabalhar, das competências das pessoas que têm para exigir às pessoas de acordo com as competências que elas apresentam e que elas têm."</i>
Esc C.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	<i>"conhecer a capacidade de trabalho, conhecer as capacidades que têm e a partir daí, poder integrá-los em trabalhos que levam ao sucesso."</i>

Esc C.P6	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Há pessoas que se sentem mais à-vontade para expor as ideias num grupo e há outras que, provavelmente, por questões até pessoais de relacionamento com colegas não expõem a sua opinião. Preferem ficar na retaguarda. Infelizmente é assim."
Esc D.P1	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Falha um pouco a relação humana. Porque como a coordenadora é uma pessoa assim, tem tanta capacidade, parte do princípio que os outros têm que ter as mesmas capacidades. O que nós sabemos que não é literalmente verdade. E o que acontece é que, temos que ver que há certas pessoas que não nos conseguem acompanhar. Ou porque não querem, ou porque têm outros interesses ou porque realmente não têm as mesmas capacidades de trabalho."
Esc D.P1	Interação	Gestão das relações interpessoais	"o Departamento também não é fácil. Porque, digamos que tem lá vários líderes dentro. E nós quando somos o coordenador e temos que lidar com várias pessoas que já foram coordenadores e que são líderes, por vezes, há também aquele tipo de oposição gratuita, outras vezes com razão. E nesse contexto, eu penso que tem sido feito um esforço na tentativa de gerir as reuniões."
Esc D.P2	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Eu acho que a coordenadora conhece as valências dos seus coordenados. Acho que sabe. Se não for a cada um, na maioria, sabe o que pode pedir a uma maioria."
Esc D.P3	Interação	Gestão das relações interpessoais	"Na Sala de Professores comunicamos de forma informal. É como de um colega para o outro. Na reunião, nós temos que compreender o papel do coordenador. Mas, de um modo geral, comunicamos como se, se tratasse de colegas. Salvaguardando a aposição do coordenador, claro."
Esc D.P4	Interação	Gestão das relações interpessoais	"... a divergência que muitas vezes há de opiniões, que muitas vezes as pessoas também não conseguem aceitar a opinião do outro com facilidade."
Esc D.P4	Interação	Gestão das relações interpessoais	"relativamente aos colegas que já estão há mais tempo acabam por já saber até onde é que podem ir, o que é que podem pedir ou até onde é que podem solicitar alguma ajuda, algum apoio, alguma cooperação, já têm outro tipo de conhecimento desses colegas."
Esc D.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	"os Departamentos são muito grandes. Incluem os muitos Grupos Disciplinares e, às vezes, também é difícil para eles defenderem determinadas situações que não têm a ver com a disciplina deles."
Esc D.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	"muitas vezes, os docentes não leem os documentos. Por isso é que por vezes também, geram-se conversas que já não têm razão de ser, porque as pessoas se tivessem lido alguma informação previamente, já não estavam a debater certas coisas."
Esc D.P5	Interação	Gestão das relações interpessoais	"verifico que há muita gente que vai para as reuniões com perguntas desnecessárias, porque se tivessem lido os documentos, não as teriam colocado."
Esc C.P1	Interação	Relação profissional interdependente	"é tudo trabalho colaborativo. Quase que não sentimos que há coordenador."

Esc C.P5	Interação	Relação profissional interdependente	"Até mesmo a nível de professores há trabalho colaborativo, que depois permite uma troca de experiências e que essa troca de experiências, muitas vezes, a nível de Departamento também é focada e ajuda muitas vezes, ou pelo menos tenta-se ajudar a superar, determinados problemas que existem."
Esc C.P6	Interação	Relação profissional interdependente	"a nossa coordenadora é do 2ª Ciclo, portanto, quer dizer, o trabalho do 3º Ciclo é feito por nós, grupo. Nós, grupo. Portanto, é feito em grupo, o grupo de 3º Ciclo. Basicamente, não temos qualquer ligação assim forte com a nossa coordenadora, a não ser, 'Há isto para fazer, têm que me entregar'."
Esc C.P6	Interação	Relação profissional interdependente	"eu acho que isso é muito importante haver a mediação por parte da coordenação, para que se chegue a um consenso e que não se fira suscetibilidades. Porque nós temos todas opiniões contrárias, mas há sempre maneiras de nós expormos o nosso ponto de vista. E o coordenador deverá estar lá para isso.(...) Deverá ouvir e deverá tentar encontrar um consenso... de maneira a que as pessoas saiam o mais satisfeitas possível. É difícil, mas eu acho que deve ser isso."
Esc D.P2	Interação	Relação profissional interdependente	"temos tentado colaborar sempre, mas nota-se alguns pontos 'menos bem'."
Esc D.P3	Interação	Relação profissional interdependente	"como somos muitos, está a ser mais difícil(...) as pessoas querem todas falar e não há tempo. O trabalho do coordenador está a ser muito difícil. Muito difícil."
Esc D.P3	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu, quando olho para a minha coordenadora, eu vejo ali uma colega que está sempre pronta a ajudar-me se eu tiver necessidade disso. E ela sabe que da minha parte também pode contar comigo, não é? Quando se cria este tipo de relação eu penso que o trabalho até é mais fácil."
Esc D.P4	Interação	Relação profissional interdependente	"Eu penso que é importante para se organizar a escola, portanto, o nosso grupo, e os grupos, acabam por ser um bocadinho grandes, mas talvez seja necessário para haver mais articulação, se calhar se nós tivéssemos mais individualizados não havia tanta partilha, tanto envolvimento com outras disciplinas."
Esc D.P5	Interação	Relação profissional interdependente	"Existe uma participação, portanto, dos vários Grupos Disciplinares que a seguir vão para a construção de um produto final."
Esc C.P1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Não motiva, diz que há um determinado assunto para decidir, nós temos de discutir. Mas eu sei, por exemplo, que no departamento é assim e porque os professores emitem muito a sua opinião e são críticos por natureza."
Esc C.P1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"O que nós temos tido é sorte porque o Coordenador é bem mandado por nós, pelos coordenados! É verdade. Nós vamos dizendo: 'faz assim' e ele faz." "o coordenador ouve os coordenados e vai atuando conforme as necessidades que vê nos seus coordenados."
Esc C.P1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"uma das dificuldades é chegarmos todos a consenso, que é muito difícil. Geralmente estamos muito divididos depois alguém tem de ceder."

Esc C.P3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"estabelecemos diálogos, entramos e saímos sempre com um à-vontade, com alguma amizade, mas sobretudo com respeito. Estamos sempre abertos e à-vontade, pelo menos, pessoalmente, em abordar aspetos mais problemáticos e de alguma confidencialidade. E estão sempre dispostos a ajudar e a colaborar comigo, e eu com eles."
Esc C.P3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"O coordenador apresenta sempre em formato digital, Powerpoint, as informações, tudo o que vem do Pedagógico, nós ouvimos, ele fala, expressa-se e pergunta-nos a opinião. E há diálogo, há sugestões e há decisões."
Esc C.P3	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Normalmente, é em reunião que os coordenadores promovem o diálogo. É alguma coisa que necessitem que comuniquemos por e-mail. Ou informalmente na Sala de Professores. E estão sempre dispostos a responderem e a ajudarem-nos."
Esc C.P4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Fazemos sempre um balanço. Embora se faça um relatório. Em que está tudo." "Mas em reunião de Departamento, nós... eu sinto-me livre para dizer 'Olha, isto não correu bem. Para o ano, temos que pensar. Se calhar, é melhor não fazer esta atividade ou fazer de outra forma.' Eu sinto que isso acontece."
Esc C.P4	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"que a coordenadora, muitas vezes diz, "Olha, receio isto. Nós vamos tentar fazer desta maneira. O que é que vocês pensam? Que propostas têm?" Pronto, claro, ela faz sempre este papel."
Esc C.P5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Normalmente é feita nos dois sentidos. Vamos lá ver. Se for uma convocatória para uma reunião, é num sentido. Agora, se for outro tipo de comunicação em que é sobre um assunto que diz respeito à escola e que se precisa saber uma opinião e que foi via e-mail porque não houve tempo de ser presencial – que há coisas que têm que ser decididas (...) há uma comunicação nos dois sentidos. Há um debate, há uma negociação. Tem que se chegar à melhor solução através de um consenso."
Esc C.P5	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"é um líder que não impõe, que partilha, que pergunta. Portanto não vejo que haja dificuldades."
Esc C.P6	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Primeiro estabelecem diálogo. Ou tentam dialogar com as pessoas. E depois, então, tomam posições. Claro que as decisões não vão agradar a toda a gente, mas isso em todo o lado é assim."
Esc D.P1	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"não podemos andar constantemente a criar guerras e problemas, porque senão, obviamente, esses problemas também acabam por recair sobre nós. Eu também não sou adepta de uma postura pacífica no sentido de dizer que sim a tudo. Não. Pelo contrário. Eu até sou uma pessoa que gosto bastante de ser ouvida, participo bastante. Tanto que estou sempre envolvida. Se não estou num cargo, estou noutra."
Esc D.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"Costumamos ter pontos de vista diferentes no Departamento... E, às vezes, é acesa. " "Por vezes é por maioria. Às vezes, não conseguimos chegar a um consenso."
Esc D.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"O Departamento é grande. Daí que, normalmente, distribui-se. Por vezes por grupos disciplinares, outras vezes por grupos heterogéneos, tendo um elemento de cada grupo disciplinar, pelo que há trabalho em equipa." "Através do e-mail e as conversas informais." "Há debate, mas depois acabamos sempre naquilo que é o legal e o que podemos fazer."
Esc D.P2	Interação	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	"ouve os coordenados... Tenta reunir as opiniões. consegue estabelecer relações cordiais."



**Anexo IX – Síntese estatística da análise de conteúdo (número de unidades de registo por subcategoria)**



## 1. 'Níveis de Liderança'

Quadro 1: Síntese da análise de conteúdo por categoria, subcategoria, por dimensão de escola e por grupo de entrevistados.

Categorias de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Vivência da hierarquia	Respeito pela hierarquia	20	3	23	Respeito pela hierarquia	28	2	12
	Facilidade de acesso à direção	5	1	2	Facilidade de acesso à direção	5	2	6
	Interdependência	3	0	3	Interdependência	1	0	2
	<b>Totais da categoria</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>Totais da categoria</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

Categorias de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Exercício da liderança pelo diretor	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	1	8	4	Dar o exemplo e assumir toda a responsabilidade	1	0	4
	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	2	4	1	Entender a escola como um todo e escolher as pessoas com perfil para os cargos	3	2	1
	Exercer a hierarquia e supervisão sobre os docentes	11	5	13	Exercer a hierarquia e supervisão sobre os docentes	2	1	5
	Representar a tutela na escola	1	1	6	Representar a tutela na escola	0	1	1
	Captar a atenção e conduzir as pessoas	0	0	2	Captar a atenção e conduzir as pessoas	0	0	0
	<b>Totais da categoria</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>Totais da categoria</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

Categoria de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Importância como coordenador	Defender a posição do departamento	2	0	2	Defender a posição do departamento	2	1	3
	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	2	1	0	Diretor e colegas valorizam o trabalho do coordenador	3	2	2
	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	1	0	3	Sistema não valoriza o trabalho do coordenador	2	2	0
	Não há condições para se ser coordenador	0	0	0	Não há condições para se ser coordenador	0	0	2
	Assumir visão organizacional	0	0	0	Assumir visão organizacional	0	3	0
	<b>Totais da categoria</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>Totais da categoria</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

Categoria de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Posição do coordenador	Assumir a dinamização e motivação	15	5	3	Assumir a dinamização e motivação	5	2	13
	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	11	2	7	Estabelecer a ligação entre a liderança de topo e os docentes	8	2	4
	Representar os pares/ mediação	4	0	8	Representar os pares/ mediação	7	0	12
	Transmitir informação	8	0	4	Transmitir informação	0	1	1
	Defender interesses do seu grupo curricular	0	0	3	Defender interesses do seu grupo curricular	0	0	2
	Extensão do diretor	0	4	2	Extensão do diretor	0	0	2
	<b>Totais da categoria</b>	<b>38</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>Totais da categoria</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

## 2. Liderança e desenvolvimento organizacional

Quadro 2: Síntese da análise de conteúdo por categoria, subcategoria, por dimensão de escola e por grupo de entrevistados.

Categoria de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Procedimentos de coordenação	Articulação entre os órgãos	13	0	6	Articulação entre os órgãos	5	0	8
	Dinâmicas de trabalho	7	3	12	Dinâmicas de trabalho	6	1	14
	Harmonização de procedimentos	3	0	0	Harmonização de procedimentos	1	0	0
	Dificuldades	10	0	9	Dificuldades	3	0	0
	<b>Total da categoria</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

Categoria de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Pilares da liderança	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	4	4	12	Saber captar a atenção e conduzir as pessoas	2	3	8
	Saber conviver e gerir relações interpessoais	2	1	5	Saber conviver e gerir relações interpessoais	5	0	4
	Saber dialogar/ falar	4	1	2	Saber dialogar/ falar	1	0	5
	Saber ouvir	3	1	1	Saber ouvir	2	0	5
	Suscitar a participação	3	0	3	Suscitar a participação	1	0	0
	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	1	2	6	Valorizar e aproveitar as capacidades das pessoas em prol da escola	4	0	1
	Assumir uma atitude de aprendizagem	3	0	0	Assumir uma atitude de aprendizagem	0	0	0
	<b>Total da categoria</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>23</b>

Categorias de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Participação	Diálogo	10	0	3	Diálogo	9	4	4
	Envolvimento ou sua falta	6	1	23	Envolvimento ou sua falta	1	1	1
	Oportunidade e Vontade	12	2	9	Oportunidade e Vontade	13	10	10
	Trabalho em equipa	10	1	3	Trabalho em equipa	4	3	3
	<b>Total da categoria</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Formação específica	Desenvolvimento de perfil pessoal	5	2	8	Desenvolvimento de perfil pessoal	6	4	6
	Comunicação e relação	9	3	6	Comunicação e relação	2	0	7
	Desenvolvimento de técnicas	3	1	3	Desenvolvimento de técnicas	5	0	3
	<b>Total da categoria</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

### 3. Relação e comunicação entre coordenadores e diretor

Quadro 3: Síntese da análise de conteúdo por categoria, subcategoria, dimensão de escola e grupo de entrevistados.

Categoria de análise	Subcategorias	Escolas até 1500 alunos (A e B)			Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
		Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Importância da comunicação	Circulação da informação	6	1	15	Circulação da informação	3	0	4
	Forma de comunicar	3	3	17	Forma de comunicar	4	2	5
	Resolver de problemas	1	1	1	Resolver de problemas	2	1	2
	<b>Total da categoria</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Categoria de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Interação	Gestão das relações interpessoais	0	1	7	Gestão das relações interpessoais	2	4	5
	Relação profissional interdependente	23	5	17	Relação profissional interdependente	11	1	2
	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	10	1	5	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	2	0	10
	<b>Total da categoria</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>17</b>

#### 4. Relação e comunicação entre coordenadores e coordenados

Quadro 4: Síntese da análise de conteúdo por categoria e subcategorias, por dimensão de escola e por grupo de entrevistados.

Categoria de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Importância da comunicação	Circulação da informação	25	3	14	Circulação da informação	11	2	15
	Forma de comunicar	5	4	9	Forma de comunicar	7	2	3
	Resolução de problemas	0	0	0	Resolução de problemas	2	0	0
	<b>Total da categoria</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

Categoria de análise	Escolas até 1500 alunos (A e B)				Escolas com mais de 1500 alunos (C e D)			
	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados	Subcategorias	Coordenadores	Diretores	Coordenados
		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>		<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>	<i>N.º de unidades de registo</i>
Interação	Gestão das relações interpessoais	17	2	19	Gestão das relações interpessoais	5	2	22
	Relação profissional interdependente	14	2	21	Relação profissional interdependente	17	1	9
	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	11	1	9	Saber ouvir/ auscultar/ dizer	21	2	15
	<b>Total da categoria</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>49</b>	<b>Total da categoria</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>46</b>