

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**Práticas de liderança de coordenadores de departamento
curricular**

ANEXOS E APÊNDICES

Ana Isabel Fernandes Pereira de Freitas

**Doutoramento em Educação, na área de especialização de
Liderança Educacional**

2016

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**Práticas de liderança de coordenadores de departamento
curricular**

ANEXOS E APÊNDICES

Ana Isabel Fernandes Pereira de Freitas

**Doutoramento em Educação, na área de especialização de
Liderança Educacional**

Tese orientada pela Professora Doutora Lídia da Conceição Grave-Resendes

2016

ÍNDICE

ÍNDICE	III
ÍNDICE DE TABELAS.....	IV
ÍNDICE DE QUADROS	V
ANEXOS	1
ANEXO I - Autorização para a utilização do questionário	3
ANEXO II- Questionário Leadership Practices Inventory-Observer (LIP – Observador), de Kouzes e Posner (2003, 3ªedição)	7
APÊNDICES	11
APÊNDICE I – Solicitação de autorização para aplicação dos questionários	13
APÊNDICE II - Pedido de autorização aos coordenadores de departamento curricular para a aplicação de uma entrevista semiestruturada.....	19
APÊNDICE III – Testes de Ajustamento	25
APÊNDICE IV – Testes de Mann-Whitney para comparação de amostras independentes	33
APÊNDICE V - Análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos coordenadores de departamento curricular	43
APÊNDICE VI - Transcrição das entrevistas realizadas aos coordenadores de departamento	75
Entrevista 1	77
Entrevista 2	103
Entrevista 3	123
Entrevista 4	143
Entrevista 5	157

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela A. 1 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos para toda a amostra.....	25
Tabela A. 2 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de liderança e respectivos mandamentos, segundo o género	27
Tabela A. 3 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos, segundo a idade.....	28
Tabela A. 4 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos, segundo a categoria profissional.....	28
Tabela A. 5 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos,	29
Tabela A. 6 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos segundo o tempo de serviço.....	30
Tabela A. 7 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de liderança e respectivos mandamentos segundo o conhecimento “se o seu coordenador de departamento já exerceu outras funções de liderança?”	30
Tabela A. 8 - Teste de <i>Shapiro-Wilk</i> para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos segundo o “tempo de serviço na docência que julga possuir o seu coordenador de departamento”	31
Tabelas A. 9 - Teste de <i>Mann-Whitney</i> de comparações múltiplas de grupos etários para as práticas de liderança e mandamentos.....	35
Tabelas A. 10 - Testes de <i>Mann-Whitney</i> de comparações múltiplas para o tempo de serviço dos docentes.....	38
Tabelas A. 11 - Testes de <i>Mann-Whitney</i> de comparações múltiplas para o item “conhecimento das funções de liderança exercidas pelo CDC” para práticas e mandamentos	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro A. 1 - Categoria “Percurso profissional dos CDC” (código P).....	45
Quadro A. 2 - Papel das lideranças intermédias na escola (PLI) e o seu relacionamento com a comunidade escolar (PLIE).....	46
Quadro A. 3 - Papel das lideranças intermédias na escola (PLI) e a sua relação com as lideranças de topo (PLI RT).....	47
Quadro A. 4.- Papel das lideranças intermédias na escola (PLI) e o seu relacionamento com os professores (PLI RP)	47
Quadro A. 5 - Os departamentos curriculares (DC) e o seu funcionamento na escola (DCE)	48
Quadro A. 6 - Os departamentos curriculares (DC) e as competências do seu coordenador (DCC).....	49
Quadro A. 7 - Os departamentos curriculares (DC) e a relação entre o papel de delegado e o papel de coordenador (DCPD).....	50
Quadro A. 8 - Conceções de liderança (CI) e a liderança no departamento (CLID).....	51
Quadro A. 9 - Conceções de liderança (CD) e o papel do líder no desenvolvimento pessoal e profissional dos professores (CLIDD)	52
Quadro A. 10 - Conceções de liderança (CLI) e o estilo de liderança do coordenador (CLIE).....	53
Quadro A. 11 - Conceções de liderança (CLI) e a visão, a sua comunicação e os valores do coordenador	54
Quadro A.12 - Conceções de liderança (CLI) e a verificação do cumprimento dos objetivos (CLIO)	56
Quadro A. 13 - Conceções de liderança (CLI) e liderança dos professores (CLIP).....	58
Quadro A. 14 - Conceções de liderança (CLI) e relação entre liderança e gestão (CLIG) .	60
Quadro A. 15 - Ação do CDC (A) e as expetativas para o exercício das funções (AE).....	61
Quadro A. 16 - Ação do CDC (A) e as prioridades no exercício das funções	62
Quadro A. 17- Ação do CDC (A) e estratégias para a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem (AES).....	63
Quadro A. 18 - Ação do CDC (A) e a inovação (I)	65
Quadro A. 19 - Ação do CDC (A) e a motivação (M).....	66

Quadro A. 20 - Ação do CDC (A) e o conhecimento dos problemas/sucessos no departamento (AC).....	67
Quadro A. 21- Ação do CDC (A) e o ambiente de trabalho do departamento (AA).....	67
Quadro A. 22 - Impacto da ação do CDC (I) no processo de ensino e de aprendizagem (IAE)	70
Quadro A. 23 - Reconhecimento (RE) e celebração dos sucessos alcançados no departamento (REC)	71
Quadro A. 24 - Balanço (B) do trabalho no departamento (BT)	73
Quadro A. 25 - Balanço (B) e legado no departamento e na escola (BL)	74

ANEXOS

ANEXO I

Autorização para a utilização do questionário

Using the Leadership Practices Inventory in your research (Portuguese Version)

Notkin, Debbie - San Francisco (dnotkin@wiley.com)

[Adicionar aos contactos](#)

03-05-2013

Para: Ana Isabel Freitas



De: **Notkin, Debbie - San Francisco**
(dnotkin@wiley.com)

Enviada: sexta-feira, 3 de Maio de 2013 18:24:57

Para: Ana Isabel Freitas

Dear Ana Isabel Freitas:

This email represents official permission for you to use the LPI Observer instrument in Portuguese to collect data for your research. You will need to purchase one copy of each instrument, which you may do through Amazon, through the Wiley website (<http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470536373.html>) or through our sales representatives. Please let me know if you would like a sales representative to get in touch with you. You may then use the copies you buy for photocopying, and your research--however, you may not distribute them in any other way. All photocopies must keep the copyright notice that is on our publications. Our only other request is that you supply us with a copy of your final paper when it is completed.

Thank you for your interest in the Leadership Practices Inventory.

Debbie

--Debbie Notkin

Contracts Manager

Wiley
One Montgomery Tower - Suite 1200
San Francisco, CA 94104-4594
www.wiley.com
+1 415 782 3182

ANEXO II

Questionário

Leadership Practices Inventory-Observer (LIP – Observador), de
Kouzes e Posner (2003, 3ª edição)

Questionário – Inventário das Práticas de Liderança
Leadership Practices Inventory-Observer (LIP – Observador),
de Kouzes e Posner (2003, 3ªedição)

Este questionário tem como objetivo recolher a sua opinião sobre as práticas e comportamentos de liderança do seu coordenador de departamento curricular. **O questionário é totalmente anónimo e confidencial.** As perguntas do questionário estão feitas de modo a que apenas tenha de fazer uma cruz no número/quadrado que lhe parece mais adequado. Agradecemos a sua atenção e disponibilidade. Obrigada.

Assinale com uma cruz, no respetivo marcador

1. Género

- ① Masculino
- ② Feminino

2. Idade (anos)

- ① Até 30
- ② 31 a 40
- ③ 41 a 50
- ④ 51 a 60
- ⑤ Mais de 60

3. Categoria profissional

Contrato

- ① Por tempo indeterminado
- ② A termo Resolutivo
- ① Quadro de Escola
- ② Quadro de Zona Pedagógica

4. Tempo de serviço

- ① Até 10 anos
- ② 11 a 20 anos
- ③ 21 a 30 anos
- ④ Mais de 31 anos

5. O seu coordenador de departamento já exerceu outras funções de liderança?

- ① Sim
- ② Não
- ③ Não Sei

6. Qual o tempo de serviço na docência que julga possuir o seu coordenador de departamento.

- ① 11 a 20 anos
- ② 21 a 30 anos
- ③ Mais de 31 anos

Nesta e na página seguinte, encontram-se **trinta itens descritivos**. Indique **quão frequentemente** cada uma das afirmações se adequa à pessoa que está a analisar.

Utilize a seguinte escala:
1=NUNCA; 2=OCASIONALMENTE; 3=ALGUMAS VEZES;
4=MUITAS VEZES; 5=FREQUENTEMENTE.

	Nunca	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5
26	1	2	3	4	5
27	1	2	3	4	5
28	1	2	3	4	5
29	1	2	3	4	5
30	1	2	3	4	5

Muito obrigada pela sua disponibilidade.

Copyright © 2003 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Todos os direitos reservados

APÊNDICES

APÊNDICE I

Solicitação de autorização para aplicação dos questionários

De Freitas
13/07/13

Exmo. Senhor

Presidente do Conselho Executivo

Ana Isabel Fernandes Pereira de Freitas, aluna do Doutoramento em Educação, Especialidade em Liderança Educacional, da Universidade Aberta, vem, por este meio, solicitar a V. Exa. autorização para aplicação de um inquérito por questionário aos docentes da Escola que V. Exa. dirige, no próximo ano letivo. Os questionários serão anónimos e gostaria que a sua aplicação fosse feita na reunião semanal dos diferentes grupos disciplinares, na presença do delegado de disciplina. As respostas às questões não demorarão mais do que 15 (quinze minutos). Gostaria também de entrevistar os cinco coordenadores de departamento curricular, a quem também iremos solicitar autorização oportunamente.

Junto anexo o resumo do plano do projeto, para dar conhecimento a V. Exa. do tema e objetivos do trabalho que me proponho levar a cabo, assim como uma cópia do inquérito.

Agradecendo desde já a atenção dispensada;

Com os melhores cumprimentos;

Funchal, 10 de julho de 2013.

(Ana Isabel Fernandes Pereira de Freitas)

Plano do Projeto de Investigação

Título – Práticas de liderança de coordenadores de departamento curricular

Orientadora: Professora Doutora Lúcia da Conceição Grave-Resendes,
Universidade Aberta

Questões de investigação

1. Como se caracterizam as práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular, de acordo com o modelo desenvolvido por Kouzes & Posner?
2. Quais são as concepções dos coordenadores de departamento curricular, relativamente ao seu papel e às funções que lhes são atribuídas?
3. Que obstáculos encontram os coordenadores de departamento curricular no exercício da sua ação?
4. A ação exercida pelos coordenadores de departamento curricular inscreve-se no âmbito da gestão ou da liderança escolares?
5. As práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular evidenciam o exercício de uma liderança pedagógica?
6. Que impacto têm as práticas de liderança exercidas pelos coordenadores de departamento curricular na organização escolar?

Objetivos do estudo

1. Caracterizar as práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular, de acordo com o modelo de Kouzes & Posner.
2. Identificar as concepções dos coordenadores de departamento curricular relativamente ao seu papel e às suas funções.

3. Identificar os obstáculos encontrados pelos coordenadores de departamento curricular no exercício da sua ação.

4. Determinar se a ação exercida pelos coordenadores de departamento curricular se inscreve no âmbito da gestão ou da liderança escolares.

5. Verificar o impacto das práticas de liderança exercidas pelos coordenadores de departamento curricular na organização escolar.

6. Averiguar se as práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular se inserem num tipo de liderança pedagógica.

APÊNDICE II

Pedido de autorização aos coordenadores de departamento curricular para a aplicação de uma entrevista semiestruturada

Caro colega coordenador de departamento curricular,

No âmbito da realização do Doutoramento em Educação, na Especialidade de Liderança Educacional, na Universidade Aberta, gostaria de contar com a sua permissão para a aplicação de uma entrevista sobre a sua ação no exercício do cargo de coordenador de departamento curricular.

Gostaria que autorizasse a gravação da entrevista e que indicasse a hora para a sua realização. Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir o anonimato e a confidencialidade.

Envio, em anexo, uma síntese do projeto de tese para lhe dar conhecimento do tema e dos objetivos do estudo que me proponho levar a cabo.

Agradecendo desde já a atenção dispensada,

Com os melhores cumprimentos,

Funchal, 31 de março de 2014

(Ana Isabel Fernandes Pereira de Freitas)

Doutoramento em Educação – Especialidade em Liderança Educacional

Projeto de Investigação de Ana Isabel Fernandes Pereira de Freitas

Título – Práticas de liderança de coordenadores de departamento curricular

Orientadora: Professora Dra. Lídia da Conceição Grave-Resendes, Universidade Aberta

Questões de investigação

1. Como se caracterizam as práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular, de acordo com o modelo desenvolvido por Kouzes & Posner?
2. Quais são as conceções dos coordenadores de departamento curricular, relativamente ao seu papel e às funções que lhes são atribuídas?
3. Que obstáculos encontram os coordenadores de departamento curricular no exercício da sua ação?
4. A ação exercida pelos coordenadores de departamento curricular inscreve-se no âmbito da gestão ou da liderança escolares?
5. As práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular evidenciam o exercício de uma liderança pedagógica?
6. Que impacto têm as práticas de liderança exercidas pelos coordenadores de departamento curricular na organização escolar?

Objetivos do estudo

1. Caraterizar as práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular, de acordo com o modelo de Kouzes & Posner.

2. Identificar os obstáculos encontrados pelos coordenadores de departamento curricular no exercício da sua ação.

3. Identificar as expectativas dos coordenadores de departamento curricular em relação às funções que lhes são atribuídas.

4. Determinar se a ação exercida pelos coordenadores de departamento curricular se inscreve no âmbito da gestão ou da liderança escolares.

5. Averiguar se as práticas de liderança dos coordenadores de departamento curricular se inserem num tipo de liderança pedagógica.

6. Verificar se as práticas de liderança exercidas pelos coordenadores de departamento curricular têm impacto na organização escolar.

Metodologia a utilizar no projeto de investigação

Estudo de caso, misto ou eclético, considerando os instrumentos de pesquisa a serem utilizados: inquérito por questionário (já aplicado aos professores da escola) e inquérito por entrevista aos cinco coordenadores de departamento curricular.

APÊNDICE III
Testes de Ajustamento

Tabela A. 1 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de Liderança e respetivos mandamentos para toda a amostra

	Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,941	,000
Inspirar uma visão conjunta	,957	,000
Desafiar o processo	,959	,000
Permitir que os outros ajam	,916	,000
Encorajar a vontade	,937	,000
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,946	,000
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	,933	,000
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,960	,001
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,936	,000
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,966	,002
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,935	,000
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,871	,000
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,928	,000
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,932	,000
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,933	,000

Tabela A. 2 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de liderança e respetivos mandamentos, segundo o género

	1. Género			
	Masculino		Feminino	
	Shapiro-Wilk		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,928	,007	,937	,000
Inspira uma visão conjunta	,919	,004	,968	,036
Desafiar o processo	,923	,005	,973	,077
Permitir que os outros ajam	,914	,002	,912	,000
Encorajar a vontade	,910	,002	,934	,000
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,947	,034	,944	,001
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	,917	,003	,933	,000
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,928	,007	,960	,011
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,918	,003	,944	,001
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,931	,009	,970	,047
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,919	,003	,949	,002
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,845	,000	,866	,000
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,930	,008	,926	,000
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,885	,000	,925	,000
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,946	,032	,916	,000

Tabela A. 3 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos, segundo a idade

	2. Idade (anos)					
	31 a 40		41 a 50		51 a 60	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,931	,128	,944	,007	,932	,011
Inspirar uma visão conjunta	,906	,038	,952	,017	,959	,107
Desafiar o processo	,907	,041	,939	,004	,968	,238
Permitir que os outros ajam	,875	,010	,924	,001	,927	,007
Encorajar a vontade	,924	,094	,934	,003	,939	,020
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,948	,290	,937	,003	,958	,099
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	,879	,012	,960	,040	,925	,006
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,896	,025	,954	,021	,962	,140
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,918	,068	,921	,001	,942	,025
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,963	,552	,930	,002	,968	,244
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,851	,004	,910	,000	,950	,053
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,837	,002	,835	,000	,927	,008
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,908	,043	,933	,002	,939	,020
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,907	,042	,912	,000	,947	,038
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,938	,182	,938	,004	,922	,005

Tabela A. 4 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos, segundo a categoria profissional

	3. Categoria profissional			
	Por tempo indeterminado		A termo Resolutivo	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,941	,000	,750	,000
Inspirar uma visão conjunta	,958	,001	,871	,298
Desafiar o processo	,961	,001	1,000	1,000
Permitir que os outros ajam	,920	,000	,750	,000
Encorajar a vontade	,938	,000	,871	,298
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,945	,000	,750	,000
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	,936	,000	,750	,000
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,961	,001	1,000	1,000

Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,938	,000	,750	,000
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,967	,003	,923	,463
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,938	,000	,750	,000
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,876	,000	,750	,000
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,929	,000	,750	,000
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,935	,000	1,000	1,000
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,931	,000	,750	,000

Tabela A. 5 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de Liderança e respetivos mandamentos, segundo o vínculo profissional

	Quadro					
	Quadro de Escola		Quadro de Zona Pedagógica		Não responde	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,951	,007	,965	,717	,903	,002
Inspira uma visão conjunta	,961	,028	,950	,455	,930	,016
Desafiar o processo	,967	,056	,960	,627	,927	,013
Permitir que os outros ajam	,957	,015	,867	,019	,818	,000
Encorajar a vontade	,952	,009	,924	,172	,878	,000
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,952	,009	,935	,264	,919	,007
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	,948	,005	,925	,180	,905	,003
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,956	,015	,925	,176	,946	,057
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,951	,008	,950	,455	,889	,001
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,965	,045	,931	,222	,941	,037
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,948	,005	,949	,434	,897	,002
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,932	,001	,650	,000	,807	,000
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,959	,022	,956	,549	,852	,000
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,953	,010	,902	,074	,888	,001
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,953	,009	,923	,163	,863	,000

Tabela A. 6 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de Liderança e respectivos mandamentos segundo o tempo de serviço

	4. Tempo de serviço							
	11 a 20 anos		21 a 30 anos		Mais de 31 anos		Não responde	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,945	,057	,934	,003	,922	,034	1,000	1,000
Inspira um avião conjunta	,936	,029	,947	,012	,961	,345	,807	,132
Desafiar o processo	,952	,094	,939	,005	,987	,965	,750	,000
Permitir que os outros ajam	,909	,004	,910	,000	,943	,121	,964	,637
Encorajar a vontade	,946	,061	,929	,002	,935	,076	,987	,780
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,939	,036	,927	,001	,947	,153	,923	,463
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	,937	,030	,950	,016	,912	,019	,750	,000
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,939	,036	,944	,008	,960	,334	,993	,843
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,933	,023	,932	,002	,948	,165	,923	,463
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,968	,317	,941	,006	,979	,805	,923	,463
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,923	,011	,897	,000	,971	,587	1,000	1,000
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,758	,000	,888	,000	,922	,034	,750	,000
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,932	,020	,913	,000	,956	,260	,750	,000
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,926	,014	,911	,000	,914	,022	,964	,637
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,937	,031	,937	,004	,920	,031	1,000	1,000

Tabela A. 7 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de liderança e respectivos mandamentos segundo o conhecimento “se o seu coordenador de departamento já exerceu outras funções de liderança?”

	5. O seu coordenador de departamento já exerceu outras funções de liderança?					
	Sim		Não		Não Sei	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,969	,072	,900	,254	,933	,006
Inspirar uma visão conjunta	,983	,437	,913	,338	,926	,003
Desafiar o processo	,982	,420	,944	,628	,933	,006
Permitir que os outros ajam	,933	,001	,947	,656	,910	,001

Encorajar a vontade	,942	,003	,973	,919	,926	,003
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,959	,022	,879	,154	,935	,007
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideias comuns	,947	,004	,936	,538	,916	,001
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,967	,060	,890	,198	,929	,004
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,962	,032	,742	,004	,923	,002
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,975	,176	,987	,992	,946	,019
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,964	,039	,934	,521	,896	,000
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,882	,000	,954	,735	,843	,000
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,952	,008	,927	,458	,914	,001
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,921	,000	,981	,971	,931	,005
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,945	,004	,958	,777	,910	,001

Tabela A. 8 - Teste de *Shapiro-Wilk* para as Práticas de Liderança e respetivos mandamentos segundo o “tempo de serviço na docência que julga possuir o seu coordenador de departamento”

	6. Qual o tempo de serviço na docência que julga possuir o seu coordenador de departamento.					
	11 a 20 anos		21 a 30 anos		Mais de 31 anos	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Mostrar o caminho	,934	,097	,947	,001	,916	,517
Inspirar uma visão conjunta	,932	,085	,955	,002	,927	,576
Desafiar o processo	,957	,332	,962	,006	,971	,850
Permitir que os outros ajam	,915	,035	,928	,000	,963	,798
Encorajar a vontade	,930	,078	,942	,000	,854	,240
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	,915	,035	,949	,001	,927	,574
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	,929	,075	,936	,000	,993	,972
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	,949	,225	,955	,002	,895	,408
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	,951	,243	,939	,000	,912	,492
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	,965	,503	,965	,009	,998	,995
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	,932	,087	,941	,000	,863	,272
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	,833	,001	,884	,000	,993	,972
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	,907	,022	,934	,000	,827	,161
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	,924	,055	,933	,000	,791	,086
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	,924	,056	,942	,000	,895	,406

APÊNDICE IV

Testes de *Mann-Whitney* para comparação de amostras independentes

Tabelas A. 9 - Teste de Mann-Whitney de comparações múltiplas de grupos etários para as práticas de liderança e mandamentos

Mandamento – “Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns”

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	Até 30	(11-11)	-	Z=-0,228; p=0,82	Z=-0,082; p=0,935	Z=-0,473; p=0,636	Z=-1,225; p=0,221
	31 a 40	(9-13)	Z=-0,228; p=0,82	-	Z=-0,536; p=0,592	Z=-2,024; p=0,043	Z=-1,792; p=0,073
	41 a 50	(9-12)	Z=-0,082; p=0,935	Z=-0,536; p=0,592	-	Z=-2,217; p=0,027	Z=-2,108; p=0,035
	51 a 60	(8-12)	Z=-0,473; p=0,636	Z=-2,024; p=0,043	Z=-2,217; p=0,027	-	Z=-2,188; p=0,029
	Mais de 60	(14-15)	Z=-1,225; p=0,221	Z=-1,792; p=0,073	Z=-2,108; p=0,035	Z=-2,188; p=0,029	-

Prática de Liderança - Inspirar uma visão conjunta

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Inspirar uma visão conjunta	Até 30	(22-22)	-	Z=-0,227; p=0,82	Z=-0,434; p=0,664	Z=-0,709; p=0,478	Z=-0,447; p=0,655
	31 a 40	(19-24)	Z=-0,227; p=0,82	-	Z=-0,886; p=0,375	Z=-2,333; p=0,02	Z=-0,964; p=0,335
	41 a 50	(16-24)	Z=-0,434; p=0,664	Z=-0,886; p=0,375	-	Z=-1,707; p=0,088	Z=-1,133; p=0,257
	51 a 60	(13,5-23)	Z=-0,709; p=0,478	Z=-2,333; p=0,02	Z=-1,707; p=0,088	-	Z=-1,184; p=0,237
	Mais de 60	(10-29)	Z=-0,447; p=0,655	Z=-0,964; p=0,335	Z=-1,133; p=0,257	Z=-1,184; p=0,237	-

Mandamento - Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	Até 30	(12-12)	-	Z=-0,458; p=0,647	Z=-0,273; p=0,785	Z=-0,981; p=0,327	Z=-1,414; p=0,157
	31 a 40	(10-13)	Z=-0,458; p=0,647	-	Z=-0,081; p=0,936	Z=-2,308; p=0,021	Z=-2,317; p=0,021
	41 a 50	(9-13)	Z=-0,273; p=0,785	Z=-0,081; p=0,936	-	Z=-2,797; p=0,005	Z=-2,182; p=0,029
	51 a 60	(7-12)	Z=-0,981; p=0,327	Z=-2,308; p=0,021	Z=-2,797; p=0,005	-	Z=-2,389; p=0,017
	Mais de 60	(15-15)	Z=-1,414; p=0,157	Z=-2,317; p=0,021	Z=-2,182; p=0,029	Z=-2,389; p=0,017	-

Prática de liderança – Desafiar o processo

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Desafiar o	Até 30	(24-24)	-	Z=-0,76; p=0,447	Z=-0,748; p=0,454	Z=-1,32; p=0,187	Z=-0,447; p=0,655
	31 a 40	(20-24)	Z=-0,76; p=0,447	-	Z=-0,442; p=0,659	Z=-2,96; p=0,003	Z=-0,924; p=0,356

processo	41 a 50	(18-24,5)	Z=-0,748; p=0,454	Z=-0,442; p=0,659	-	Z=-3,109; p=0,002	Z=-0,927; p=0,354
	51 a 60	(14-21)	Z=-1,32; p=0,187	Z=-2,96; p=0,003	Z=-3,109; p=0,002	-	Z=-1,081; p=0,28
	Mais de 60	(7-30)	Z=-0,447; p=0,655	Z=-0,924; p=0,356	Z=-0,927; p=0,354	Z=-1,081; p=0,28	-

Mandamento - Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	Até 30	(12-12)	-	Z=-0,763; p=0,445	Z=-0,915; p=0,36	Z=-1,153; p=0,249	Z=-0,447; p=0,655
	31 a 40	(9-12)	Z=-0,763; p=0,445	-	Z=-0,619; p=0,536	Z=-2,632; p=0,008	Z=-0,633; p=0,527
	41 a 50	(8,5-12)	Z=-0,915; p=0,36	Z=-0,619; p=0,536	-	Z=-2,267; p=0,023	Z=-1,055; p=0,291
	51 a 60	(7-11)	Z=-1,153; p=0,249	Z=-2,632; p=0,008	Z=-2,267; p=0,023	-	Z=-1,285; p=0,199
	Mais de 60	(7-15)	Z=-0,447; p=0,655	Z=-0,633; p=0,527	Z=-1,055; p=0,291	Z=-1,285; p=0,199	-

Mandamento - Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	Até 30	(12-12)	-	Z=-0,698; p=0,485	Z=-0,389; p=0,697	Z=-1,113; p=0,266	Z=-1,414; p=0,157
	31 a 40	(10-12)	Z=-0,698; p=0,485	-	Z=-0,623; p=0,533	Z=-2,201; p=0,028	Z=-2,341; p=0,019
	41 a 50	(10-13)	Z=-0,389; p=0,697	Z=-0,623; p=0,533	-	Z=-3,356; p=0,001	Z=-2,298; p=0,022
	51 a 60	(8-11)	Z=-1,113; p=0,266	Z=-2,201; p=0,028	Z=-3,356; p=0,001	-	Z=-2,387; p=0,017
	Mais de 60	(15-15)	Z=-1,414; p=0,157	Z=-2,341; p=0,019	Z=-2,298; p=0,022	Z=-2,387; p=0,017	-

Prática de Liderança – Permitir que os outros ajam

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Permitir que os outros ajam	Até 30	(26-26)	-	Z=-0,456; p=0,649	Z=-0,622; p=0,534	Z=-1,029; p=0,304	Z=-0,471; p=0,637
	31 a 40	(23-27)	Z=-0,456; p=0,649	-	Z=-0,851; p=0,395	Z=-2,197; p=0,028	Z=-0,925; p=0,355
	41 a 50	(20-27)	Z=-0,622; p=0,534	Z=-0,851; p=0,395	-	Z=-1,962; p=0,05	Z=-1,018; p=0,309
	51 a 60	(17-25)	Z=-1,029; p=0,304	Z=-2,197; p=0,028	Z=-1,962; p=0,05	-	Z=-1,164; p=0,244
	Mais de 60	(12-30)	Z=-0,471; p=0,637	Z=-0,925; p=0,355	Z=-1,018; p=0,309	Z=-1,164; p=0,244	-

Mandamento - Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	Até 30	(14-14)	-	Z=-0,697; p=0,486	Z=-0,863; p=0,388	Z=-1,176; p=0,24	Z=-0,471; p=0,637
	31 a 40	(12-14)	Z=-0,697; p=0,486	-	Z=-0,961; p=0,336	Z=-2,454; p=0,014	Z=-1,196; p=0,232
	41 a 50	(10-14)	Z=-0,863; p=0,388	Z=-0,961; p=0,336	-	Z=-2,034; p=0,042	Z=-1,472; p=0,141
	51 a 60	(8,5-13,5)	Z=-1,176; p=0,24	Z=-2,454; p=0,014	Z=-2,034; p=0,042	-	Z=-1,955; p=0,051
	Mais de 60	(12-15)	Z=-0,471; p=0,637	Z=-1,196; p=0,232	Z=-1,472; p=0,141	Z=-1,955; p=0,051	-

Mandamento - Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	Até 30	(12-12)	-	Z=-0,156; p=0,876	Z=-0,216; p=0,829	Z=-0,78; p=0,435	Z=-1,414; p=0,157
	31 a 40	(11-13)	Z=-0,156; p=0,876	-	Z=-0,211; p=0,833	Z=-1,86; p=0,063	Z=-2,348; p=0,019
	41 a 50	(10-13)	Z=-0,216; p=0,829	Z=-0,211; p=0,833	-	Z=-1,948; p=0,051	Z=-2,195; p=0,028
	51 a 60	(9-12)	Z=-0,78; p=0,435	Z=-1,86; p=0,063	Z=-1,948; p=0,051	-	Z=-2,183; p=0,029
	Mais de 60	(15-15)	Z=-1,414; p=0,157	Z=-2,348; p=0,019	Z=-2,195; p=0,028	Z=-2,183; p=0,029	-

Prática de liderança – Encorajar a vontade

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Encorajar a vontade	Até 30	(26-26)	-	Z=-0,833; p=0,405	Z=-1,053; p=0,292	Z=-1,346; p=0,178	Z=-0,471; p=0,637
	31 a 40	(19-26)	Z=-0,833; p=0,405	-	Z=-1,146; p=0,252	Z=-2,498; p=0,012	Z=-0,588; p=0,556
	41 a 50	(19-25)	Z=-1,053; p=0,292	Z=-1,146; p=0,252	-	Z=-2,075; p=0,038	Z=-0,899; p=0,369
	51 a 60	(14-24,5)	Z=-1,346; p=0,178	Z=-2,498; p=0,012	Z=-2,075; p=0,038	-	Z=-1,063; p=0,288
	Mais de 60	(6-29)	Z=-0,471; p=0,637	Z=-0,588; p=0,556	Z=-0,899; p=0,369	Z=-1,063; p=0,288	-

Mandamento - Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela	Até 30	(13-13)	-	Z=-0,685; p=0,493	Z=-1,105; p=0,269	Z=-1,164; p=0,245	Z=-0,447; p=0,655
	31 a 40	(10-13)	Z=-0,685; p=0,493	-	Z=-1,01; p=0,312	Z=-2,396; p=0,017	Z=-0,548; p=0,584
	41 a 50	(10-12,5)	Z=-1,105; p=0,269	Z=-1,01; p=0,312	-	Z=-2,04; p=0,041	Z=-0,919; p=0,358

excelência individual	51 a 60	(7-13)	Z=-1,164; p=0,245	Z=-2,396; p=0,017	Z=-2,04; p=0,041	-	Z=-1,192; p=0,233
	Mais de 60	(6-15)	Z=-0,447; p=0,655	Z=-0,548; p=0,584	Z=-0,919; p=0,358	Z=-1,192; p=0,233	-

Mandamento - Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade

		(Q1-Q3)	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	Até 30	(13-13)	-	Z=-0,845; p=0,398	Z=-0,874; p=0,382	Z=-1,298; p=0,194	Z=-1,225; p=0,221
	31 a 40	(9-13)	Z=-0,845; p=0,398	-	Z=-0,603; p=0,546	Z=-2,024; p=0,043	Z=-1,861; p=0,063
	41 a 50	(9-13)	Z=-0,874; p=0,382	Z=-0,603; p=0,546	-	Z=-2,019; p=0,044	Z=-2,052; p=0,04
	51 a 60	(8-12)	Z=-1,298; p=0,194	Z=-2,024; p=0,043	Z=-2,019; p=0,044	-	Z=-2,309; p=0,021
	Mais de 60	(14-15)	Z=-1,225; p=0,221	Z=-1,861; p=0,063	Z=-2,052; p=0,04	Z=-2,309; p=0,021	-

Z – Teste de Mann-Whitney; p – valor de prova; Q1- Q3 – Primeiro quartil e terceiro quartil

Tabelas A. 10 - Testes de Mann-Whitney de comparações múltiplas para o tempo de serviço dos docentes

Prática de liderança – Desafiar o processo

		(Q1-Q3)	Até 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 31 anos	Não responde
Desafiar o processo	Até 10 anos	(4-27)		(Z=-0,274; p=0,784)	(Z=-0,019; p=0,985)	(Z=-0,183; p=0,855)	(Z=0; p=1)
	11 a 20 anos	(20-25)	(Z=-0,274; p=0,784)		(Z=-2,295; p=0,022)	(Z=-2,85; p=0,004)	(Z=-2,85; p=0,004)
	21 a 30 anos	(17-23)	(Z=-0,019; p=0,985)	(Z=-2,295; p=0,022)		(Z=-0,998; p=0,318)	(Z=-0,525; p=0,6)
	Mais de 31 anos	(13,5-22,5)	(Z=-0,183; p=0,855)	(Z=-2,85; p=0,004)	(Z=-0,998; p=0,318)		(Z=-0,915; p=0,36)
	Não responde	(14-24)	(Z=0; p=1)	(Z=-2,85; p=0,004)	(Z=-0,525; p=0,6)	(Z=-0,915; p=0,36)	

Mandamento - Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar.

		(Q1-Q3)	Até 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 31 anos	Não responde
Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar	Até 10 anos	(4-14)		(Z=-0,275; p=0,784)	(Z=-0,115; p=0,909)	(Z=-0,037; p=0,971)	(Z=-0,296; p=0,767)
	11 a 20 anos	(9-12)	(Z=-0,275; p=0,784)		(Z=-2,235; p=0,025)	(Z=-2,386; p=0,017)	(Z=-2,386; p=0,017)
	21 a 30 anos	(7-11)	(Z=-0,115; p=0,909)	(Z=-2,235; p=0,025)		(Z=-0,519; p=0,604)	(Z=-0,899; p=0,369)
	Mais de 31 anos	(7-11,5)	(Z=-0,037; p=0,971)	(Z=-2,386; p=0,017)	(Z=-0,519; p=0,604)		(Z=-0,712; p=0,477)
	Não responde	(6-14)	(Z=-0,296; p=0,767)	(Z=-2,386; p=0,017)	(Z=-0,899; p=0,369)	(Z=-0,712; p=0,477)	

Prática de liderança – Permitir que os outros ajam

		(Q1-Q3)	Até 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 31 anos	Não responde
Permitir que os outros ajam	Até 10 anos	(29-29)		(Z=-1,305; p=0,192)	(Z=-1,579; p=0,114)	(Z=-1,421; p=0,155)	(Z=-1,342; p=0,18)
	11 a 20 anos	(23-27)	(Z=-1,305; p=0,192)		(Z=-3,074; p=0,002)	(Z=-2,26; p=0,024)	(Z=-2,26; p=0,024)
	21 a 30 anos	(19-25)	(Z=-1,579; p=0,114)	(Z=-3,074; p=0,002)		(Z=-0,1; p=0,92)	(Z=-1,467; p=0,142)
	Mais de 31 anos	(15,5-27)	(Z=-1,421; p=0,155)	(Z=-2,26; p=0,024)	(Z=-0,1; p=0,92)		(Z=-1,033; p=0,301)
	Não responde	(24-27)	(Z=-1,342; p=0,18)	(Z=-2,26; p=0,024)	(Z=-1,467; p=0,142)	(Z=-1,033; p=0,301)	

Mandamento - Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências

		(Q1-Q3)	Até 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 31 anos	Não responde
Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências	Até 10 anos	(14-14)		(Z=-1,151; p=0,25)	(Z=-1,475; p=0,14)	(Z=-1,162; p=0,245)	(Z=-0,471; p=0,637)
	11 a 20 anos	(11-13)	(Z=-1,151; p=0,25)		(Z=-2,768; p=0,006)	(Z=-1,846; p=0,065)	(Z=-1,846; p=0,065)
	21 a 30 anos	(9-12)	(Z=-1,475; p=0,14)	(Z=-2,768; p=0,006)		(Z=-0,271; p=0,786)	(Z=-1,695; p=0,09)
	Mais de 31 anos	(9-13)	(Z=-1,162; p=0,245)	(Z=-1,846; p=0,065)	(Z=-0,271; p=0,786)		(Z=-1,401; p=0,161)
	Não responde	(12-15)	(Z=-0,471; p=0,637)	(Z=-1,846; p=0,065)	(Z=-1,695; p=0,09)	(Z=-1,401; p=0,161)	

Z – Teste de Mann-Whitney; p – valor de prova; Q1- Q3 – Primeiro quartil e terceiro quartil

Tabelas A. 11 - Testes de Mann-Whitney de comparações múltiplas para o item “conhecimento das funções de liderança exercidas pelo CDC” para práticas e mandamentos

Prática de liderança – Mostrar o caminho

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Mostrar o caminho	Sim	(20-26)		(Z=-3,159; p=0,002)	(Z=-3,434; p=0,001)
	Não	(16-20)	(Z=-3,159; p=0,002)		(Z=-0,901; p=0,367)
	Não Sei	(15-24)	(Z=-3,434; p=0,001)	(Z=-0,901; p=0,367)	

Mandamento - Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Clarificar os valores, encontrando a própria voz, e estabelecendo ideias comuns	Sim	(10-13)		(Z=-3,122; p=0,002)	(Z=-2,269; p=0,023)
	Não	(7-10)	(Z=-3,122; p=0,002)		(Z=-1,552; p=0,121)
	Não Sei	(8-12)	(Z=-2,269; p=0,023)	(Z=-1,552; p=0,121)	

Mandamento - Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns	Sim	(10-14)		(Z=-3,12; p=0,002)	(Z=-3,733; p=0)
	Não	(9-10)	(Z=-3,12; p=0,002)		(Z=-0,959; p=0,337)
	Não Sei	(8-12)	(Z=-3,733; p=0)	(Z=-0,959; p=0,337)	

Prática de liderança – Inspirar uma visão conjunta

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Inspirar uma visão conjunta	Sim	(18-24)		(Z=-2,662; p=0,008)	(Z=-2,361; p=0,018)
	Não	(12-18)	(Z=-2,662; p=0,008)		(Z=-0,988; p=0,323)
	Não Sei	(13-23)	(Z=-2,361; p=0,018)	(Z=-0,988; p=0,323)	

Mandamento - Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras	Sim	(8-12)		(Z=-2,198; p=0,028)	(Z=-2,395; p=0,017)
	Não	(4-9)	(Z=-2,198; p=0,028)		(Z=-0,887; p=0,375)
	Não Sei	(7-11)	(Z=-2,395; p=0,017)	(Z=-0,887; p=0,375)	

Mandamento - Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns	Sim	(10-13)		(Z=-3,311; p=0,001)	(Z=-1,488; p=0,137)
	Não	(8-9)	(Z=-3,311; p=0,001)		(Z=-1,699; p=0,089)
	Não Sei	(7-13)	(Z=-1,488; p=0,137)	(Z=-1,699; p=0,089)	

Prática de liderança – Desafiar o processo

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Desafiar o processo	Sim	(18-25)		(Z=-2,61; p=0,009)	(Z=-1,571; p=0,116)
	Não	(13-19)	(Z=-2,61; p=0,009)		(Z=-1,265; p=0,206)
	Não Sei	(14-24)	(Z=-1,571; p=0,116)	(Z=-1,265; p=0,206)	

Mandamento - Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência	Sim	(10-12,5)		(Z=-3,057; p=0,002)	(Z=-0,731; p=0,465)
	Não	(7-10)	(Z=-3,057; p=0,002)		(Z=-2,37; p=0,018)
	Não Sei	(9-12)	(Z=-0,731; p=0,465)	(Z=-2,37; p=0,018)	

Prática de liderança – Permitir que os outros ajam

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Permitir que os outros ajam	Sim	(20-27)		(Z=-2,291; p=0,022)	(Z=-1,492; p=0,136)
	Não	(17-22)	(Z=-2,291; p=0,022)		(Z=-1,264; p=0,206)
	Não Sei	(18-26)	(Z=-1,492; p=0,136)	(Z=-1,264; p=0,206)	

Mandamento – Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações	Sim	(10-14)		(Z=-2,51; p=0,012)	(Z=-1,98; p=0,048)
	Não	(9-12)	(Z=-2,51; p=0,012)		(Z=-1,337; p=0,181)
	Não Sei	(9-14)	(Z=-1,98; p=0,048)	(Z=-1,337; p=0,181)	

Prática de liderança – Encorajar a vontade

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Encorajar a vontade	Sim	(19-25)		(Z=-2,96; p=0,003)	(Z=-1,805; p=0,071)
	Não	(13-18)	(Z=-2,96; p=0,003)		(Z=-1,806; p=0,071)
	Não Sei	(17-25)	(Z=-1,805; p=0,071)	(Z=-1,806; p=0,071)	

Mandamento – Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual	Sim	(10-13)		(Z=-2,919; p=0,004)	(Z=-1,329; p=0,184)
	Não	(6-9)	(Z=-2,919; p=0,004)		(Z=-2,057; p=0,04)
	Não Sei	(8-13)	(Z=-1,329; p=0,184)	(Z=-2,057; p=0,04)	

Mandamento – Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade

		(Q1-Q3)	Sim	Não	Não Sei
Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade	Sim	(9-13)		(Z=-3,027; p=0,002)	(Z=-1,448; p=0,148)
	Não	(7-9)	(Z=-3,027; p=0,002)		(Z=-2,011; p=0,044)
	Não Sei	(8-12)	(Z=-1,448; p=0,148)	(Z=-2,011; p=0,044)	

Z – Teste de Mann-Whitney; *p* – valor de prova; *Q1- Q3* – Primeiro quartil e terceiro quartil

APÊNDICE V

Análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos coordenadores de departamento curricular

Quadro A. 1- Categoria “Percurso profissional dos CDC” (código P)

Códigos e Subcódigos	Coordenadores				
	C1	C2	C3	C4	C5
P	26 anos	26 anos	26 anos	26 anos	21 anos
PP na docência	26 anos	26 anos	26 anos	26 anos	21 anos
PP no exercício do cargo	1 ano	12 anos	8 anos	1 ano	4 anos
PP no exercício de outras funções de liderança	Diretor de turma, delegado de grupo e outros	Delegado de grupo e outros na escola	Diretor de turma e delegado de grupo	Diretor de turma e delegado de grupo	Diretor de turma, delegado de grupo e outros

Quadro A. 2 - Papel das lideranças intermédias na escola (PLI) e o seu relacionamento com a comunidade escolar (PLIE)

Códigos e Subcódigos	Coordenadores				
PLI	C1	C2	C3	C4	C5
<p>PLIE</p>	<p>“O papel está um bocado apagado, mas tem vindo a melhorar. De mandato para mandato as pessoas começam a compreender melhor as suas funções. Os professores atribuem maior importância ao delegado do que ao CDC. Alguns professores não sabem quem é o coordenador”.</p>	<p>“É muito importante, especialmente na transmissão das informações, na relação que estabelece com o conselho executivo e o resto dos colegas. (...) tem muita importância pelas funções que lhe são atribuídas. Representa os colegas no conselho pedagógico e transmite informações aos colegas e também dá informações do conselho executivo aos colegas”.</p>	<p>“Não é tanto de coordenação dos docentes, mas é mais de informação ao órgão superior de topo. (...) É de transmissão de informação... de cima para baixo e de baixo para cima. (...). As funções que a lei delega nos CDC não são na realidade reais. (...). Levo as questões ao grupo e transmito a informação ao conselho pedagógico. Eu não decido... eu ouço os colegas. (...). Acho que se criou legislação, mas já estavam incutidos nas pessoas outros procedimentos, já há muito tempo. Foi uma decisão. Eu acho que não vingou”.</p>	<p>“... levamos as orientações aos delegados de grupo, as informações, por termos a função de coordenação do processo de ensino e de aprendizagem. Somos importantes (...). Podemos ajudar a melhorar a escola”.</p> <p>“Podemos levantar questões nos grupos disciplinares para serem debatidas para que o coordenador as leve ao conselho pedagógico, com o objetivo de melhorarmos as práticas do grupo”.</p>	<p>“Eu valorizo mais o papel de delegado do que o papel de coordenador. Os delegados continuam a ser a chave e não o departamento. O departamento é importante porque os delegados não podem ir ao conselho pedagógico. (...)</p> <p>“Tem importância porque dá seguimento às informações do conselho pedagógico junto dos delegados”.</p>

Quadro A. 3 - Papel das lideranças intermédias na escola (PLI) e a sua relação com as lideranças de topo (PLI RT)

Códigos e Subcódigos	Coordenadores				
	PLI	C1	C2	C3	C4
PIIRT	“Há uma boa relação”.	“É um ponto de ligação entre a liderança de topo e os outros colegas”.	Eu acho que é mais de transmissão de informação”.	“Vejo uma certa dificuldade no circular da informação. ...Acho que funcionava melhor quando havia só o delegado”.	“Eu vejo a relação como algo vantajoso. É uma forma de todos terem a informação do mesmo modo... de não haver grupos privilegiados ...é um esquema em cadeia que é mais eficiente na transmissão da informação”.

Quadro A. 4 - Papel das lideranças intermédias na escola (PLI) e o seu relacionamento com os professores (PLI RP)

Códigos e Subcódigos	Coordenadores				
	PLI	C1	C2	C3	C4
PLIRP	“Não é uma relação fácil. Eu acho que o corpo docente da nossa escola é “antigo”. Estamos mais ao menos em pé de igualdade. É difícil para uma liderança intermédia chegar a quem está abaixo e, por vezes também é difícil chegar aos que estão acima... Não há distinção de categorias (...) As pessoas não estão disponíveis para receberem imposições... Mas é uma relação pacífica porque a liderança intermédia tenta não levantar ondas.”	“Há respeito por parte de alguns colegas (...) apesar de alguns desconhecem o CDC. Os colegas mantêm uma relação mais próxima com o seu delegado... Quando alguém me pede um esclarecimento faço-o como delegado e não como CDC. O papel de delegado complementa o de CDC e vice-versa. Os delegados é que transmitem informações aos outros colegas.”	“É uma relação próxima com os professores do seu grupo (...) a minha relação é mais fácil com o meu grupo disciplinar (...) Não existem reuniões com todos os docentes. (...). Eu faço a reunião com o delegado do outro grupo e ele por sua vez transmite e recolhe... a sua função está em levar e trazer informação.”	“De um modo geral, acho que a escola funciona bem. Não quero dizer que às vezes não haja favorecimentos... Há pessoas que não sabem quem é o coordenador (...).”	“Eu tento ser o mais isento possível e tento ouvir as pessoas... o CDC tem de saber ouvir mais do que falar, apaziguar, não inflamar as situações que às vezes são criadas em grupos muito grandes”.

Quadro A. 5 - Os departamentos curriculares (DC) e o seu funcionamento na escola (DCE)

Código e subcódigos	Coordenadores				
	DC	C1	C2	C3	C4
DCE	<p>“Eu discordo. As coisas funcionavam melhor quando eram os delegados a terem assento no conselho pedagógico (...). Se for numa escola com poucos professores é muito fácil, mas numa escola com estas dimensões, o coordenador tem de ter conhecimento de todas as dimensões do departamento. O coordenador representa os delegados. Mas, quando na prática é preciso resolver problemas são os delegados que entram em ação. O meu departamento é um departamento de peso (...) é transversal a toda a escola. Há sempre aspetos a melhorar, mas penso que tem vindo a melhorar”</p>	<p>“A estrutura anterior não estava má. A estrutura atual tem pontos negativos e pontos positivos. Negativos (...) tudo tem de passar pelo coordenador de departamento. (...) se ele exercer bem a sua função, que é a de transmitir as informações aos delegados do seu departamento, então ele tem um papel importante... representa todo o departamento e tem de ser o mais fiável possível. O meu departamento funciona regularmente. Eu acho que dizer que funciona bem é um exagero da minha parte. É claro que isto não depende só da minha parte, mas também dos outros colegas que têm de exercer as suas funções. (...) O meu departamento não tem peso na escola. (...). Esta escola está vocacionada para as ciências e as tecnologias...”</p>	<p>“Eu não concordo (...) porque eu vejo o papel de delegado a ser mais requisitado do que o papel do coordenador.</p> <p>Não me parece que o meu departamento seja muito significativo na escola. (...) às vezes penso que olham para o meu departamento como um grupo de entretenimento. No entanto, o departamento mobiliza tanta gente, dinamiza tantas atividades. (...) Eu acho que no meu departamento fazem-se coisas, mas não se divulgam”.</p>	<p>“Não sei se é o melhor para o funcionamento da escola. (...) o meu grupo deveria estar ligado a outras disciplinas. (...) O outro grupo é muito pequeno. Na realidade eu não tenho sentido que com este trabalho tenha contribuído para mudar o grupo de ----- . Eu tenho de ser sincero e pôr a mão na consciência (...) eu não tenho contribuído para o funcionamento do outro grupo”.</p> <p>Sim, sim, é muito importante na escola. Mas acho que a minha disciplina deveria estar num outro departamento com disciplinas onde houvesse maior interdisciplinaridade”.</p>	<p>“Eu neste momento considero que o meu departamento é razoável pelo facto de haver semelhanças entre as duas disciplinas”.</p> <p>O meu departamento funciona em moldes normais. (...) Eu enquanto coordenador devo vincar ainda mais a importância das aulas e a importância do cumprimento dos planos”.</p>

Quadro A. 6 - Os departamentos curriculares (DC) e as competências do seu coordenador (DCC)

Códigos e subcódigos	Coordenadores				
DC	C1	C2	C3	C4	C5
<p>DCC</p>	<p>“A legislação ... a ideia que eu fiquei é que o coordenador é um representante dos delegados (...) Vai coordenar os professores de outro grupo?</p> <p>No regulamento interno o coordenador também é um representante dos delegados de grupo que pertencem ao departamento.</p> <p>Fico com a ideia de que o coordenador é mais um representante dos delegados ou tem o poder de representar os professores daquele departamento. (...). Há escolas onde o coordenador de departamento reúne com todos os professores do departamento. Então, pode acabar-se com a figura do delegado de grupo. Eu vejo o coordenador de departamento como uma figura que vai apenas levar as informações recolhidas pelos delegados”.</p>	<p>“As competências dos CDC são amplas, mas algumas nós não exercemos. (...) Formação de professores, nunca passou por mim ... o delegado é que exerce a competência de coordenação do processo de ensino e de aprendizagem.</p> <p>São as que estão de acordo com a lei. (...) O que está no regulamento interno é o que está ligado à lei”.</p>	<p>“As funções que a legislação atribui ao delegado pertencem ao coordenador.</p> <p>Este departamento está com menos elementos: menos disciplinas e menos grupos</p> <p>Onde é que estão as planificações? (...) junto do delegado.”</p> <p>Como é que eu posso coordenar os outros colegas se eu própria não tenho reuniões com a totalidade dos docentes? (...) Na verdade, quando é preciso tomar decisões que digam respeito ao departamento, encaminho as informações para o delegado que as leva e as devolve novamente”.</p> <p>“Há um aspeto positivo ao longo dos anos: a diminuição dos ruídos”.</p>	<p>“As competências são amplas”.</p>	<p>“A legislação é muito completa no que diz respeito ao transporte da informação, em relação à presença no conselho pedagógico e em levar essa informação até os delegados. Há um conjunto de atribuições que acho que ficam muito vagas, que se sobrepõem ao papel do delegado.</p> <p>Algumas das competências definidas (na legislação) são exercidas. A da formação, por exemplo. A da planificação nós fazemos no meu grupo, mas do outro grupo, eu não sei.”</p>

Quadro A. 7 - Os departamentos curriculares (DC) e a relação entre o papel de delegado e o papel de coordenador (DCPD)

Códigos e subcódigos	Coordenadores				
	DC	C1	C2	C3	C4
DCPD	<p>“Para mim a figura do delegado é mais importante do que a figura do coordenador.</p> <p>O coordenador tem de ser uma pessoa atenta e que consiga transmitir essa informação ao órgão acima. Também não é fácil. Mas, quem está mesmo no cargo é o delegado.</p> <p>O delegado tem de exercer as duas funções... tem de ser uma pessoa muito atenta... o coordenador é um mero intermediário. Quanto muito, posso debater com os outros delegados do departamento algumas ideias a transmitir aos grupos para serem levadas. Mas, não tomamos nenhuma decisão. E acho que também não são essas as nossas funções”!</p>	<p>“Sempre que um delegado tem alguma situação que quer ver resolvida no conselho pedagógico vem falar comigo. (...). Com alguns delegados faço-os ver que eles também podem tratar dessas situações no conselho executivo. O delegado deve tratar das situações específicas relativas à sua disciplina.</p> <p>O delegado também tem um papel importante na estrutura da escola. Ele não deve estar à espera que o coordenador resolva tudo”.</p>	<p>“As funções do CDC estão no cargo de delegado. A legislação atribui ao CDC mas elas são postas em prática pelo delegado. Uma coisa é a teoria e outra coisa é a prática. As funções de coordenação do processo de ensino e de aprendizagem pertencem ao delegado (...) Não há reunião com o coordenador para fazer planificação. (...) O delegado tem um papel mais ativo, os colegas vão mais facilmente ter com o delegado”</p> <p>E agora com a avaliação docente (...) coloco uma questão: eu vou avaliar um professor de uma disciplina que não conheço. Como é que eu conheço as especificidades e das disciplinas que fazem parte do meu departamento”?</p>	<p>“O CDC é delegado (...) deve pertencer ao grupo maior.</p> <p>No meu departamento a relação entre delegados e coordenador é positiva.</p> <p>Da parte do outro grupo não me chegou nenhuma questão para debater. Se calhar, o nome de CDC deveria permitir que eu fizesse mais”.</p>	<p>“Eu noto que as pessoas, os colegas que não são delegados, consideram mais o papel do coordenador do que o próprio delegado. Olham para o coordenador como um delegado.</p> <p>(...) quando levo as informações do conselho pedagógico como coordenador, mas nas outras reuniões sou delegado. (...). Consigo estar mais próximo das pessoas. Sinto que eles mais depressa partilham com o delegado do que com o coordenador”.</p>

Quadro A. 8 - Concepções de liderança (CI) e a liderança no departamento (CLID)

Código e subcódigos	Coordenadores				
	CLI	C1	C2	C3	C4
CLID	<p>“Eu acho que funciona bem (...) porque todos nós colaboramos bastante. (...) todos temos trabalhado em conjunto para o mesmo fim, para melhorarmos o funcionamento da escola”.</p>	<p>“Eu já disse que há situações que eu delego noutros colegas, outras assumo eu diretamente. Claro que a liderança assume papéis diferentes em diferentes situações. Não é sempre a mesma. (...) em algumas situações é preciso uma liderança forte, autocrática. É preciso que o coordenador de departamento assuma a responsabilidade e dê ordens para que as regras sejam cumpridas. A maior parte das vezes assumo uma liderança democrática. Claro que, volto a repetir, isto depende da situação”.</p>	<p>“Se é positiva? Se é negativa? Da primeira vez que fui eleito tinha mais receio porque achava que as funções eram demasiadas para uma pessoa. Depois, verifiquei que a liderança até estava distribuída e aos poucos fui perdendo o receio”.</p>	<p>“Como é que eu vejo a liderança ... ora, como é que eu vejo a liderança... até agora as coisas estão a correr de modo positivo, mas acho que podia ser feito algo mais. Às vezes não chegamos a consenso algum. Eu estou a falar do meu grupo. Da parte de o outro grupo não me chegou nenhuma questão para debater. Se calhar, o nome de CDC deveria permitir que eu fizesse mais.</p> <p>Eu até às vezes sinto que há boas ideias de algumas pessoas no meu grupo, mas há sempre uns que dizem: vais fazer isto? Vais fazer aquilo? (...). Se calhar eu não sei impor-me como líder! (...) as pessoas ficam desinteressadas nas reuniões”.</p>	<p>“Bem, eu acho que há um respeito dos delegados em relação ao CDC... Até há um colega no outro grupo que já desempenhou estas funções ... Depois, damos cumprimento às regras da escola e, o mais importante, é que os delegados trabalhem para que a escola esteja sempre em primeiro lugar”.</p>

Quadro A. 9 - Concepções de liderança (CD) e o papel do líder no desenvolvimento pessoal e profissional dos professores (CLIDD)

Código e subcódigos	Coordenadores				
CLI	C1	C2	C3	C4	C5
<p>CLIDD</p>		<p>“Deveriam contribuir, mas não sei se o fazem. Quando nós transmitimos aos colegas as nossas competências, quando me vêm perguntar qualquer coisa, se eu não sei responder vou fazer os possíveis para resolver. Esse é o meu papel”.</p>	<p>“Terá de haver alguma influência, mas a influência do delegado será sempre maior. Os professores não têm qualquer intervenção na eleição do coordenador. Então, só quando há necessidade de consulta ou de aproximação dos docentes é que isso pode acontecer. (...) As pessoas não tiram dúvidas ao coordenador, mas sim a um elemento do conselho de avaliação”.</p>		<p>“Eu acho que têm, na medida em que devem conseguir tomar conta das situações... não levar toda a situação problemática às lideranças seguintes: ao executivo, ao pedagógico... Também faz parte da liderança saber impor-se ...nesse aspeto acho que as pessoas olhem para os problemas de modo a resolver as situações junto dos pares”.</p>

Quadro A. 10 - Concepções de liderança (CLI) e o estilo de liderança do coordenador (CLIE)

Código e subcódigos	Coordenadores				
	CLI	C1	C2	C3	C4
CLIE	<p>“Eu não sei bem o que quer que diga.</p> <p>O estilo de liderança tem a ver com a maneira de ser da pessoa ... eu tento ser apaziguador, mas ao mesmo tempo tento não me deixar levar por ... mas tento chamar a atenção para aquilo que for necessário... para as falhas, para as lacunas, para o que esteja em falta ... uma liderança para a melhoria... nunca será para rebaixar ninguém, nem para humilhar, mas sim para a melhoria. Para que o sistema funcione”.</p>	<p>“Há situações em que eu sou muito rigoroso e preciso nas normas que são necessárias acatar. (...) Tem de ser assim e não há volta a dar. Claro que quando é preciso tomar decisões, ouço os outros delegados ou os outros elementos do meu grupo para chegarmos a um consenso.</p> <p>Não é a mesma coisa estar a falar com os delegados e os meus colegas de grupo. A liderança que exerço no meu grupo é de delegado. (...). É mais forte porque também a confiança entre nós é maior, assim como a proximidade. Conheço-os melhor e sei que tipo de resposta me dão perante as situações”.</p>	<p>“... eu devo ter características que os colegas visualizam como boas para liderar. Eu reconheço que sou assim. Não sei o que é. É a pontualidade e a responsabilidade. (...). Depois há o conciliar: é uma das coisas que os colegas de grupo referem. Sou capaz de atenuar atritos, de fazer diminuir os chamados ruídos...</p> <p>Noto que preciso de estar também a par de todas as atividades do grupo, para que os outros percebam que eu vi...”.</p>	<p>“Pelo lado positivo. Pelo feedback que tenho tido parece que as pessoas estão a gostar da minha liderança”.</p>	<p>“Dialogante, colaboradora, mais do que impositiva. (...)</p> <p>Face à novidade do cargo e para que a liderança seja efetiva, temos de ser coadjuvados pela liderança superior.</p> <p>Já aconteceram situações no grupo (...) em que eu tive de impor-me. Os colegas perceberam que a liderança intermédia existe. Portanto, espero que isto não aconteça muitas vezes.</p> <p>.... Cada pessoa é uma pessoa e para sermos líderes temos de perceber as pessoas que estão à nossa frente. Há pessoas que aceitam bem uma chamada de atenção, como até pode ser útil. Com outras pessoas é inútil, porque não compreendem e isso ficará na sua cabeça a fazer perturbação durante muito tempo e deixamos de poder contar com essa pessoa e é muito complicado nesse aspeto”.</p>

Quadro A. 11 - Concepções de liderança (CLI) e a visão, a sua comunicação e os valores do coordenador

Código e subcódigos	Coordenadores				
CLI	C1	C2	C3	C4	C5
<p>CLIV</p>	<p>“A minha visão: é uma escola que possa sempre mais e mais ajudar os alunos ... a aprender a crescer como pessoas responsáveis ... uma escola que lhes dê oportunidades para facilitar o seu futuro em termos profissionais.</p> <p>Não sei se comunico assim, abertamente, como estou a comunicar consigo agora. Mas, penso que as pessoas se apercebem que a minha preocupação é, principalmente, com os alunos.</p> <p>Quando surge a questão, porque também não estamos sempre a abordá-la. Sim, mas, quando surge, eu preocupo-me com isto, mais com o processo de ensino e de aprendizagem dos alunos do que com o bem-estar dos professores”.</p>	<p>“Eu, para já, gosto muito desta escola, o que é muito importante. Não me vejo fora dela. (...). Vejo os problemas da escola e tento chamar a atenção para os problemas da escola e alertar quem tem poder para resolver esses problemas. E no meu trabalho tento dignificar a escola em todos os cargos que exerço ou exerci.</p> <p>Além da dignificação pessoal e profissional tive sempre a noção que é muito importante dignificar a instituição que represento. (...) Não sou daqueles que passa no corredor e que vê uma situação menos correta e fica calado”!</p> <p>Nós não nos podemos esquecer que cada vez temos menos alunos, não é, e nós temos concorrentes diretos. Temos que dar qualidade ao nosso trabalho. (...). É evidente que tem de haver alguém que lidere na busca dessa qualidade. Mas, é importante que todos se apercebam que, individualmente, podem dar esse contributo”.</p>	<p>“Bom, acima de tudo tem de acolher as diferentes sugestões, está aberta à participação de todos. Temos um plano anual que é bem sugestivo disso. Tenho uma boa imagem da escola.</p> <p>Falo (desta imagem aos meus colegas “não consigo separar o meu cargo. Não consigo deixar de ser eu porque estou aqui!</p> <p>Partilho os valores com o departamento e com qualquer pessoa em geral. Até verifico que o facto de estar associada a esta escola tem sido muito bom”.</p>	<p>“Acho a escola ótima, adoro a escola. (...). Sei que às vezes há determinadas verbas que têm de ser encaminhadas para gastos específicos.</p> <p>Acho que a escola funciona bem e é uma escola aliciante para os alunos. Temos um grupo de pessoal docente bom e inclusive os funcionários, de um modo geral, são dedicados.</p> <p>Comunico (a visão) no sentido informal...</p> <p>Partilho os valores</p> <p>Sim tento fazer em todas as etapas da minha vida e todos os</p>	<p>“O que eu mais quero para a nossa escola é, para já, obtermos melhores resultados nos exames. Enquanto pai vou escolher para os meus filhos uma escola com bons resultados. Os professores têm de dar aulas e ...</p> <p>Procuramos sempre o melhor e na procura do melhor nem sempre se fazem as melhores coisas, mas lá fora, todos têm de saber que nós trabalhamos para obter os melhores resultados”.</p> <p>Comunico (a visão) mas é uma visão que fica afetada por alguns colegas do departamento. Quando eu digo que estamos na melhor escola, há colegas que não gostam de ouvir. (...). Eu quero continuar nesta escola. Somos melhores, (...) no global ainda somos os melhores. Claro que ainda há muito por fazer.</p> <p>Eu digo aos meus colegas e aos meus alunos.</p> <p>Acho que (partilho os meus</p>

		<p>Tento nas reuniões de grupo usar as críticas que faço à escola no sentido da melhoria. Temos de criticar para melhorar. É isso que eu faço.</p> <p>Utilizo as reuniões quando trocamos ideias.</p> <p>Acho que partilho os valores com o departamento”.</p>		<p>dias”.</p>	<p>valores com o meu departamento).</p>
--	--	--	--	---------------	---

Quadro A. 12 - Conceções de liderança (CLI) e a verificação do cumprimento dos objetivos (CLIO)

Código e subcódigos	Coordenadores				
CLI	C1	C2	C3	C4	C5
<p>CLIO</p>	<p>“No departamento não, só no grupo. O grupo analisa os resultados alcançados sempre que é pedido pelo conselho executivo.</p> <p>O CDC não tem em si poderes para tomar medidas. Cada grupo disciplinar que compõe o departamento é que analisa os resultados a que chegaram e que sugerem alterações no processo de trabalho, de forma a melhorar o que foi feito”.</p>	<p>“Claro que nas reuniões formais e informais verificamos se os resultados obtidos pelos alunos são os que se pretendiam. No que diz respeito às disciplinas com exames podem ser mais controladas, verificando as diferenças entre as classificações externas e as classificações internas: queremos ver se há uma melhoria, por isso isto é feito todos os anos.</p> <p>Ao longo do ano letivo “só em alguns casos pontuais é que verificamos se os resultados são satisfatórios.</p> <p>“Discutimos, pontualmente”, (estratégias para a melhoria do ensino e da aprendizagem). Isso é um assunto para a reunião do delegado com os seus colegas de grupo (...). Faço-o nas disciplinas que têm exame...</p> <p>Quando recebo informações</p>	<p>“Mais especificamente no meu grupo. No outro grupo disciplinar é difícil, até pelas suas características.</p> <p>Tivemos médias superiores à média nacional (nos exames).</p> <p>Debatemos, trocamos ideias, partilhamos”.</p>	<p>“Consultando os resultados que até são fornecidos pelo presidente do conselho executivo. Nunca se pode ter uma ideia total sobre os resultados escolares. Verificamos também o cumprimento dos programas.</p> <p>Eu penso que a escola já tem dados grandes passos nesse sentido com a criação de apoios, transformação do TE em apoios. Isso é excelente e era bom que viesse definido nos horários dos docentes. É difícil porque poderia ser uma sobrecarga, mas deveria ser assim em todas as turmas”.</p>	<p>“Analisando os resultados obtidos pelos alunos nas avaliações internas e externas. Em conversa com os colegas vou me inteirando dos resultados obtidos pelas turmas que são mais delicadas em termos de aproveitamento e relacionamento.</p> <p>Levei uma reflexão os grupos do departamento. Analisei os resultados dos alunos obtidos no ano passado, retirei os alunos que tinham ido a exame com média de dez e verificamos que estes alunos descem muito.</p> <p>O que temos de fazer é valorizar o trabalho na sala de aula valorizar a o trabalho dos alunos e dar-lhes a nota que</p>

		<p>sobre os resultados obtidos pelos alunos em cada período, levo-os ao departamento e faço uma reflexão com os delegados sobre os resultados de certas turmas em algumas disciplinas.</p> <p>Digo aos delegados que devem entrar em contacto com o professor da turma para verificar o que se está a passar. (...). Se o fazem não sei.</p> <p>Não há um acompanhamento por parte do coordenador. Por parte do delegado sim. Pergunto ao colega o que se está a passar.</p> <p>Não há observação de aulas porque não é pedida nem exigida por ninguém.</p> <p>A planificação a longo prazo é feita em conjunto, mas a curto prazo não.”</p>		<p>merecem para irem a exame.</p> <p>O que eu acho é que os alunos têm de progredir aqui na escola e dar-lhes meios para serem excelentes. (...) O bom aluno que entra aqui tem de ter sucesso!</p> <p>Tem de haver um trabalho até junto da família do aluno, porque se um aluno durante nove anos foi bom aluno, então a nossa escola não o pode deixar ficar para trás”!</p>
--	--	--	--	---

Quadro A. 13 - Concepções de liderança (CLI) e liderança dos professores (CLIP)

Código e subcódigos	Coordenadores				
CLI	C1	C2	C3	C4	C5
<p>CLIP</p>	<p>Se calhar há outros mais líderes do que eu (no grupo disciplinar) mais impositivos. Acho que aqui na escola há. E às vezes até destroem o papel do líder formal. Se este não assumir um papel forte, acabam por destruí-lo.</p> <p>Sim, têm de liderar na sua sala de aula. O professor que não lidera na sua sala está “tramado”, como se costuma dizer. Que vai ser da aula se o professor não liderar? As ações de formação que eu tenho feito sobre <i>coaching</i> têm a ver com isso: quem está à frente de um grupo tem de saber orientar esse grupo.</p> <p>Sim. Há quem diga até que não sou uma pessoa de falar muito. Mas, já ouvi dizer, mesmo pessoas minhas amigas que eu, pela minha forma de ser, não falando muito, consigo dar a volta a</p>	<p>“... os professores devem ser líderes dentro da sua sala de aula. Se são, não sei, mas deveriam sê-lo.</p> <p>A liderança dá aos outros a confiança necessária para atingirem os objetivos. (...). Nós temos de transmitir aos outros, à comunidade escolar, que estamos capacitados para exercermos as funções que estamos a exercer. Significa que vão ter confiança nas nossas competências, no nosso trabalho. (...). Isto também se aplica aos alunos. Neste caso também somos líderes na sala de aula. Também mostramos aos colegas que somos competentes e que estamos a fazer</p>	<p>Têm de ser, pelo menos na sua sala de aula. Para que ela seja mais eficaz. Mas isso tem muito a ver com o desenrolar da aula, com a turma. Às vezes lideramos melhor do que noutras vezes.</p> <p>Bem, eu já disse há pouco. Eu nunca tinha pensado bem nestas questões (...) Sabe, estas questões fizeram-me pensar. Então se, em vinte e seis anos de carreira, já fui duas vezes delegado e duas vezes coordenador, então devo ter características de líder! Poderei não as ter todas. Mas, penso que essa tal entrega, a tal conciliação, o tal ir para a frente e, por isso, as coisas têm surgido...”</p>	<p>“Na aula considero-me um líder.</p> <p>Procuo atingir os objetivos definidos no início do ano letivo, incutir os valores nos alunos que há pouco referi. Não ser apenas um formador, mas também um educador.</p> <p>Acho que há pessoas que têm mais perfil do que outras para liderar. Eu, por exemplo, não me sinto muito no papel de líder (...) não me vejo a pertencer a um conselho executivo...</p> <p>Sim, sou líder, apesar de pertencer à gestão intermédia, mas é</p>	<p>“Líderes? Talvez. Quando eu olho para o professor enquanto professor na sala de aula, acho que aí são líderes e até é bom que o sejam.</p> <p>Considero-me um professor líder, considero-me mais líder como professor do que como coordenador”.</p> <p>Eu considero que nem todos podem ser líderes. Olhe, por um lado, a liderança pode resvalar para uma situação mais delicada que é a de não respeitar as pessoas, o modo de ser, o modo de trabalhar, não conseguir chegar até... Por outro lado, a liderança tem de ser efetiva... eu penso que a pessoa tem de sentir-se motivada e sentir que compreende</p>

	<p>muitas situações...</p> <p>Eu penso que só alguns é que têm capacidade para liderar. Para já, é preciso haver um grande empenho. Um líder tem de ser uma pessoa empenhada. Uma pessoa que, como estava a dizer, <i>laissez faire</i>, é difícil fazer com que tudo funcione. Portanto, se calhar todas as pessoas têm essa capacidade. Se calhar nem todas as pessoas se esforçam por ser líderes. (...). Mas, a maior parte das pessoas que eu vejo aqui na escola, das pessoas que me rodeiam têm essa capacidade. (...) Mais de 50% terão. Mas, tenho de ser sincera, há outros que eu acho que não têm perfil”.</p>	<p>aquilo para que fomos mandatos por eles”.</p> <p>Acho que todos temos competências para liderar. A liderança não é inata. Vamos aprendendo com o tempo. Evidentemente, algumas pessoas têm mais características para liderar.</p> <p>Se a liderança fosse inata, o líder responderia sempre da mesma maneira. Como se aprende, podemos dar respostas diferentes a diferentes situações. Agora, há pessoas que não têm vocação para serem líderes. Preferem que o caminho seja decidido pelos outros. Preferem ficar no seu canto”!</p>	<p>Não sei exatamente o que vem a seguir, mas nem todos podemos ser líderes. Há pessoas que se marimbam, desculpe o termo que pode não ser o mais correto. Há pessoas que não têm tempo disponível para os outros. Não quer dizer que isso seja bom. Às vezes as pessoas abusam de nós e tomam as regras”.</p>	<p>diferente. (...). Gerir uma escola é diferente de gerir um grupo ou um departamento...</p> <p>Só alguns têm capacidade para liderar. As habilidades desenvolvem-se. Mas eu acho que não se desenvolvem em todas as pessoas. Acho que é preciso ter inteligência emocional.</p> <p>.... Chamar à atenção das pessoas é um bocado constrangedor Há pessoas no meu grupo que não estão interessadas em debater... Como é que eu me posso impor? Vou gritar”?</p>	<p>os outros (...) eu gosto de ouvir as pessoas, gosto mais de ouvir do que falar. Ao longo deste tempo, o que eu tenho sentido é que para ouvir as pessoas e para liderar tem de se ser melhor ouvinte do que falante...</p> <p>Aprende-se, mas o feito de cada um pode ou não facilitar essa aprendizagem</p> <p>Não, não é inata. É possível sempre melhorá-la. Acredito que o cargo o vai fazendo, mas isto é como tudo. (...). Mas, eu acredito que há pessoas com sensibilidade especial para liderar. Que compreendem melhor os outros. (...). Eu considero que o líder deve apoiar mais do que impor. Quando isto acontece é porque já se esgotaram as restantes situações”.</p>
--	--	---	--	---	--

Quadro A. 14 - Concepções de liderança (CLI) e relação entre liderança e gestão (CLIG)

Código e subcódigos	Coordenadores				
CLI	C1	C2	C3	C4	C5
<p style="text-align: center;">CLIG</p>	<p>“Acho que as duas coisas (...). O ideal é ter as duas características. Temos que saber ouvir, mas em situações mais práticas no dia-a-dia, temos de ter as coisas organizadas, temos de saber gerir.</p> <p>Acho que se complementam, embora talvez a liderança seja mais importante, mas ambas se complementam. (...) A ideia que eu tenho do gestor é que essa pessoa pode querer fazer tudo, em vez de levar os outros a fazer. Eu tenho um bocado essa mania, tenho a tendência para fazer mais do que levar os outros a fazer. Mas, tenho estado atento...</p> <p>Eu gostaria de considerar mais, de delegar mais (...) quando eu vejo que posso fazer uma coisa, em vez de estar a pedir aos outros para fazer, em vez de distribuir as tarefas, eu acabo por fazê-las. Não faço sem a concordância dos outros, mas, de qualquer forma, acabo por assumir funções que podiam estar distribuídas.</p> <p>A tomada de decisão é sempre</p>	<p>“As duas coisas. Às vezes é preciso gerir certas situações. (...) Gestor, nas situações em que no departamento tenho de verificar se as regras estão a ser cumpridas. Líder, quando transmito as informações que foram tomadas pelos órgãos superiores ou as decisões que eu tomo”.</p>	<p>“Hum... Isto é difícil. Bom, se for características de líder, eu acho que procuro conciliar, juntar e subir mais um patamar, fazer com que os colegas vão para a frente...</p> <p>Eu não sei distinguir bem.</p> <p>Gestão? Será que isto é gestão?</p> <p>Agora de gestão. Isso eu associo a uma empresa. Eu nunca tive formação em gestão”.</p>	<p>“Eu quando li o seu projeto comecei a pensar nestas questões. Mas eu acho que me considero mais um gestor do que um líder.</p> <p>Eu não consigo impor-me em todas as situações. Eu acho que um líder tem de conseguir”!</p>	<p>“Considero-me mais gestor. Eu também acho que este cargo deve ser executado mais como gestor do que como líder. Talvez pela história do cargo. Eu sinto que faço mais gestão de personalidades, de pessoas que me veem como forma de interação com o conselho executivo.</p> <p>Chego mais próximo dos colegas como gestor do que líder!</p> <p>Eu acho que a direção da escola é talvez o sítio onde se calhar se pode ter a característica de menos gestão e mais liderança. Gosto mais de ver as pessoas gerir em cargos intermédios do que liderar (...) Neste momento a história do cargo não leva a que essa</p>

	em conjunto. Decidimos o que vamos pôr na planificação que vai ser comum a três ou quatro professores, eu faço e já fica pronta. Algumas não faço. Se não vou usar, não faço”.				liderança seja feita”.
--	--	--	--	--	------------------------

Quadro A. 15 - Ação do CDC (A) e as expetativas para o exercício das funções (AE)

Código e subcódigos	Coordenadores				
	A	C1	C2	C3	C4
AE	<p>“As expetativas ... eram conseguir representar os meus colegas perante os delegados e os restantes professores. E também conseguir comunicar eficazmente com as outras instâncias da escola acima do departamento: o conselho executivo, o conselho pedagógico, isto é, com todas as instâncias com quem eu teria de comunicar”.</p>	<p>“Continuar a exercer este trabalho de ligação entre o departamento e a gestão da escola e com os delegados disciplinares que pertencem ao departamento”.</p>	<p>“A expetativa estava relacionada com os colegas, sobretudo do grupo de ----, se considerariam que eu era capaz de representá-los, porque os do meu grupo eu já sabia que podia contar com eles e acho que todos pensam que eu sou capaz de representá-los.</p> <p>Aqui nós aprendemos com a experiência. Curiosamente, depois de assumir o cargo, cheguei a falar com o ----- e disse-lhe que gostava de ter formação na área da gestão escolar”.</p>	<p>“Sim. Eu queria fazer algo de novo. Até queria fazer algo como ... acabou por fazer”.</p>	<p>“Manter os grupos com uma certa união no sentido de cumprirmos aquilo que os delegados, através dos grupos (...).</p> <p>A minha expetativa é manter que todos sejam cumpridores dentro dos prazos e dentro daquilo que cabe ao coordenador, acho que devemos cumprir os prazos, cumprir os planos, dar as aulas e nela aproveitar o tempo útil da aula, principalmente nos anos das disciplinas de exame. Com os exames a escola está sujeita a uma avaliação externa. O coordenador deve ter como meta ajudar a melhorar os resultados dos exames”.</p>

Quadro A. 16 - Ação do CDC (A) e as prioridades no exercício das funções (AP)

Código e subcódigos	Coordenadores				
A	C1	C2	C3	C4	C5
<p style="text-align: center;">AP</p>	<p>“... Representar o departamento e comunicar eficazmente.</p> <p>Se calhar nas expetativas podíamos acrescentar os meus receios. As expetativas não são só coisas boas. A pessoa quando entra numa coisa que não conhece também pondera nas dificuldades que poderá enfrentar. Elas também se ponham ao nível da comunicação: será que vou comunicar de forma eficaz com o departamento? Será que vou representá-los bem? Vou ter dificuldade em gerir as opiniões de um grupo vasto? (...) Para mim tudo o que existe na escola, tudo gira à volta da comunicação”.</p>	<p>“Baseio-me nas competências que estão escritas na lei e no regulamento interno: cumprir cabalmente as minhas funções, transmitir as informações que tenho que transmitir vindas do conselho executivo ou do conselho pedagógico e também da comunidade educativa, quando assim for necessário, e levar todos os colegas a cumprirem as suas funções. Não é fácil na nossa profissão fazer com que todos os colegas cumpram! E isto por vários motivos: pessoais, de ordem estrutural devido à conjuntura que estamos a viver (...). Perante a desmotivação que alguns colegas têm para com a profissão, é preciso mostrar que temos que trabalhar com brio profissional”.</p>	<p>“Ser o mais objetivo possível a nível da transmissão de informações do conselho pedagógico e correto quando são solicitadas informações. Que as pessoas saibam o que se lhes está a pedir. Quando não se sabe, quando a transmissão da informação não é eficaz, às vezes uma palavra junto a outra pode causar um impedimento, gerar uma confusão ...”.</p>	<p>“Eu vejo-me mais como delegado de grupo. Como tal, quero garantir que os alunos tenham professores que cumpram os programas, que os avaliem com justiça”.</p>	<p>“Junto dos delegados para que se faça um trabalho de cumprimento dos programas. Para mim isso é importante. Todos os professores devem cumprir os planos”.</p>

Quadro A. 17 - Ação do CDC (A) e estratégias para a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem (AES)

Código e subcódigos	Coordenadores				
A	C1	C2	C3	C4	C5
<p style="text-align: center;">AES</p>	<p>“... Na nossa escola, nos últimos anos, temos vindo a adotar medidas comuns a toda a escola. Eu acho que não se pode falar de um departamento isolado. (...). Eu acho que o meu departamento tem cumprido bem essas regras. Em termos de processo de ensino e de aprendizagem tem havido a preocupação de haver uma coordenação entre todos os professores para que todos os alunos sejam servidos da mesma forma (...). Tem havido planificações anuais, planificações a médio prazo. Esta é a parte visível. Aquela que se consegue ver. De uma forma geral, o departamento tem cumprido. Na elaboração dos testes também tem havido um trabalho comum dos grupos que fazem parte do departamento. Tem havido a preocupação para que o trabalho seja uniformizado em termos de planificação a médio prazo e na estrutura dos testes, embora saibamos que entre tantos professores há sempre um que foge à regra ... são os tais problemas que temos que resolver”.</p>	<p>“Eu procuro estar sempre a par do que se passa no meu departamento e no meu grupo disciplinar. (...). Por vezes, os delegados fazem-nos chegar situações que acontecem nas aulas de alguns colegas e, entre todos, procuramos encontrar estratégias para a sua solução. É claro que a esse nível nós recebemos os resultados escolares dos alunos obtidos nos exames nacionais e também no final de cada período. Fazemos a análise desses dados e eu falo com os colegas sobre a necessidade de arranjar estratégias para melhorarmos os resultados dos alunos com vista ao seu sucesso. Se os delegados, nas estratégias que elaboram não as aplicam, isso não sei”!</p>	<p>“Eu só posso falar como delegada. (...). Já há dois anos que adotamos estratégias para a melhoria dos resultados. Aumentamos o número de apoios aos alunos. Os professores disponibilizaram-se e a escola tem permitido isso e tem sido muito bom. Eu, pontualmente, tenho falado com os colegas. (...). Tenho verificado que o horário do professor que dá apoio é compatível com os alunos. (...). Por outro lado, também distribuimos os conteúdos por mais testes...</p> <p>Resolvemos provas (de exame). (...). Às vezes dividimos a turma por dois professores e os alunos resolvem provas de exame, com a duração da prova de exame para treinarem. (...).</p>	<p>“Incentivar os colegas a preparem as suas aulas, a darem o seu melhor, a terem cuidado com o ensino.</p> <p>Eu penso que a escola já tem dado grandes passos nesse sentido (da melhoria) com a criação de apoios, transformação do TE (trabalho no estabelecimento) em apoios. Isso é excelente e era bom que viesse definido nos horários dos docentes. É difícil porque poderia ser uma sobrecarga, mas deveria ser assim em todas as turmas”.</p>	<p>Aquilo que eu considero uma boa estratégia, que neste momento considero ser a melhor, acho que a melhor é valorizar o tempo de aula.</p> <p>Eu até considero que podem sair mais cedo, isso não me choca muito. Se os alunos trabalham, se atingirmos os objetivos, não fico chocado. (...). Temos uma ficha para resolver. Resolvemos os três primeiros exercícios e o professor que só resolve três naquela turma deve resolver o primeiro, o do meio e o último. (...). Eu acho que isto tem de ser feito. Depois, eu acho que há colegas que perdem muito tempo a falar de coisas que não têm nada a ver com as aulas. Eu, por aquilo que se ouve, eu</p>

	<p>(...). Quando o delegado sabe que o professor não está a ter o desempenho que é esperado, como delegado posso confirmar que falo pessoalmente com esse colega e digo que falta fazer isto, fazer aquilo. Até porque nós também fazemos a coordenação das aulas, não é só a planificação anual e a médio prazo. Também fazemos a curto prazo mesmo. (...). Naturalmente, quando vejo alguma coisa que não está a correr bem, eu falo com esse colega. Agora, não lhe garanto que todos os delegados o façam.</p> <p>Observação de aulas nunca fizemos.</p> <p>O CDC em si não tem poder para tomar medidas. Cada grupo disciplinar que compõe o departamento é que analisa os resultados a que chegaram e que sugerem alterações no seu processo de trabalho, de forma a melhorar o que foi feito”.</p>	<p>Digo aos delegados que devem entrar em contacto com o professor da turma para verificar o que está a acontecer.</p> <p>Não há (acompanhamento) por parte do coordenador.</p> <p>(...) se acontecesse qualquer coisa de grave e chegasse esse pedido (de observação de aulas) ao coordenador feito pelo conselho executivo, então, essa observação teria de ser feita. Também se eu visse que era necessário ter essa atitude tê-la-ia, porque também faz parte das minhas competências. Se assumimos este cargo, temos também de assumir as suas competências. Não vamos querer um cargo só pela redução! O coordenador pode ser chamado à atenção por não assumir as suas competências”.</p>	<p>Trocamos materiais, o que é muito bom. Havia antes dificuldade, as pessoas escondiam-se ...”.</p>		<p>não estou dentro da sala ...</p> <p>Tem de ser (mudado) aos poucos. Chamar a atenção para o facto de os alunos só resolverem bem o exame se resolverem exercícios nas aulas. (...). Eu digo aos meus colegas que os melhores atletas são os que mais treinam.</p> <p>Já lhes fiz ver que o aluno na explicação melhora, eu sei o que se faz na explicação e acho que eles devem fazer na sala de aulas o que fazem na explicação”!</p>
--	---	--	--	--	---

Quadro A. 18 - Ação do CDC (A) e a inovação (I)

Código e subcódigos	Coordenadores				
	A	C1	C2	C3	C4
AI	<p>“Encorajo muito. Embora eu não seja muito inovador, acho que nos dias de hoje a inovação é altamente imprescindível. Infelizmente, a escola tem as suas limitações e muitas vezes para inovar é preciso suporte financeiro, não é? Mas, de entre as possibilidades, encorajo. Há sempre coisas novas que podemos utilizar, estratégias novas que podemos utilizar e que não implicam despesas. Sempre que isso é possível, o que for mais adequado para o trabalho com os alunos, encorajo sim.</p> <p>Muito dificilmente! Às vezes penso que não consigo mesmo. Quando as pessoas já têm muitos anos de trabalho e não estão abertas à mudança! Como eu já disse, na nossa escola o corpo docente é antigo, o que torna a inovação e a mudança difíceis”.</p>	<p>“Sim, em certos aspetos sim. Acho que é típico dos colegas fazerem as suas tarefas sempre da melhor forma”.</p>	<p>“Sim, um exemplo disso é a participação dos alunos no ... Estamos a desenvolver (mais uma atividade). Já reuni com outros colegas para planificarmos a atividade. Tem de ser concretizada no sítio”.</p>	<p>“Sim... Mas, é difícil”.</p>	<p>“Se a inovação for fazer trabalhos extraprograma, não, não encorajo. Acho que sou um bocado radical! Se a inovação implicar a motivação dos alunos para o estudo da disciplina e para o trabalho, aí estou a 100% junto dos alunos e dos colegas”.</p>

Quadro A. 19 - Ação do CDC (A) e a motivação (M)

Código e subcódigos	Coordenadores				
A	C1	C2	C3	C4	C5
AM		<p>“A questão da motivação passa sempre pela referência à necessidade de cumprirmos as funções, apesar de a desmotivação ser grande. Há um delegado no meu departamento muito desmotivado, há já algum tempo. O mais importante é mostrar que temos uma função a cumprir. Se há pontos negativos na nossa profissão, temos de nos agarrar aos pontos positivos. As pessoas só se apercebem deles quando os perdem. É isto que eu digo nas reuniões”.</p>		<p>“Como é que eu motivo? Tento apelar para que se faça algo de novo”.</p>	<p>“Refletindo sobre os resultados”.</p>

Quadro A. 20 - Ação do CDC (A) e o conhecimento dos problemas/sucessos no departamento (AC)

Código e subcódigos	Coordenadores					
	A	C 1	C2	C3	C4	C5
AC		“Sim”.	“Sim, acho que sim. Estou sempre informado sobre o que se passa nesta escola”.	“Sim, mas há sempre algo que pode escapar”.	“Sim”.	“Na medida em que os delegados me vão transmitindo, sim”.

Quadro A. 21 - Ação do CDC (A) e o ambiente de trabalho do departamento (AA)

Código e subcódigos	Coordenadores					
	A	C1	C2	C3	C4	C5
AA		“No meu departamento todos os professores trabalham em equipa. Aliás esse trabalho não é novo. Já existe nesta escola há muitos anos. Mesmo antes de haver a divisão em departamentos, antes de haver reuniões obrigatórias. (...) quando cá cheguei (...) já havia um grande trabalho de equipa no grupo (...) e senti um grande apoio dos delegados em apoiar os professores recém-chegados, mais novos. Portanto, é um trabalho que vem a ser feito há muitos, muitos anos.	“... posso adotar várias estratégias em função dos temas e dos momentos, mas, geralmente, tento ouvir o que me dizem, tento ouvir as suas opiniões. Como delegados que são, com uma função importante, tento que também divulguem as suas ideias sobre determinados temas, para chegarmos ao fim com uma solução. Acho que sim	Sim (trabalhamos bem em equipa), também porque somos poucos e qualquer um de nós pode lecionar essas disciplinas. Trocamos materiais o que é muito bom. Antes havia uma dificuldade, as pessoas escondiam-se. Sim (o ambiente é bom). Eu primeiro trabalhei com outro colega, também trabalhamos nos cursos profissionais e muito bem. Por exemplo, a disciplina de português poderia	“O meu estilo ... hum... Há muita dificuldade em chegar a um consenso no meu grupo. Há muita inflexibilidade sobre a qual já falei. Eu faço assim, porque assim é que está certo... e tudo fica muito difícil. (...). Eu escrevi um documento em nome do grupo, mas quase todo o grupo disse: Isso não vai mudar nada! De facto, não mudou, mas valeu a pena tentar! O ambiente é bom?! Há sempre ali uma situação	“Cumpridor do que fica estabelecido, peço a colaboração entre todos e faço sentir às pessoas que será melhor de trabalhar de outra forma. “O que eu tenho feito melhor, a forma mais eficaz para que isso aconteça é não dar azo a conversas ou

	<p>Temos de ser realistas. Nada é perfeito, nem ninguém é perfeito. De um modo geral há (bom ambiente de trabalho). Não vou dizer que me dou bem com todas as pessoas. De um modo geral, as pessoas a quem tenho de chamar à atenção muitas vezes não percebem. As pessoas não sabem separar a parte profissional da parte relacional. (...). Se estou numa escola, tenho de me sujeitar às regras. Eu também muitas vezes não concordo com elas, sou capaz de barafustar, mas depois digo: a maioria concorda, a escola adotou, tenho que me sujeitar porque a instituição adotou”.</p>	<p>(trabalhamos bem em equipa). (O trabalho colaborativo) é o suficiente, não é? Não é um trabalho muito profundo. Nos temas que nos dizem respeito e sempre que a opinião dos delegados é importante, então debatemos. Mas, trabalho colaborativo, espontâneo, não existe. As pessoas trabalham dessa maneira quando são chamadas a isso. (...) Não posso negar que o departamento faz o que é pedido. Um parecer, uma informação quando são pedidos! Agora, não há trabalho colaborativo noutras ocasiões. O ambiente (no departamento) é bom. (No grupo) maioritariamente, sim. Tirando alguns casos pontuais, um ou dois casos que não são fáceis. Aliás basta ver há quantos anos eu sou delegado. Às vezes penso que confiam em mim ... Os delegados já votaram em mim duas vezes. (...) o ambiente de</p>	<p>trabalhar com a minha ...”.</p>	<p>menos agradável e constrangedora ...”.</p>	<p>levantamento de questões, até muitas vezes pessoais, tento que isso fique comigo e, eventualmente, com o menor número de pessoas possível. Não sei se (no departamento) todos têm as melhores atitudes. Eu acho que a relação que a relação no meu grupo entre os professores é mais saudável do que a relação que existe entre os professores do outro grupo com o delegado. É mais difícil, há menos colaboração, as pessoas não estão tão abertas, eu fico chocado com algumas situações: há colegas que dão apoio apenas aos seus alunos e não querem que os outros professores saibam”.</p>
--	--	--	------------------------------------	---	---

		trabalho é bom. É óbvio que a situação que se vive agora causa desmotivação, mas as pessoas fazem o melhor que sabem e tentam ajudar”.			
--	--	--	--	--	--

Quadro A. 22 - Impacto da ação do CDC (I) no processo de ensino e de aprendizagem (IAE)

Código e subcódigos	Coordenadores				
I	C1	C2	C3	C4	C5
IAE	<p>“Não há de ter uma grande influência porque são pessoas já bastante experientes. Mas, nós, como já disse anteriormente, trabalhamos e trocamos ideias nas reuniões. As minhas ideias influenciarão, naturalmente, os colegas. Se as acharem úteis poderão utilizá-las nas suas aulas. Mas, eu nunca tento impor as minhas ideias. Não sinto essa necessidade. Numa situação concreta, já aconteceu este ano dizer a uma colega que devia adotar tal e tal método, porque é uma colega que não está há tanto tempo a lecionar a disciplina. Poderá precisar mais dos meus conselhos sobre o ensino da disciplina”.</p>	<p>“...é assim: todas as funções que exerço nesta escola (...) têm a ver com a minha satisfação pessoal e não para servir de modelo aos outros. Mas, é claro que se nós transmitimos aos outros honestidade e competência, sacrifício, trabalho e esforço, estamos à espera que alguém observe e também o faça. Não o faço para ter seguidores. (...) O meu objetivo não é ser modelo, mas se os outros professores sentem que podem seguir os objetivos do coordenador de departamento, então era bom que assim fosse”.</p>	<p>“Ai meu Deus, como! Este ano tenho turmas em coadjuvância. O colega que trabalha comigo diz que tem aprendido muito comigo e eu tenho aprendido muito com ele. Temos estratégias diferentes. (...). Vamos aprendendo uns com os outros. Eu digo aos colegas “Partilhem e guardem as coisas na nuvem”!</p>	<p>“Hum ... hum. Pode não ter influência naqueles que têm mais experiência ou idade do que eu, mas mesmo nesses tem alguma influência, mas terá sempre nos mais novos e naqueles que querem aprender”.</p>	<p>É assim: eu penso que alguma tem, mas eu penso que o delegado, na minha maneira de ver, deve ter mais do que o coordenador”.</p>

Quadro A. 23 - Reconhecimento (RE) e celebração dos sucessos alcançados no departamento (REC)

Código e subcódigos	Coordenadores				
RE	C1	C2	C3	C4	C5
<p>REC</p>	<p>“Não ... não. Também não estou a ver o que é uma vitória!</p> <p>Eu, como sou ambicioso, nunca fico satisfeito com os resultados. Com os resultados dos exames nacionais, os da disciplina de ... não são maus, mas não sou de celebrar muito. Quando na escola me dizem que estamos muito bem porque estamos acima da média nacional, eu não fico satisfeita. Eu não quero estar acima da média nacional! Sou muito ambicioso. O meu celebrar é dizer isto: não foi mau. Mas gostava que fosse melhor. Isto também é o que eu digo em casa. (...). Temos que ser exigentes. Eu acho que nós nos nivelamos muito por baixo. Esta é também a minha conversa com os meus alunos. Os alunos trabalham para o 10. Não</p>	<p>“Fico contente com os sucessos alcançados como é lógico. No departamento temos todos os anos alunos que têm bolsas nas universidades... fico muito contente e digo aos professores.</p> <p>Não é celebrar, é reconhecer. Dou os parabéns aos colegas do grupo”.</p>	<p>“Olhe, até determinada altura tínhamos sempre qualquer coisa para partilhar nas reuniões, uma caixinha de bombons, por exemplo.</p> <p>(...). Pois, desde há dois anos, talvez por causa da crise, acabamos com isso. Agora parece que estamos a retomar.</p> <p>(...). Acho que os sucessos deveriam ser partilhados na escola. Eu fazia-o através de um blogue. Mas, agora a gestão do site mudou e é mais complicado. Antes, era mais fácil.</p>	<p>“Celebrar os sucessos! Pode haver um reforço positivo, um elogio. (...)</p> <p>Sim. Elogio. Digo: estamos satisfeitos, valeu a pena o nosso trabalho. Inclusive, até numa ficha, num teste, digo aos colegas que acho que os seus testes estão bem elaborados”.</p>	<p>“Gosto de celebrar transmitindo-os para fora do departamento.</p> <p>(...). Partilhando com os colegas. Sinto que nós somos de muitas formas levados para baixo, de modo que, alguns sucessos que vamos tendo devem ser partilhados.</p> <p>As disciplinas do meu departamento não têm muito sucesso, mas todos os sucessos são relativos”.</p>

	<p>pode ser!</p> <p>Tem de haver muito trabalho, muita dedicação, muito esforço, muita mudança de mentalidades de alunos, de pais, de professores para chegarmos a melhores resultados.</p> <p>Claro que eu fico satisfeito: o que eu digo é: já foi bom.</p> <p>Eu reconheço o trabalho dos colegas, embora haja casos pontuais de professores que não se dedicam assim tanto, mas, de uma forma geral, no meu grupo, acho que toda a gente se dedica bastante.</p> <p>Elogio, mas não é um elogio aberto (...). Acho que estamos longe da excelência.</p> <p>Fazer uma reunião para elogiar, não. Posso dizer que, pontualmente, nos momentos oportunos, faço referência ao bom trabalho dos colegas. Agora, grandes elogios, elogios abertos, não”.</p>				
--	--	--	--	--	--

Quadro A. 24 - Balanço (B) do trabalho no departamento (BT)

Código e subcódigos	Coordenadores				
B	C1	C2	C3	C4	C5
BT	<p>“Ainda não fiz nenhum balanço, mas penso que tenho desempenhado as minhas funções como esperava fazê-lo. Penso que tenho correspondido àquilo que me é exigido. Portanto, o balanço até o momento é positivo. Claro que, da mesma maneira que eu acho que os outros podem ter melhores notas, eu também penso que poderia fazer mais e melhor. Não estou satisfeito. Gostaria de fazer melhor algumas coisas. Tenho essa noção. Mas também me falta um pouco a coragem para fazê-lo. (...). Vivo num dilema entre o fazer e o não fazer. Alguns dos temas que já falamos anteriormente: ser apaziguador, não levantar conflitos. Por isso, tenho a noção de que em termos profissionais algumas coisas poderiam funcionar melhor, os meus objetivos seriam mais facilmente alcançados se eu tivesse já dado certos passos”.</p>	<p>“O meu trabalho e o trabalho do meu departamento é muito positivo. Tem sido feito também com o apoio dos delegados que têm trabalhado comigo.”</p>	<p>Bem ... eu penso que é positivo, apesar de eu já apontar alguns aspetos menos positivos, o que significa que já ando a fazer a autoavaliação. Eu verifiquei que nos primeiros anos não me dediquei muito à divulgação dos trabalhos feitos no grupo. Havia o blogue, mas era pouco. Este ano vamos fazer exposições...</p>	<p>Positivo, até agora, mas sinto necessidade e gostaria de fazer mais</p>	<p>“...eu considero que é positivo na medida em que tentei o melhor possível apoiar as pessoas, que os grupos disciplinares cumprissem os programas cumprindo o que está estipulado pelos respetivos delegados, que os grupos se mantivessem coesos. Eu sinto que as pessoas, de um modo geral, estão a fazer tudo para melhorar a nossa escola</p>

Quadro A. 25 - Balanço (B) e legado no departamento e na escola (BL)

Código e subcódigos	Coordenadores				
B	C1	C2	C3	C4	C5
BL	<p>“Legado ... eu gostaria que quem assumisse o cargo para o ano, porque eu não pretendo continuar, desse continuidade à forma como eu tenho desempenhado as minhas funções. Eu acho que aos poucos tenho alcançado os objetivos. Também não estou no caminho errado. Portanto, o legado seria esse. Servir de exemplo, talvez, não sei ...”</p>	<p>“Bem, essa do legado... O que eu quero deixar é o modo como exerço a minha função: empenho, brio profissional. Não quero chegar amanhã e que digam que as coisas não funcionaram bem por causa do coordenador. Quero fazer o melhor que sei”.</p>	<p>“Pois, deixo mais como delegado. Tenho a certeza que deixando o cargo de delegado, encontrarei um bom ambiente instalado. A nível do departamento, a passagem da informação e da recetividade. Quem quer que venha a seguir tem de continuar a preocupar-se com estes aspetos. Na escola em geral, é o mesmo que acabei de dizer: disponibilidade, colaboração ...”.</p>	<p>“Deixar para quem vier ... Ser sempre vista como um professor exigente e responsável”.</p>	<p>“Legado de trabalho e de cumpridor das funções, acho que isso é muito bom. Valorizo muito o cumprimento das funções. É verdade que se pode fazer melhor. Mas, numa organização grande como é a nossa, se todos cumprirmos as nossas funções, isso é um passo muito grande para melhoria”.</p>

APÊNDICE VI

Transcrição das entrevistas realizadas aos coordenadores de departamento

Entrevista 1

Local - sala de reuniões da escola, 14.30H, dia 07 de abril de 2014.

Bloco A - Legitimação/Motivação para a entrevista

Entrevistadora (E) - Queria começar por agradecer a disponibilidade imediata que manifestou para dar esta entrevista. (O CDC procura algo entre os documentos que tem na mão).

Coordenador 1 (C1) - *Queria ver se encontrava o questionário que me deu que já foi aplicado na escola. Bem, parece-me que não encontro. Mas recebi por mail o seu pedido de autorização para a entrevista. Li as questões de investigação para o seu trabalho. Não era preciso ter enviado, já tinha concedido a entrevista.*

E - Muito bem! Então nem preciso de formular a primeira questão. Acho que já sei a resposta! Mas, vou fazê-la, porque faz parte do meu guião.

1.1. Está disponível para responder a todas as perguntas referentes ao funcionamento do seu departamento curricular e que estão relacionados com este estudo?

C1 - *No que for possível, no que eu souber.*

E - Ok. Agora umas questões para identificar os entrevistados.

2.1. Há quantos anos é professor?

C1 - *Acho que este é o vigésimo sexto.*

E – Já tem alguns anos de ensino, apesar de parecer um professor muito jovem.

2.2. Há quantos anos desempenha a função de CDC?

C1- *Coordenador é o primeiro, embora já tenha participado no Conselho Pedagógico há muitos anos quando fui delegado e os delegados tinham assento no Conselho Pedagógico.*

E - Já está a responder à questão seguinte.

2.3. Já desempenhou outras funções de liderança na escola?

C1 - *Não sei exatamente há quantos anos porque tem havido alguns anos de interrupção pelo meio, mas, de qualquer forma, já desempenhei outros cargos de liderança. O de delegado, pelo menos já desempenhei três vezes, não sei...*

E - Três vezes, quatro...

C1- Não, porque era de dois anos...

E - Exato.

C1 - Pelo menos umas quatro vezes penso que já desempenhei. Outros cargos que podem ser considerados de liderança intermédia, diretor de turma. Também já fui várias vezes ao conselho pedagógico como elemento da comissão de formação, onde já estou há quatro anos...

E - Quatro?

C1- Mais! Entrei quando saíu a _____, a meio do mandato. Portanto, este deve ser o sexto ano. Tenho seis anos na comissão de formação.

E - Ora bem. Já tem então experiência a nível da gestão intermédia. Considerando essa experiência coloco-lhe outra questão:

3.1. Como é que vê a ligação entre as lideranças intermédias e as lideranças de topo?

Não é uma relação muito fácil, da mesma forma que também não é fácil a relação das lideranças intermédias e os professores ditos normais. Eu acho, talvez porque na nossa escola, isto é, o corpo profissional da nossa escola, o corpo docente é um corpo antigo, pode-se dizer. Conhecemo-nos todos bem. Eu diria, bastante bem. Damo-nos todos bem. Eu pelo menos penso isso. Eu diria que estamos todos mais ao menos no mesmo pé de igualdade. E, então, é difícil para quem está numa liderança intermédia chegar a quem está abaixo e, por vezes, é também difícil de chegar aos que estão acima. A Ana Isabel queria saber exatamente ou ...

Qual é a relação com as lideranças de topo?

C1 - Em relação às de topo eu acho que não é assim tão complicado. Até acho que há uma boa relação.

E - É mais complicado com os colegas.

C1 - Sim, porque, por vezes, sentimo-nos todos em pé de igualdade. É a minha percepção. Talvez seja uma dificuldade minha não me saber impor como líder. Também às vezes sinto que as lideranças de topo, não em relação à minha pessoa, poderiam ser mais impositivas, em relação a certas situações e não o são. E talvez sintam essa dificuldade que eu própria estou a sentir. Já estou a fazer uma interpretação da minha relação com as outras pessoas. Isto talvez por haver muita proximidade e a proximidade por vezes não é boa.

E - O estilo de liderança das lideranças de topo, para si, deveria ser mais diretivo.

CI - Eu penso que sim. Eu vou a uma instituição. Conheço várias instituições privadas. Não quer dizer que as pessoas não tenham uma boa relação, momentos de convívio. Não quer dizer que não convivam e há proximidade se calhar, mas vê-se melhor a distinção das categorias. Aqui somos todos um bocado iguais. Temos papéis diferentes, mas estamos quase em pé de igualdade. E, depois quando queremos impor qualquer coisa, temos dificuldade.

E - E atribui essa dificuldade a quê?

CI - Exatamente porque nos conhecemos todos muito bem...

E - Mas, o que faria na organização para que isso fosse diferente?

CI - Um dos motivos, como já referi, é porque nós conhecemo-nos todos bem. Outro, se calhar tem a ver comigo. É não ser um verdadeiro líder, não conseguir agarrar nas rédeas e impor as coisas, como deveria impor ... Eu acho, por um lado, que as pessoas não estão recetivas para receberem imposições o que dificulta, mas também, por outro lado, o líder deve estar disponível para resolver os problemas, enfrentar os problemas, ter aborrecimentos, exatamente para liderar, senão não é líder...

E - Pois, essa questão, vamos avançar um pouco, porque mais à frente tenho essa questão para abordar consigo. É uma questão que dá muito pano para mangas...

CI - Hum...

E - Poderíamos até falar na forma de eleição dos líderes. Se calhar, há modelos que defendem que os líderes de topo não devem ser eleitos, porque isso cria essa tal proximidade, ficam dependentes, e que deviam ser escolhidos de outra maneira. Como sabe, aqui na Região já tivemos um desses modelos, mas que foi considerado inconstitucional. Lembra-se da confusão que isso deu?

CI - Hum... hum....

E - De facto hoje, a literatura aponta a questão da colegialidade como um impedimento à verdadeira liderança, como está a dizer. O facto de sermos todos colegas pode impedir uma verdadeira liderança. Mas, indo por aqui estamos a fugir um bocadinho às questões que tenho aqui para lhe colocar. Vamos então retomar.

Bloco B – O papel das lideranças intermédias na escola

1.1. Como é que vê o papel das lideranças intermédias na escola?

C1 - O papel das lideranças intermédias? Na nossa escola, ou na escola em geral?

E - Sim, na nossa. Como sabe, isto é para um estudo de caso na nossa escola...

C1 - Eu penso que o papel está um bocado apagado, ainda. Deveria ser mais ativo. Eu acho que tem vindo a melhorar. É um facto. De ano para ano, de mandato para mandato, acho que as pessoas começam a compreender melhor as suas funções e a conseguir gerir melhor as suas atribuições. Só que as coisas demoram. Esta história ... quando houve esta alteração para os departamentos foi um bocado confuso, as informações perdiam-se mais, tem melhorado bastante, o que quer dizer que a gestão intermédia está a funcionar melhor. Mas, de qualquer forma, penso que ainda há muito a melhorar. Em alguns grupos funciona melhor do que noutros. Eu recordo sempre a nossa situação. Eu acho que o nosso departamento funciona bem. Eu só sou coordenador há um ano, mas penso que o nosso departamento sempre funcionou bem. Outros poderão não funcionar tão bem.

E - Como sabe esta entrevista deve ser anónima. O nosso _____ eu não posso dizer qual é. Neste caso, esta vai ser a entrevista 1.

C1 - Mas, também há outras pessoas só com um ano de experiência.... Há mais um nestas circunstâncias.

E - Exato. Eu não vou referir nomes. Vou escrever entrevista nº1. No fundo, já respondeu.

C1 - Eu não me importo que refira o meu nome, de forma alguma. Mas, também sei que estes trabalhos são sempre anónimos.

E - Há pessoas que não se importam. Mas, eu vou escrever “o colega”. Vou então colocar-lhe outra questão.

1.2. Como é que vê a relação entre as lideranças intermédias e os professores?

C1 - É uma relação bastante pacífica. Mas, é a tal história. Pacífica porque a liderança intermédia tenta não levantar ondas. Tenta chegar aos professores, com bom senso. Mas, quando surgem problemas e a liderança intermédia tenta agir, como eu acho que deve agir, aí é mal-aceite. É isso que ainda tem de mudar muito. Eu já tive problemas a esse nível. Não tenho vergonha de assumir isso. Quando tentei impor, porque algumas coisas não estavam a ser cumpridas e eu achava que o meu papel de delegado... era e sou delegado, mas quando ainda não era coordenador de departamento, como delegado tentei que os colegas cumprissem o que estava estipulado no grupo, fui mal-aceite por alguns

colegas que achavam que não deviam cumprir. Portanto, esbarramos, eu esbarrei e acho que continuamos a esbarrar com dificuldades. Mas, acho que são dificuldades inerentes a qualquer cargo.

E - Exato.

CI - As pessoas têm de ter coragem e enfrentá-las. Assumir!

E - Mas, o que se poderia fazer para melhorar este tipo de situações?

CI - Cada vez ter mais coragem para enfrentar as situações que podem ser detetadas. Para já, estar atento. Acho que quem está nestes cargos tem de estar muito atento ao que se passa à sua volta. Não é querer andar a vigiar o que se passa à sua volta. É ver se as regras estão a ser cumpridas. São obrigações do cargo que têm de ser cumpridas. E, depois, agir quando for necessário agir, independentemente das consequências que isso nos possa trazer e do mal-estar que isso possa causar.

E - Acha que os colegas aceitariam?

CI - Não, não aceitam. Não gostam que se chame a atenção.

E - Pois não, ninguém gosta.

CI - Mas, então não se criem regras! Se é para não serem cumpridas, não se criem. Não é? Uma instituição como a nossa que já é muito grande, uma escola muito grande, sem regras não funciona!

E - Mas, como é que se pode entre aspas “punir”, chamar a atenção dos que não cumprem?

CI - Não há necessidade de punir. Eu não concordo com punições.

E - Sim, chamar a atenção... Para melhorarem...

CI - Têm de realmente fazer aquilo. É andar em cima da pessoa e porque ... bem, mas isto pode ser uma espécie de punição. Porque, no fundo, nós agora vamos ser avaliados, não é? O que eu acho, e não sei se irá mesmo acontecer, à partida o avaliador interno poderá ser o delegado. Nessas situações é mais difícil a quem é avaliador interno, a quem não é delegado, chegar ao conhecimento dessas tais situações. Não sei como é que poderão chegar. Mas, aí, acho que, infelizmente, as pessoas têm de assumir as consequências dos seus atos e saber que na avaliação interna poderá refletir-se o facto de não cumprirem algumas das normas da escola.

E - O que acabou de dizer leva-me a colocar-lhe a seguinte questão:

1.3. De entre os líderes intermédios, que importância atribui ao papel do CDC, em geral, na organização escolar?

C1 - Se calhar, nesta situação eu continuo a achar que o delegado tem um papel mais importante. Porque, ainda há dias a Ana Isabel dizia e, eu acredito nisso, que alguns professores do departamento não sabem quem é o coordenador. Realmente, num departamento com 60 professores pode acontecer isso. É a tal história. A nossa escola tem uma dimensão muita grande. E, então, os delegados num grupo tão grande, num departamento ainda maior, o delegado está muito mais próximo. Ele é que tem conhecimento dessas situações. Agora, em termos de ação, o delegado é quem está mais perto dos docentes. Mas, poderá, eventualmente, reportar essas situações ao coordenador, pedir algum aconselhamento, mas em termos de avaliação do docente é mesmo o delegado que entra em ação.

E - Mas, de qualquer maneira a legislação diz que o coordenador de departamento curricular tem funções supervisivas e avaliativas dos seus colegas de departamento ..., mas, já agora deixe-me colocar-lhe a questão seguinte:

2.1. O que pensa sobre a criação dos departamentos curriculares?

C1 - Eu discordo!

E - Discorda?

C1 - As coisas funcionavam melhor quando eram os delegados a terem assento no conselho pedagógico, porque, vou repetir-me... Eu acho que é difícil eu saber do funcionamento, do desempenho dos colegas de outros grupos que não é o meu, que eu estou a representar, principalmente em grupos grandes e em departamentos ainda maiores. Se for numa escola com poucos professores é muito mais fácil, mas numa escola com estas dimensões, o coordenador tem de ter conhecimento de todas as situações do departamento. É bastante complicado! Portanto, eu acho que as coisas funcionavam melhor quando eram os delegados que iam ao pedagógico e assumiam as funções de liderança que continuam ainda a ter.

E - Pois. No fundo, há uma sobreposição de funções?

C1 - Sinceramente, o que eu sinto como coordenador de departamento é que o nosso papel é apenas de representação dos delegados. Mas, depois, quando na prática é para resolver problemas, são os delegados que têm que resolvê-los, têm que entrar em ação.

2.2. Mas, isto que me está a dizer põe em causa as competências que a legislação atribui aos coordenadores.

CI - A legislação... sinceramente não li agora a legislação, mas já li anteriormente e a ideia que eu fiquei é que o coordenador é mais um representante dos delegados ou tem o poder de representar os professores daquele departamento, mas ...

E - Mas, tem funções de coordenação do processo de ensino e aprendizagem...

CI - Está bem, mas vai coordenar os professores de Português? Não. Vai coordenar os delegados que, por sua vez, coordenam os professores do grupo.

E - Por exemplo: tem funções de coordenação, de supervisão pedagógica. Eu por acaso tenho aqui as suas competências. Não leve a mal, mas posso lê-las.

CI - Não, não levo a mal...

(O entrevistador lê as competências do CDC enunciadas no Decreto-Lei nº 21/2006/M).

CI - Há escolas, por exemplo, onde o coordenador de departamento em vez de reunir com os delegados reúne com todos os professores do departamento e transmite as informações em simultâneo para todos os professores. Mas, são escolas mais pequenas! Não têm este número de professores!

E - Exatamente! Mas, se essa possibilidade se pusesse cá? Por exemplo, uma reunião, não acha? É como disse. Há colegas que não conseguiram responder ao questionário porque não conheciam o coordenador de departamento.... Além disso, a legislação fala nas competências do coordenador.

CI - Então, diga-me uma coisa: para que serve o delegado de grupo? Então acaba-se com a figura do delegado de grupo. Eu acho que o coordenador exerce as competências definidas na lei, baseando-se na informação recolhida pelos delegados de grupo nos seus grupos disciplinares. Senão, não há necessidade destas figuras. São as figuras que existem no governo português que só servem para gastar dinheiro!

E - Então, há sobreposição de papéis.

CI - Pois, parece-me que chego um bocado a essa conclusão. Eu vejo o coordenador de departamento como uma figura que vai apenas levar as informações recolhidas pelos delegados. Volto a dizer, como já disse há pouco: para mim a figura do delegado é mais importante do que a figura do coordenador.

E - Então, digamos que ...

CI - Quer dizer, é e não é. Se o coordenador também tem que dar informações aos delegados, também tem de ser uma pessoa atenta e que consiga transmitir fielmente essa informação ao órgão acima. Não é fácil. Mas, quem está mesmo no cargo é o delegado.

E - Mas, está a ver que o delegado exerce competências que são atribuídas ao coordenador. Ele é que deve fazer, no fundo, todo o trabalho que acabou de referir.

CI - Eu gostava de dizer, isto é, perguntar-lhe: não tem por acaso aí as competências que a legislação atribui ao delegado?

E - Não, não tenho.

CI - É que eu gostava de comparar umas com as outras. Penso que não vão ser muito diferentes, o que faz com que eu diga que a legislação é uma coisa feita sem pensar na prática. Quem cria as leis não sabe, depois, operacionalizá-las.

E - Eu acrescentaria, não sei se posso acrescentar que isto foi um bocadinho a importação de modelos anglo-saxónicos.

CI - Pois, eu não sei como é que funcionam lá, mas lá também há delegados e coordenadores?

E - Há, provavelmente, um coordenador sem delegado...

CI - Faz mais sentido. Aqui há uma sobreposição.

E - E o nosso regulamento interno:

2.3. Como vê o modo como estão definidas as suas competências no regulamento interno da escola?

CI - São estas. Li-as o ano passado. Vejo o coordenador como um representante dos restantes delegados de grupo que pertencem a esse departamento.

E - Para si é suficiente o modo como elas estão definidas?

CI - Sim, eu não senti ao ler isso, quando se colocou a hipótese da eleição quando o _____ se reformou, eu por acaso fui ver a legislação. O que eu senti é que o coordenador tinha apenas que representar os delegados de grupo. Mas, a grande preocupação não é representar todos os professores do departamento, mas sim comunicar bem com os delegados, partindo do princípio que eles seriam os representantes dos professores do seu grupo.

E - Então é o delegado que representa os professores do grupo?

CI - Exatamente. Vamos ter mais ao menos uma pirâmide.

E - Por sua vez, o coordenador vai ao conselho pedagógico. Vamos lá a ver. Deixe-me olhar para o guião. À próxima questão parece-me que já respondeu.

2.4. Como é que vê a relação entre o papel do delegado de grupo e o coordenador de departamento curricular? No fundo, já deu resposta a esta questão.

CI - O delegado tem também de exercer as duas funções, no meu caso. O delegado tem de ser uma pessoa muito atenta, ver o que se passa no seu grupo disciplinar para poder transmitir essas informações ao coordenador, sabendo que é ele que vai levar a informação às instâncias superiores.

E - O coordenador parece que é um mero...

CI - Intermediário. Mas é que eu sinto um bocado disso! Quanto muito, posso debater com os outros delegados do departamento algumas ideias a transmitir aos grupos, para serem levadas. Mas, não tomamos nenhuma decisão! E acho que também não são essas as nossas funções!

3.1. E como é que vê a liderança a nível do seu departamento? Agora vamos falar um bocadinho sobre as suas conceções de liderança.

CI - Eu acho que funciona bem. Eu não sinto dificuldades como coordenador de departamento, como também acho que o coordenador anterior não sentiu porque todos nós colaboramos bastante.

E - Então, há uma colaboração de todos os elementos do grupo?

CI - Sim, acho que sim. Acho que neste departamento somos quatro elementos e todos temos trabalhado em conjunto para o mesmo fim, para melhorar o funcionamento da escola.

E - Já vamos pegar nessa questão mais à frente.

3.3. E como identifica a sua liderança? Pode ser como delegado ou como coordenador.

CI - Eu não sei bem que quer que eu diga.

E - Se calhar, é mais claro se eu perguntar: como é que vê o seu estilo de liderança?

EI - O estilo de liderança tem muito a ver com a maneira de ser da pessoa. Pelo menos no meu caso tem a ver...eu tento ser apaziguador, mas, ao mesmo tempo, tento não me deixar levar por ..., mas tento chamar a atenção para aquilo que for necessário.

E - Então, chama a atenção quando tem que chamar. Chama a atenção para os erros...

CI - Para as falhas, para as lacunas, para o que esteja em falta...

E - Chamar-lhe-ia então uma liderança pedagógica, instrucional?

CI - Sim, se são os estilos que existem para a liderança, penso que sim.

E - Sim, quando me fala nas falhas...

CI - Uma liderança para a melhoria. Há pouco quando falou na punição, eu detesto essa da palavra! Nunca será para rebaixar ninguém, nem para humilhar, mas sim para a melhoria. Para que o sistema funcione.

E - Então, acha que exerce uma liderança pedagógica?

CI - Sim, tento informar-me, para poder transmitir as informações corretamente e ajudar para que as coisas funcionem da melhor forma.

E - Não é uma liderança *laissez-faire*!

CI - Não... Não (risos)!

E - (Risos). Será sempre uma liderança com vista à melhoria.

3.4. E acha que todos podemos ser líderes ou só alguns é que possuem competências para liderar?

CI - Eu penso que só alguns é que têm capacidade para liderar. Para já, é preciso haver um grande empenho. Um líder tem de ser uma pessoa empenhada. Uma pessoa que, como estava a dizer, “laissez faire”, é difícil fazer com que tudo funcione ou melhor! Portanto, se calhar todas as pessoas têm capacidade. Se calhar nem todas as pessoas se esforçam para serem líderes. As capacidades muitas vezes estão lá! As pessoas não fazem por utilizá-las. Aparentemente, olhando assim para as pessoas nem todas têm capacidade para liderar. Mas, a maior parte das pessoas que eu vejo aqui na escola, as pessoas que me rodeiam, têm essa capacidade.

E - Sim...

CI - Mais de 50% terão. Mas, tenho de ser sincera, há outros que eu acho que não têm perfil.

E - Aliás, Kouzes & Posner afirmam que a liderança não é inata...

CI - Sim, é isso que estou a dizer, é uma capacidade. Só que há pessoas que não a demonstram ter porque nós conhecemo-las apenas pela sua ação. Teriam de demonstrar alguns comportamentos para poderem avançar...

E - No fundo, teriam de sujeitar-se a programas de formação para aquisição de competências...

CI - Sim... sim... As competências podem estar lá, mas estão adormecidas.

E - Ora bem. Passaremos agora para as questões do outro bloco.

Bloco C- A operacionalização da liderança do CDC

1.1. Quais são as suas expetativas para o exercício do seu cargo?

CI - Ainda falando de liderança, estava aqui a pensar...

E - Diga, diga... não há problema...

CI- Eu, no ano passado, fiz uma ação de formação sobre “coaching” e, no fundo, fiquei um bocadinho dececionada. Pensei que ia aprender muito mais. Mas, no fundo uma pessoa que está numa posição dessas... confirmei a ideia que tinha, que um líder deve apenas conduzir ...quem está próximo. Eu não deveria ter como papel impor, obrigar. O líder é como um treinador da equipa que deve orientar. Mas, quando as coisas não funcionam bem, tem de agir.

E - Por isso, existem diversos estilos de liderança. Há quem afirme que o líder pode utilizar seis ou mais estilos no mesmo dia... o estilo adequado é o estilo que mais se adequa à situação. Já agora, uma definição de liderança, da qual eu gosto muito, é do Serggiovani: “liderança é seguidismo partilhado”. Só é líder, no fundo, a quem os outros atribuem a capacidade para liderar! (Risos conjuntos!) Só é líder a quem os outros autorizam a liderança! O verdadeiro líder também não quer que os outros digam sempre amém! Eu gosto muito de falar sobre estas coisas, por isso...

CI - Eu também. Por isso, quando me pediu a entrevista eu achei o desafio interessante porque gosto de pensar sobre estas coisas. Não que eu pense fazer um estudo sobre isto, porque eu detesto ser avaliada. Para mim é um grande stresse. Mas, gosto de partilhar as minhas ideias.

1.1. E - Mas, vamos voltar de novo à questão: quais são as suas expetativas para o exercício do cargo?

CI- As expetativas... era conseguir representar os meus colegas perante os delegados e os restantes professores. E também conseguir comunicar eficazmente com as outras instâncias da escola acima do departamento: o conselho executivo, o conselho pedagógico, isto é, todas as instâncias com quem eu teria de comunicar.

1.2. Como é que tem sido o seu relacionamento com a comunidade escolar enquanto CDC?

CI - Com toda a escola?

E - Sim. Já falamos do seu relacionamento com o seu departamento. Agora podemos falar do seu relacionamento com toda a escola, com a comunidade escolar.

CI - Em relação ao departamento, acho que funciona bem. Em relação à comunidade ... eu comunico com toda a comunidade, mas penso que as pessoas, quando o faço, não se apercebem que sou coordenadora de departamento. Se calhar comunico bem ... Mas, também não sei até que ponto é importante saberem que estão a comunicar com o CDC. Se for necessário montar uma exposição, arranjar o material ..., todas essas situações pontuais, o importante é que eu consiga resolvê-las.

E – Mas, não acha que isso são mais funções de um gestor do que de um líder?

CI - Depende. O coordenador também tem a função de gestor. Em relação a toda a comunidade escolar não sei até que ponto o coordenador tem de liderar muito. Eu acho que tem de liderar bem quem está abaixo, ou seja, quem representa. Eu não sou representante de toda a comunidade! Não sei até que ponto tenho de exercer funções de líder nas outras áreas da escola.

E - Pois...

2.1. Quais são as suas prioridades enquanto CDC?

CI - Eu acho que já as foquei aqui: representar o departamento e comunicar eficazmente.

E - Isto pode ter a ver com as suas expetativas...

CI - Se calhar, nas expetativas podíamos acrescentar os meus receios. As expetativas não são só coisas boas. A pessoa quando entra numa coisa que não conhece também pondera nas dificuldades que poderá enfrentar. Elas também se ponham ao nível da comunicação: será que vou comunicar de forma eficaz com o departamento? Será que vou representá-los bem? Vou ter dificuldade em gerir as opiniões de um grupo vasto?

E - Interessante ... tem utilizado muito a palavra comunicação. Uma das suas preocupações enquanto CDC prende-se muito com a comunicação...

CI - Mas qual é a função principal de um CDC? Para mim, tudo o que existe na escola, tudo gira à volta da comunicação: com os alunos, por exemplo, se nós comunicarmos bem com os alunos, as coisas funcionam de uma forma muito mais clara. Se comunicarmos bem uns com os outros e há tanta coisa que temos que comunicar! O

conteúdo da comunicação é que vai variando. Mas, dentro da comunicação, se ela for eficaz, as coisas vão funcionar bem!

E - Aliás, uma das características do líder é a sua capacidade comunicacional. Ser um bom comunicador, fazer passar a sua mensagem...

CI - Às vezes não é preciso dizer muita coisa! É preciso é comunicar eficazmente!

E - Passamos a outra questão:

2.2. Como é que encara o funcionamento do seu departamento na organização escolar?

CI - Hum... é um departamento de peso. É muito importante porque é transversal a toda a escola. Em termos de funcionamento há sempre muitos aspetos a melhorar. É óbvio que sim, mas penso que tem vindo a melhorar.

3.1. Que estratégias adota no seu departamento com vista à melhoria do processo de ensino e de aprendizagem?

CI - Como sabe, na nossa escola nos últimos anos temos tentado adotar medidas comuns a toda a escola. Eu acho que não se pode falar de um departamento isolado. Eu acho que se pode falar, se os departamentos não cumprirem as tais regras que a escola tem tentado, em conjunto, elaborar. Eu acho que o meu departamento tem cumprido bem essas regras. Em termos de processo de ensino e aprendizagem tem havido a preocupação de haver uma coordenação entre todos os professores para que todos os alunos sejam servidos da mesma forma, não havendo discrepâncias para com os diferentes alunos. Tem havido planificações anuais, planificações a médio prazo. Esta é a parte visível. Aquela que se consegue ver. De uma forma geral, o departamento tem cumprido. Na elaboração dos testes também tem havido um trabalho comum dos grupos que fazem parte do departamento. Tem havido a preocupação para que o trabalho seja uniformizado em termos de planificação a médio prazo e na estrutura dos testes, embora saibamos que entre tantos professores, há sempre algum que foge à regra ... são os tais problemas que temos que resolver.

E - E os que fogem à regra, o que lhes acontece?

CI - Pois, até agora não aconteceu nada (risos)! Vão torturando o coordenador e o delegado durante todo o ano!

E - Em termos de sala de aula. O coordenador intervém na sala de aula?

CI - Não, não intervém. Nem o delegado, nem o coordenador.

E - Mas há um apoio direto ao professor que se julga ter mais dificuldades?

C1 - Poderá, eventualmente, haver. Quando o delegado sabe que o professor não está a ter o desempenho que é esperado, como delegado posso confirmar que falo pessoalmente com esse colega e digo que falta fazer isto, fazer aquilo. Até porque nós também fazemos a coordenação das aulas, não é só a planificação anual e a médio prazo. Também fazemos a curto prazo mesmo. Agora as reuniões são de quinze em quinze dias, mas tentamos ver o que foi dado, o que falta dar. E, naturalmente, quando eu vejo que alguma coisa não está a correr tão bem eu falo com esse colega. Agora, não lhe garanto que todos os delegados façam isso! No meu departamento posso saber. Mas, aos outros não consigo chegar. Tenho quase a certeza que no meu departamento os delegados agem quando devem agir.

E - Observação de aulas dos colegas?

C1 - Observação de aulas nunca fizemos.

E - Em alguns países quando o professor revela alguma dificuldade, mais dificuldade em gerir a indisciplina ou o processo de ensino e de aprendizagem, o CD tem a função de apoiá-lo. Mas, na nossa cultura acho que isso não acontece. Mas, no seu departamento há trabalho de equipa.

3.2. Qual o seu estilo de trabalho em equipa?

C1 - Há. No meu departamento todos os professores trabalham em equipa. Aliás, esse trabalho não é novo. Já existe nesta escola há muitos anos. Mesmo antes de haver a divisão em departamentos, antes de haver reuniões obrigatórias. Eu posso dizer que quando cá cheguei há vinte anos, senti já que havia um grande trabalho de equipa no grupo de _____ e senti um grande apoio dos delegados em apoiar os professores recém-chegados, mais novos. Portanto, é um trabalho que já vem a ser feito há muitos, muitos anos.

3.3. Então, há um bom ambiente de trabalho no seu departamento?

C1 - Tirando casos pontuais! Temos de ser realistas. Nada é perfeito, nem ninguém é perfeito. De um modo geral, há. Não vou dizer que me dou bem com todas as pessoas. De um modo geral, as pessoas a quem tenho de chamar a atenção muitas vezes não percebem. As pessoas não sabem separar a parte profissional da parte relacional. Infelizmente, às vezes, cortam relações por causa disso. Se estou numa escola, tenho de me sujeitar às regras. Eu também, muitas vezes, não concordo com elas, sou capaz de

barafustar, mas depois digo: a maioria concorda, a escola adotou, tenho que me sujeitar porque a instituição adotou.

4.1. Qual a sua visão para a escola?

CI - A minha visão: é uma escola que possa sempre, mais e mais ajudar os alunos. Ajudar os alunos a aprender, a crescer como pessoas responsáveis. E também uma escola que lhes dê oportunidades para facilitar o seu futuro em termos profissionais. Isto é, não interessa uma escola que crie oportunidades que depois não sejam realistas. Abrir cursos que não sirvam para nada, sem futuro. A escola tem de se adaptar ao contexto atual.

4.2. Como comunica essa visão aos seus colegas de departamento?

CI - Não sei se comunico assim, abertamente, como estou a comunicar agora consigo. Mas, penso que as pessoas se apercebem que a minha preocupação é, principalmente, com os alunos. Eu, se calhar, deixo transparecer que me preocupo mais com os alunos do que com os colegas, os professores propriamente ditos. Eu estou sempre a lutar pela ideia de que os horários dos alunos devem ser bons para eles, melhores do que para os professores. Isto é uma visão que, às vezes, as pessoas não aceitam muito que eu diga. Mas, eu acredito nisto e é assim que vou continuar. Nós temos de trabalhar das 08.00 às 6 da tarde e os alunos têm de ter um horário direitinho! Nós temos que nos adaptar.

4.3. Diz abertamente aos seus colegas que é isto que pensa, que esta é a sua visão para a escola? Nas reuniões?

CI - Quando surge a questão, porque também não estamos sempre a abordá-la. Sim, mas quando surge eu preocupo-me com isto, mais com o processo de ensino e de aprendizagem dos alunos do que com o bem-estar dos professores.

E - É importante também o bem-estar de todos na escola. Muitas vezes o bem-estar dos professores pode não coincidir com o bem-estar dos alunos (risos comuns)!

(Entretanto, a cassete de 90 minutos ficou cheia e foi preciso trocá-la para o lado B. A entrevista continuou, seguidamente).

4.4. Partilha, então, os seus valores com o departamento? Penso que já respondeu a esta questão.

E – Podemos, então, passar à questão seguinte.

5.1. Como verifica se os objetivos definidos para o seu departamento disciplinar a nível do processo de ensino e de aprendizagem foram alcançados?

C1. No departamento não, só no grupo. O grupo analisa os resultados alcançados sempre que é pedido pelo conselho executivo.

5.2. Que medida toma se esses resultados não forem os desejáveis?

C1 - O CDC em si não tem poder para tomar medidas. Cada grupo disciplinar que compõe o departamento que analise os resultados a que chegaram e sugira alterações no seu processo de trabalho, de forma a melhorar o que foi feito.

5.3. Encoraja a inovação no seu departamento?

C1 - Encorajo muito. Embora eu não seja muito inovadora, acho que nos dias de hoje a inovação é altamente imprescindível. Infelizmente, a escola tem as suas limitações e, muitas vezes, para inovar é preciso suporte financeiro, não é? Mas, de entre as possibilidades, encorajo. Há sempre coisas novas que podemos utilizar, estratégias novas que podemos utilizar e que não implicam despesas. Sempre que isso é possível, o que for mais adequado para o trabalho com os alunos, encorajo sim.

Então, agora tenho mais uma questão:

6.1. Considera-se um gestor ou um líder no seu departamento?

C1 - Acho que as duas coisas. Já falamos nisso. O ideal é ter as duas características. Temos que saber ouvir, mas em situações mais práticas do dia-a-dia temos de ter as coisas organizadas, temos de saber gerir.

E- Então acha que as duas funções são importantes?

C1 - Acho que se complementam, embora talvez a de liderança seja mais importante, mas ambas se complementam.

E - De facto, há teorias que afirmam que em tempos de crise é mais importante a ação do líder do que a do gestor, porque vai puxar as pessoas, levá-las a...

C1- A ideia que eu tenho do gestor é que essa pessoa pode querer fazer tudo, em vez de levar os outros a fazer. Eu tenho um bocado dessa mania, tenho a tendência para fazer mais do que levar os outros a fazer. Mas, tenho estado atenta ...

E - Deve ter a ver com o seu estilo de liderança....

C1 - Talvez.

E - Por exemplo: não considera a liderança distribuída?

C1 - Eu gostaria de considerar mais, de delegar mais. Mas, há vários motivos. Quais são os motivos? Por um lado, acho que sou um bocado perfeccionista. E, então, acho que se eu fizer, fica melhor do que se disser aos outros para fazer em algumas situações.

Isso é um dos motivos. Tenho essa noção bastante clara. Outra noção é, também, para evitar dar trabalho aos colegas. Eu acho que estamos todos tão sobrecarregados que, quando eu vejo que posso fazer uma coisa em vez de estar a pedir aos outros para fazer, em vez de distribuir as tarefas, eu acabo por fazê-las. Não faço sem a concordância dos outros, mas, de qualquer forma acabo por assumir funções que podiam estar distribuídas.

E - Mas, hoje a literatura da especialidade fala muito sobre a liderança distribuída e até diz que as pessoas se sentem mais valorizadas, que o trabalho vai ser mais rentabilizado, se todos se sentirem líderes.

CI - Exato. É capaz de ser verdade. Mas, eu vejo que as pessoas estão tão desmotivadas! Eu penso que não estou errada ao dizer que os professores se sentem desmotivados na carreira. Em termos profissionais não vemos avanços nenhuns, não conseguimos avançar na carreira. Em termos financeiros, há um retrocesso contínuo, e, portanto, eu sinto um grande peso na consciência quando peço às pessoas para fazerem mais coisas.

E - Mas, desculpe! A culpa da situação não é sua. Não pode assumir a culpa dos outros!

CI - Não! Mas quando eu posso evitar, quando eu sei que tenho certas horas para desempenhar certos cargos e, se eu posso evitar pôr as pessoas a gastarem mais horas do seu tempo a fazerem certas coisas, então, eu combino com elas e digo: está bem. Eu trago feito e fica feito.

E - Mas, esse trabalho de equipa, trabalho colaborativo, não levaria ao desenvolvimento das outras pessoas? Não seria muito mais produtivo?

CI - Claro que sim. Eu concordo consigo, mas é por isso que eu digo que, se calhar, são erros meus, fragilidades minhas. Mas, não é por mal, é para facilitar o trabalho das pessoas.

E - Mas, então assim... há aqui uma certa contradição. Disse que no seu grupo havia trabalho colaborativo.

CI - Na decisão. Eu não faço nada sem o consentimento dos meus colegas!

E - Ah! Só há trabalho colaborativo na decisão?

CI - Não, não é só.... Mas, há muitas coisinhas que eu faço mais do que os outros professore, para poupar-lhes tempo. Por exemplo, sou capaz de escolher os materiais da

exposição antes para trazer tudo prontinho... e é só montar. Mas todos nós colaboramos na montagem.

E - Sim. Mas, a tomada de decisão é

C1 - A tomada de decisão é sempre em conjunto. Decidimos o que vamos pôr na planificação e, depois, eu faço a planificação que vai ser comum a três ou quatro professores, eu faço e já fica pronta. Algumas não faço. Se não vou usar, não faço.

E - É uma líder um bocadinho protetora do grupo ...

C1 - É, um bocadinho ... (risos)

E - Mas há professores líderes no seu grupo.

6.2. Os professores são líderes?

C1 - Se calhar há outros mais líderes do que eu, mais impositivos. Acho que aqui na escola, há.

E - Sim, mas eu pergunto-lhe se acha que mesmo os professores que não ocupam cargos formais de liderança são líderes?

C1 - Sim, têm de liderar na sua sala de aula. O professor que não lidera na sua sala está “tramado”, como se costuma dizer. Que vai ser da aula se o professor não liderar? As ações de formação que eu tenho feito sobre o “coaching” têm a ver com isso: quem está à frente de um grupo tem de saber orientar esse grupo.

E - Os professores têm de se assumir como líderes. Há professores que nos seus grupos se assumem como líderes, mesmo sem exercer cargos formais de liderança.

C1 - E às vezes destroem o papel do líder formal. Se este não assumir um papel forte, acabam por destruí-lo.

6.3. Considera-se um professor líder? Como?

C1 - Sim. Há quem diga até que não sou uma pessoa de falar muito. Mas, já ouvi dizer, mesmo pessoas minhas amigas que, eu, pela minha forma de ser, não falando muito, consigo dar a volta a muitas situações, mais do que outras que estão ali sempre a falar...

E - Esse tipo de pessoas às vezes cansam-nos, levam-nos à exaustão.

Bloco D – O impacto da liderança/gestão do CDC

1.1. Acha que a sua ação tem influência na forma como os professores ensinam?

CI - Não há de ter uma grande influência porque são pessoas já bastante experientes. Mas, nós, como já disse anteriormente, trabalhamos e trocamos ideias nas reuniões. As minhas ideias influenciarão, naturalmente, os colegas. Se as acharem úteis poderão utilizá-las nas suas aulas. Mas, eu nunca tento impor as minhas ideias. Não sinto essa necessidade. Numa situação concreta, já aconteceu este ano dizer a tal colega que devia adotar tal e tal método, porque é uma colega que não está há tanto tempo a lecionar a disciplina. Poderá precisar mais dos meus conselhos sobre o ensino da disciplina.

1.2. E na relação que estabelece com os seus colegas tem em atenção as necessidades e competências de cada um? No fundo até já respondeu à questão!

CI - Sim, claro que sim. Por exemplo, também este ano temos um manual novo, o que implica adotar novas estratégias, adaptá-lo ao nosso programa. Muitas vezes, trago ideias e, se as colegas quiserem, podem adoptá-las, tal como eu adoto as ideias das colegas.

E - Há, portanto, um trabalho em equipa.

CI - Sim, sim, há.

2.1. Como caracteriza o seu estilo de liderança? Já falamos dele ao longo da entrevista, mas pedia-lhe que falasse mais um pouco.

CI - Não sei ... é uma liderança que tenta apresentar possíveis soluções, caminhos talvez, mas nunca impor...

E - Transformacional?

CI - Às vezes até acho que sou capaz de falhar por apresentar demasiadas sugestões porque há pessoas que não gostam. Nem toda a gente gosta de ouvir falar em inovação. Acham que é querer ser diferente, é demasiada ambição. Se as coisas já estão bem assim, porque haveremos de mudá-las? Há pessoas assim no meu departamento!

E- Pois, há pessoas que se contentam com o estabelecido. Fez-se assim e se está bem, porque haveremos de mudar?

2.2. E consegue dar a volta às pessoas que resistem à mudança?

CI - Muito dificilmente! Às vezes penso que não consigo mesmo. Quando as pessoas já têm muitos anos de trabalho e não estão abertas à mudança! Como eu já disse, na nossa escola o corpo docente é antigo, o que torna a inovação e a mudança difíceis.

2.3. Mantém-se a par dos problemas e dos sucessos alcançados no seu departamento?

CI - Sim.

2.4. E como celebra os sucessos alcançados?

CI - Não ... não. Também não estou a ver o que é uma vitória!

E - Estou a lembrar-me, por exemplo, dos bons resultados dos alunos da escola nos testes intermédios de _____. Celebrar, aqui, é sinónimo de elogiar... Os resultados dos testes dos alunos da escola foram bons.

CI - Eu, como sou ambicioso, nunca fico satisfeito com os resultados. Com os resultados dos exames nacionais, os da disciplina de _____ não são maus, mas não sou de celebrar muito. Celebraria se tivéssemos média de 16, 17... Quando na escola me dizem que estamos muito bem porque estamos acima da média nacional, eu não fico satisfeito. Eu não quero estar acima da média nacional! Eu quero estar entre os melhores, a nível nacional! Sou muito ambicioso. O meu celebrar é dizer isto: “não foi mau”. Mas, gostava muito que fosse melhor! Isto também é o que eu digo em casa.

E - Mas, isso não será um pouco desmotivador?

CI - Não, não é. Temos que ser exigentes. Eu acho que nós nos nivelamos muito por baixo. Esta é também a minha conversa com os meus alunos. Os alunos trabalham para o 10. Não pode ser!

E - Também estou de acordo.

CI - Não pode ser. Quando nós dizemos: ah, conseguimos 9,5, foi muito bom! A nível nacional a média é 7, foi muito bom. Não, não foi. Se há 20 é por 20 que nós vamos lutar! E tem de haver muito trabalho, muita dedicação, muito esforço, muita mudança de mentalidade de alunos, de pais, de professores para chegarmos a melhores resultados!

E - Então, nunca encontra motivos para celebrar?

CI - Não, claro que eu fico satisfeito. O que eu digo é: já foi bom.

E - Só celebra dessa maneira?

CI - Sim, só dessa maneira. Também não sou uma pessoa muito efusiva.

E - Mas, no grupo não celebram? Eu sei que há grupos que promovem almoços ...

CI - Eu reconheço o trabalho dos colegas, embora haja casos pontuais de professores que não se dedicam assim tanto, mas, no meu grupo, de uma forma geral, acho que toda a gente se dedica bastante. É óbvio que se não conseguimos resultados melhores não tem a ver propriamente com grandes falhas no trabalho dos professores. Os nossos resultados dependem de uma colaboração entre professores, alunos e

encarregados de educação. Eu não gosto de mandar a culpa para os outros, mas está a falhar muito o que vem de fora da escola. E, então, claro que quando nós falamos em resultados tenho a noção que os meus colegas trabalham bastante e digo-lhes isso...

E - Então elogia!

CI - *Elogio. Não é um elogio aberto, se calhar...*

E - Hum...

CI - *Mas, já que fala em elogio...*

E - Por exemplo, o nosso presidente usa muito a palavra “excelente” ...

CI - *Oh, não. Eu estou longe da excelência! Acho que estamos longe da excelência! Por exemplo, eu sou capaz de elogiar o trabalho do grupo de _____, foi muito bom em relação aos testes intermédios. Foi uma grande coragem terem assumido aquele trabalho todo este ano... as pessoas colaboraram...*

E - Ninguém podia adivinhar que desse tanto trabalho!

CI - *Os professores colaboraram e, por isso, as coisas funcionaram bem. A delegada teve um papel fundamental, ela nem dá o 11º ano, mas empenhou-se imenso. Coordenou muito bem a equipa.*

E - Isso é um elogio.

CI - *Sim, dizer que coordenou muito bem a equipa é elogiar. Agora, fazer uma reunião para elogiar, não (risos)! Posso dizer que, pontualmente, nos momentos oportunos, faço referência ao bom trabalho dos colegas. Agora, grandes elogios, elogios abertos, não.*

E - Mas, isso talvez tenha a ver com a sua personalidade. Bem, estamos quase a terminar. Coloco-lhe, então outra questão:

3.1. Que balanço faz do seu trabalho no seu departamento?

CI - *Ainda não fiz nenhum balanço, mas penso que tenho desempenhado as minhas funções como esperava fazê-lo. Penso que tenho correspondido àquilo que me é exigido. Portanto, o balanço até o momento é positivo. Claro que, da mesma maneira que eu acho que os outros podem ter melhores notas, eu também penso que poderia fazer mais e melhor. Não estou satisfeita. Gostaria de fazer melhor algumas coisas. Tenho essa noção. Mas, também me falta um pouco a coragem para fazê-lo.*

E - Hum... a coragem é um sentimento ético por excelência.

C1 - Vivo num dilema entre o fazer e o não fazer. Alguns dos temas de que já falamos anteriormente: ser apaziguadora, não levantar conflitos. Por isso, tenho a noção de que em termos profissionais algumas coisas poderiam funcionar melhor, os meus objetivos seriam mais facilmente alcançados se eu já tivesse dados certos passos. Não os dei até o momento devido a esse conflito.

3.2. Que legado quer deixar ao seu departamento enquanto CDC?

C1 - Legado...eu gostaria que quem assumisse o cargo para o ano, porque eu não pretendo continuar, desse continuidade à forma como eu tenho desempenhado as minhas funções. Eu acho que aos poucos tenho alcançado os objetivos. Também não estou no caminho errado. Portanto, o legado seria esse. Servir de exemplo, talvez, não sei...

E - Queria que seguissem o seu exemplo. Mas, desculpe. Vou fazer-lhe uma pergunta que não está no meu guião.

C1 - Porquê que eu não quero continuar?

E - Sim.

C1 - Para já, porque coordenador de departamento só o sou durante este ano. Mas, delegado já sou há vários. Para já, acho que todos os cargos devem ser rotativos. Quatro anos num cargo é bastante. Por um lado, há o cansaço, o desgaste. Porque para quem se dedica, talvez mais do que fisicamente, psicologicamente é um desgaste. E, por isso, há a parte pessoal, mas também há o lado da instituição. Acho que a instituição fica a ganhar se houver rotatividade nos cargos. Por alguma razão os cargos têm uma duração limitada. Se não fosse assim, não se criavam limites de tempo e as pessoas sairiam quando quisessem. Se há esses limites impostos e ao fim de certo tempo deve haver eleição, é porque há motivos para haver alternância das pessoas que os ocupam. Penso que é bom para a instituição. Por outro lado, eu acho que tenho alcançado os objetivos que me propus, mas, por outro lado, eu acho que há pessoas podem não gostar deles nem da minha liderança e todos merecem trabalhar com pessoas diferentes.

E - Mas, por outro lado, como já tem experiência e só tem um ano no cargo de coordenador....

C1 - Em relação ao cargo de coordenador, sim. Mas este implica ser delegado e acho que oito anos num cargo é demasiado. Criam-se hábitos, acho que é bom mudar. E num grupo tão vasto, com tanta gente, é bom que as pessoas passem pela experiência, vejam como funciona. Também é bom trabalhar com lideranças diferentes.

Bloco E – Validação da entrevista

E - E já estamos a chegar ao fim. Tenho só aqui mais uma questão.

1.1. Sugere mais algum tema/questão para debatermos nesta entrevista?

CI - Podemos debater esta questão.

E - Exatamente. O CDC deve ser eleito ou designado pelo diretor da escola?

Qual é a sua perspetiva sobre o assunto?

CI - Num regime democrático devem ser eleitos.

E - Mas não acha que pelo facto de os delegados e os CDC serem eleitos os grupos não correm determinados riscos, por exemplo?

CI - Não, porque quem os elege são pessoas idóneas. À partida devem saber em quem estão a votar.

E - Mas temos ouvido dizer muitas vezes que, por vezes, são eleitos os que menos trabalham...

CI - Então, nesse caso, tudo tem a ver com a postura das pessoas perante o trabalho. Quem faz isso é que não quer trabalhar. Mas, num grupo não haverá 50% de pessoas a pensar dessa forma, julgo eu!

E - Ouve-se falar muito disto. Não quero dizer que seja só nesta escola. Eu própria durante muito tempo defendia sempre a colegialidade e a eleição. Neste momento estou numa fase de dúvida. Não sei bem o que defendo. Porque, de facto, muitas vezes as pessoas elegem, como acontece com alguns delegados de turma, às vezes o eleito é o que menos trabalha.

CI - Eu não poderei comparar uma coisa com a outra. Uma coisa são miúdos a fazerem uma eleição e outra coisa são professores que, à partida, são pessoas responsáveis. Não vão eleger qualquer um para estar a representá-los perante o resto da escola. Se assim é, as coisas estão muito mal. Se nós começamos a pensar que os professores fazem isso só para ...

E - Mas, já ouviu comentários de professores que querem ser delegados para terem menos turmas!

CI - Hoje em dia não é bem assim. Como delegado e coordenador há uma redução, mas só delegado, em alguns grupos, nem reduz uma turma...

E - Mas já ouviu estes comentários?

C1 - A redução poderá ser um aliciante. Mas, quem vota deve escolher bem quem vai representá-lo.

E - Esta questão da eleição dos CDC ou da sua nomeação tem gerado polémica. Há quem defenda que devem ser designados pelos órgãos de topo.

C1 - Eu penso que não é uma ideia muito boa. Pode criar ... tudo o que é imposto não é bem aceite. Porquê que o diretor me vai escolher a mim e não outra pessoa? Isso pode criar mal-estar e vai dificultar o trabalho do coordenador e do delegado. Se o diretor resolve escolher uma pessoa que não é do agrado do grupo vão ser quatro anos de guerra. Se for escolhido pelo grupo, o grupo vai ter de gerir as coisas com aquela pessoa.

E - Mas, agora no continente o diretor indica três nomes ao grupo para escolher o coordenador.

C1 - Ah, assim já tem mais lógica. Talvez já possa concordar.

E - Aqui na Região ainda é por eleição. Qualquer professor pode ser eleito, apesar de a legislação referir que deve possuir um conjunto de competências.

E - Bem, resta-me agradecer. Não sei se quer debater mais alguma questão.

C1 - Não, pela minha parte, não.

E - Muito obrigada. Depois vou transcrever a entrevista e envio-lhe.

A entrevista foi transcrita nos três dias seguintes à sua realização, a partir da gravação e das notas que foram tomadas durante a mesma.

Funchal, 10 de abril de 2014

O texto com a transcrição da entrevista foi enviado ao coordenador C1 através de correio eletrónico, conforme se pode comprovar pelo seguinte documento.

De: **Ana Isabel Freitas** (_____)

Enviada: segunda-feira, 14 de Abril de 2014 15:46:59

Para:)

[Vista Ativa](#) do Outlook.com

1 anexo (49,8 KB)



Entrevista CDC 1

[Ver online](#)

[Transferir como zip](#)

Caro _____,

Tal como tinha prometido, envio, em anexo, a transcrição da entrevista que, amavelmente, me concedeu. Acho que o seu conteúdo será muito importante na minha investigação.

Se achar que há alguma referência/ideia/opinião que não esteja expressamente correta não hesite em dizer-me para eu proceder à sua alteração.

Também se notar que falta alguma vírgula ou outro sinal de pontuação, não leve a mal porque o texto ainda irá ser lido muitas vezes.

Uma vez mais, muito obrigada.

Com votos de boa Páscoa,

Ana Isabel

Entrevista 2

Local - Sala de reuniões da escola; dia 10 de abril, 14.30H

Bloco A - Legitimação/motivação da entrevista

Entrevistadora (E) - Gostaria de começar por perguntar se o colega

1.1. Está disponível para responder a todas as perguntas referentes ao funcionamento do seu departamento curricular e que estão relacionados com este estudo?

Coordenador de departamento (C2) - Sim, claro.

E - Agora algumas questões para conhecê-lo melhor.

2.1. Há quantos anos é professor?

C2 - Há 25. Este é o vigésimo sexto ano.

2.2. Há quantos anos desempenha a função de CDC?

C2 - Há 12 anos. Desde que o cargo começou a funcionar que acumulo as funções de delegado e coordenador de departamento.

2.3. Já desempenhou outras funções de liderança na escola?

C2 - Sim, delegado.

E- Só delegado?

C2 - (O colega referiu o cargo que desempenha, mas não vou citar para não identificar o coordenador).

E - Muito bem!

3.1. Como é que vê a ligação entre as lideranças intermédias e as lideranças de topo?

C2- Aqui, nesta escola?

E- Sim, aqui nesta escola porque a investigação é um estudo de caso, nesta escola.

C2 - É um ponto de ligação entre a liderança de topo e os outros colegas. O nosso papel é servir de ligação entre os colegas e a liderança de topo.

E - Muito bem. Passaremos, então, ao bloco seguinte.

Bloco B- O papel das lideranças intermédias na escola

1.1. Como é que vê o papel das lideranças intermédias na escola? Que importância lhe atribui?

C2 – A liderança intermédia é muito importante, especialmente na transmissão de informações, na relação que estabelece entre o conselho executivo e o resto dos colegas. E também porque nós prestamos apoio ao conselho executivo, tal como o conselho executivo apoia o nosso trabalho.

1.1. Como é que vê a relação entre as lideranças intermédias e os professores?

C2- Existe, pela parte de alguns colegas, respeito pelo trabalho dos líderes intermédios, apesar de alguns desconhecerem os coordenadores de departamento curricular. Os colegas mantêm uma relação mais próxima com o seu delegado de grupo, não com o coordenador de departamento. Aliás, quando alguém me pede um esclarecimento ou eu tenho de prestá-lo a alguém, normalmente, faço-o como delegado e não como CDC. Eu também presto informações aos delegados de departamento para esclarecerem os seus colegas de grupo. Acho que também é isto que deve acontecer nos outros departamentos. A nossa relação é feita com os delegados e não com os professores do departamento.

E - Então, por aquilo que disse, posso concluir que o papel de delegado se sobrepõe ao de CDC.

C2 - Não. O papel de delegado complementa o do CDC ou vice-versa. Eu referi que nós recebemos informações e damos informações aos delegados. Mas, também há colegas que vêm falar diretamente connosco sobre alguns temas ou questões que querem ver esclarecidas, porque somos nós que pertencemos ao conselho pedagógico. Mas, a maior parte das informações é dada aos delegados e são eles que vão transmiti-las aos outros colegas.

1.3. Que importância atribui ao papel do CDC em geral na organização escolar?

C2 - Tem importância se ele se cingir às suas competências determinadas na lei. Ele tem muita importância por todas as funções que lhe são atribuídas. Representa os colegas no conselho pedagógico e transmite informações aos colegas e também dá informações do conselho executivo aos colegas e vice-versa.

E - Então, tem apenas funções relacionadas com a comunicação?

C2 – *No caso que acabei de referir, sim. Mas, também tem outras funções. Nos últimos anos tem de verificar se as “informações-prova” estão adequadas ao que a lei exige e tem ainda de verificar se os colegas estão a elaborar as planificações de acordo com o modelo definido pela escola. Claro que não é ele que vai verificar a planificação de cada grupo, mas verifica se o delegado já as verificou.*

E - Interessante! Verifica se o delegado já as “verificou”.

C2 - *Sim.*

2.1. O que pensa sobre a criação dos departamentos curriculares?

C2 - *Bem. A estrutura anterior onde todos os delegados tinham assento no conselho pedagógico não estava má. A estrutura atual tem pontos positivos e pontos negativos. É claro que os negativos, como estamos a ver, tudo tem de passar pelo coordenador de departamento. Ora, se ele exercer bem a sua função, que é a de transmitir as informações aos delegados do seu departamento, com a clareza e veracidade necessárias, então, ele tem um papel importante. Para isso, tem de reunir com os restantes delegados que também lhes vão dar informações para serem levadas ao conselho pedagógico. Aqui estamos a falar de mais uma pessoa que entra na engrenagem da organização da escola. Antigamente era o delegado que o fazia. As informações, ao passarem pelo coordenador, fazem com que ele assuma um papel importante, porque ele não se representa si próprio nem ao seu grupo disciplinar, pois representa todo o seu departamento, por isso ele tem de ser o mais fíável possível.*

2.2. Acha que as competências atribuídas ao CDC no Decreto Legislativo que regulamenta a sua ação são amplas?

C2 - *Bem, amplas não são, mas algumas delas nós nem exercemos!*

E - Quais, por exemplo?

C2 - *A que tem a ver com a formação dos professores, por exemplo. Eu, da minha parte, durante todos estes todos nunca passou por mim a questão relativa à formação dos professores do meu departamento. Nunca passou por mim.*

E - E a coordenação do processo de ensino e de aprendizagem? A legislação também lhes atribui essa competência.

C2 - *De facto, vem na lei, mas quem as exerce são os delegados disciplinares.*

E - E de avaliação dos colegas?

C2 - *No nosso caso, no caso da avaliação, a lei diz que o coordenador designa alguém quando não pode desempenhar essas funções. Nesta escola foi determinado que o avaliador é o delegado, desde que cumpra os requisitos definidos na lei.*

E - E na coordenação do processo de ensino e de aprendizagem?

C2 - *De facto, a lei atribui essa competência ao coordenador, mas é o delegado que a exerce. O que nós fazemos é coordenar as “Informações-Prova”.*

E - Então, têm um papel burocrático?

C2 - *Não. Não é só isso. Eu, por exemplo, verifiquei se todas as “Informações-Prova” do meu departamento estavam de acordo com a lei! Analisei uma a uma, verifiquei uma a uma! Não as recebi apenas e enviei-as ao conselho executivo. O que não estava correto foi enviado, de novo, aos delegados para procederem às respetivas alterações.*

2.2. Como vê o modo como estão definidas as suas competências no regulamento interno da escola?

C2 - *São as que estão de acordo com a lei.*

E - A escola não as alterou ou acrescentou alguma?

C2 - *Aquilo que vejo no regulamento interno está ligado à lei. Fala do projeto educativo, do regulamento interno...*

E - O colega parece ter conhecimento da lei. A equipa que elaborou o nosso regulamento interno não achou importante amplificar as competências do coordenador de departamento.

2.3. Como é que vê a relação entre o papel do delegado de grupo e o coordenador de departamento curricular?

C2 - *A relação entre os dois...*

E - Sim.

C2 - *Temos uma relação cordial.*

E - Queria referir-me aos papéis que ambos desempenham... o papel

C2 - *Sim. Sempre que o delegado tem alguma situação que queira ver resolvida em conselho pedagógico vem falar comigo. Só que em alguns casos, o que é que eu faço? Com alguns delegados, faço-os ver que eles também podem tratar dessas situações no conselho executivo. O delegado deve tratar das situações específicas relativas à sua disciplina. Eu digo: posso trabalhar o problema, mas porque não resolve o seu problema?*

E - Está, então, a delegar as suas competências?

C2 - *Não, não é bem delegar... é dar importância ao papel de delegado. Eu sei que há competências que são minhas, mas quando eu vejo situações em que o delegado pode resolver o assunto, aí tem de ser ele a fazê-lo. O delegado também tem um papel importante na estrutura da escola. Ele não deve estar à espera que o coordenador resolva tudo. Se são questões ao nível da sua disciplina, ele deve resolvê-las. Pode muito bem resolver!*

E - Mas, que tipo de questões são essas?

C2 - *Ultimamente estão relacionadas com as reuniões semanais dos grupos.*

E - Ah!

C2 - *Eu digo que devem ser realizadas reuniões semanais de grupo, não é. Qualquer informação suplementar tem de ser pedida ao conselho executivo.*

E - Pois. São questões de organização.

3.1. Como é que vê a liderança a nível do seu departamento?

C2 - *Bem, eu já disse que há situações que eu delego nos outros colegas, outras assumo eu diretamente. Claro que a liderança assume papéis diferentes em diferentes situações. Não é sempre a mesma. Por vezes, em algumas situações é preciso uma liderança forte, autocrática. É preciso que o coordenador de departamento assuma a responsabilidade e dê ordens para que as regras sejam cumpridas. A maior parte das vezes assumo uma liderança democrática. Claro que, volto a repetir, isto depende da situação.*

E - Então, assume uma liderança contextual.

C2 - *Claro. Tem a ver com as situações com que me deparo.*

3.2. Qual o papel dos líderes intermédios no desenvolvimento profissional e pessoal dos professores?

C2 - *Deveriam contribuir, mas não sei se o fazem. Quando nós transmitimos aos colegas as nossas competências, quando me vêm perguntar qualquer coisa, se eu não sei responder vou fazer os possíveis para resolver. Esse é o meu papel.*

E - Realmente, está sempre disponível para ajudar quem necessita.

C2 - *Desde que eu consiga.*

3.3. Como identifica a sua liderança?

C2 - *É como eu já referi. Há situações em que eu sou muito rigoroso e preciso nas normas que são necessárias acatar, porque também me foram transmitidas. Então, os*

colegas também têm de acatá-las. Tem de ser assim, não há volta a dar. Claro que quando é preciso tomar decisões ouço os outros delegados ou os outros elementos do meu grupo para chegarmos a um consenso.

E - Utiliza um tipo de liderança com os delegados e outro com os colegas do seu grupo?

C2 - *Se os temas e os objetivos a alcançar são diferentes, sim. Se não, não vejo tanta diferença. Não é a mesma coisa estar a falar com os delegados ou com os meus colegas de grupo. A liderança que exerço no meu grupo é de delegado.*

E - É mais forte? Outro estilo?

C2 - *É mais forte porque também a confiança entre nós é maior, assim como a proximidade. Conheço-os melhor e sei que tipo de resposta me dão perante as situações.*

3.4. Acha que todos podemos ser líderes ou só alguns é que possuem competências para liderar?

C2 - *Acho que todos temos competências para liderar. A liderança não é inata. Vamos aprendendo com o tempo. Evidentemente, algumas pessoas têm mais características para liderar...*

E - Aprende-se, então, a liderar.

C2 - *Sim. Numa leitura que eu fiz por causa desta entrevista, o autor dizia que a liderança aprende-se.*

E - Muito obrigada.

C2 - *Se a liderança fosse inata, o líder responderia sempre da mesma maneira. Como se aprende, podemos dar respostas diferentes a diferentes situações. Agora que há pessoas que não têm vocação para serem líderes, há! Nós temos colegas que pretendem acabar o trabalho do seu dia apenas na sala de aula, não se querem implicar na resolução de outros problemas, nem tomar decisões, apesar de criticarem as decisões que a seguir são tomadas. Preferem que o caminho seja decidido pelos outros! Preferem ficar no seu canto!*

Bloco C – A operacionalização da liderança do CDC

1. 1. Quais são as suas expetativas para o exercício do seu cargo?

C2 - *Continuar a exercer este trabalho de ligação entre o departamento e a gestão da escola e os delegados disciplinares que pertencem ao departamento.*

1.2. Como é que tem sido o seu relacionamento com a comunidade escolar enquanto CDC?

C2 - Enquanto coordenador de departamento tem sido um relacionamento normal com a maior parte dos elementos do departamento e com os outros colegas da escola. Em outros cargos que já exerci não é bem assim... Neste caso, tem sido um relacionamento normal.

E - Não vamos aqui falar dos outros cargos, por isso coloco-lhe outra questão:

2.1. Quais são as suas prioridades enquanto CDC?

C2 - Volto a dizer o que já disse no início. Baseio-me nas competências que estão escritas na lei e no regulamento interno: cumprir cabalmente as minhas funções, transmitir as informações que tenho que transmitir vindas do conselho executivo ou do conselho pedagógico e também da comunidade educativa, quando assim for necessário, e levar todos os colegas a cumprir as suas funções. Não é fácil na nossa profissão fazer com que todos os colegas cumpram! E isto por vários motivos: pessoais, de ordem estrutural devido à conjuntura que estamos a viver (esperemos que sejam apenas de ordem estrutural). Perante a situação de desmotivação que alguns colegas têm para com a profissão, é preciso mostrar que temos que trabalhar com brio profissional. Isso é que é importante!

E- Acha que consegue passar essa mensagem? Todos devemos trabalhar com brio!

C2 - É claro que eu não posso falar de mim próprio porque não fica bem. Mas, eu acho que transmito um pouco essa situação de que trabalho com brio profissional. Ou seja, as funções que eu tenho exercido e que ainda exerço, tento fazer o meu melhor, tento ser competente. Posso não conseguir, mas é isso que tento fazer! Realizo o meu trabalho, sempre com a ideia que fiz o melhor que sabia. Acho que isso também é um incentivo para os colegas.

E - Acha que pode ser considerado um modelo?

C2 – (Risos). Bem ...

E – Modelo no sentido de líder exemplar....

C2 – Para ser líder tenho de ser o primeiro a respeitar aquilo que peço! Se o líder não respeita ou faz aquilo que pede não tem poder moral para exigir. Ou seja, o líder é aquele que transmite aos outros que aquilo que ele está a pedir aos outros também é exequível, porque ele também pode fazê-lo.

E - É um líder que lidera pelo exemplo!

C2 - *Exatamente. Não só como coordenador de departamento, como delegado, mas também como professor. Também temos de ser líderes na sala de aula. A ideia fundamental é que seja o professor a ditar as regras e as normas, mas, também, tem de ser o primeiro a cumpri-las. Porque se não o faz, não tem moral para chamar a atenção dos outros.*

E - Já vamos retomar daqui a pouco a questão do professor líder. Faço-lhe então outra pergunta:

2.2. Como é que encara o funcionamento do seu departamento na organização escolar?

C2 - *O meu departamento como é que trabalha? Ora, depende das situações. Há situações em que os delegados disciplinares exercem plenamente as suas funções, fazendo o que se pede e diz, mas também há certos delegados, talvez devido à desmotivação que se vive no momento, mostram um certo desagrado perante o que é pedido. Atenção: não quer dizer que não o façam. Só que muitos deles, com certo desagrado.*

E - Então o departamento não funciona bem?

C2 - *Eu acho que funciona regularmente.*

E - Mas, por exemplo, outros coordenadores já me disseram que o seu departamento funciona muito bem.

C2 - *Funciona muito bem, não. Funciona com regularidade. Eu acho que dizer que funciona muito bem é um exagero da minha parte. É claro que isto não depende só da minha parte, mas também dos outros colegas que têm de exercer as suas funções.*

E - Que significa para si normalidade?

C2 - *É aquele que faz cumprir o que está na lei e no regulamento interno.*

E - Mas, não considera que o seu departamento tenha peso na escola?

C2 - *Não. O meu departamento não tem peso na escola. Os departamentos com peso na escola estão ligados às opções dos alunos. Esta escola está vocacionada para as ciências e as tecnologias. A escola atribui muita importância às ciências e às tecnologias o que faz com esses departamentos tenham peso nesta escola. No meu departamento temos disciplinas relacionadas com as línguas e literaturas e socioeconómicas. É por isso que eu acho que não tem esse tal peso. É claro que é um departamento que cumpre as regras.*

E - Mas, eu talvez não me tenha expressado bem. Isso terá a ver com as pessoas que fazem parte do departamento? Os departamentos são compostos por grupos disciplinares liderados por delegados. Terá a ver com os delegados desses grupos?

C2 - Não, tem a ver com a estrutura da escola!

E - A escola dá mais importância a umas disciplinas do que outras?

C2 - Dá, dá, com certeza!

E - Poderíamos discutir essa questão, mas não cabe no âmbito deste trabalho.

C2 - Mas, quando numa reunião geral de professores se começa por dizer quantos alunos entraram em medicina e em outros cursos que nada têm a ver com o meu departamento, por aí já se vê que alguns cursos têm mais importância do que outros!

E - Alguns cursos têm mais visibilidade do que outros.

C2 - Sim, neste sentido: quando percebemos que há testes intermédios, mas, que, neste momento, não há nenhum no meu departamento...

E - Mas essa responsabilidade é do IAVE...

C2 - Sim, sim... eu estou a falar da estrutura do sistema educativo e não apenas da escola! Por aí já se vê a importância que o meu departamento tem no contexto nacional!

3.2. Que estratégias adota no seu departamento com vista à melhoria do processo de ensino e de aprendizagem?

C2 - É assim: eu procuro estar sempre a par do que se passa no meu departamento e no meu grupo disciplinar. Nas reuniões do departamento não falamos só das informações do conselho pedagógico. Por vezes, os delegados fazem-nos chegar situações que acontecem nas aulas de alguns colegas e, entre todos, procuramos encontrar estratégias para a sua solução. É claro que a esse nível nós recebemos os resultados escolares dos alunos obtidos nos exames finais e também no final de cada período. Fazemos a análise desses dados e eu falo com os colegas sobre a necessidade de arranjarmos estratégias para melhorar os resultados dos alunos com vista ao seu sucesso. Se os delegado nas estratégias que elaboram não as aplicam, isso não sei! As ideias divulgadas nos grupos já não estou a par...

E - Mas, pelo menos, como coordenador apela à reflexão...

3.3. Qual o seu estilo de trabalho em equipa?

C2 - Como eu já disse, posso adotar várias estratégias em função dos temas e momentos, mas, geralmente, tento ouvir o que me dizem, tento ouvir as suas opiniões.

Como delegados que são, com uma função importante, tento que também divulguem as suas ideias sobre determinados temas para chegarmos ao fim com uma solução.

E - Então, trabalham bem em equipa?

C2 - *Eu acho que sim.*

E - Há trabalho colaborativo.

C2 - *O suficiente, não é? Não é um trabalho muito profundo. Nos temas que nos dizem respeito e sempre que a opinião dos delegados é importante, então debatemos. Mas, trabalho colaborativo, espontâneo não existe. As pessoas trabalham dessa maneira quando são chamadas a isso.*

E - Então, os colegas precisam que alguém os leve a trabalhar? Por si sós...

C2 - *Não posso negar que o departamento faz o que é pedido. Um parecer, uma informação quando são pedidos! Agora não há trabalho colaborativo noutras situações.*

E - No fundo, é preciso receber uma ordem de cima...

C2 - *Uma orientação!*

E - Sim, a palavra ordem talvez seja demasiado forte. Não há trabalho colaborativo espontâneo. E o ambiente no seu departamento é bom?

3.4. Como é que fomenta a criação de bons ambientes no seu departamento?

C2 - *Sim, o ambiente é bom.*

E - E no grupo disciplinar também é bom?

C2 - *Maioritariamente, sim. Tirando alguns casos pontuais, um ou dois casos que não são fáceis. Aliás, basta ver há quantos anos eu sou delegado. Às vezes penso que confiam em mim....*

E - Se já é delegado há 14 anos e coordenador há 12... Neste caso, pode ser um dos coordenadores mais antigos da região, porque os departamentos foram criados em 2000.

C2 - *Na escola sou.*

E - Então, podemos concluir que os delegados do seu departamento confiam em si e os colegas do seu grupo também confiam em si...

C2 - *Sim, sim. E, até se atendermos que os delegados atuais são os mesmos de há quatro anos, quer dizer que os delegados já votaram em mim duas vezes.*

E - Confiam em si. Nesse caso, o ambiente de trabalho deve ser favorável.

C2 - *Sim, sim, o ambiente de trabalho é bom. É óbvio que a situação que se vive agora causa desmotivação, mas as pessoas fazem o melhor que sabem e tentam ajudar.*

4.1. Qual a sua visão para a escola?

C2 - A minha visão para a escola?

E - Sim. O que quer para a escola como coordenador de departamento, como professor?

C2 - Eu, para já, gosto muito desta escola, o que é muito importante. Não me vejo fora dela, apesar da questão da mobilidade! Vivo os problemas da escola e tento chamar a atenção para os problemas da escola e alertar quem tem poder para resolver esses problemas! E no meu trabalho tento dignificar a escola em todos os cargos que exerço ou exerci. Além da dignificação pessoal e profissional tive sempre a noção que é muito importante dignificar a instituição que eu represento. Alerto sempre quando vejo uma situação que não é a melhor para quem pode resolvê-la. Não sou daqueles que passa no corredor e que vê uma situação menos correta e fica calado!

E - Então, age?

C2 - Exatamente.

E - Mas, para quê? Com que fim?

C2 - Para dignificar a escola. Nós não nos podemos esquecer que cada vez teremos menos alunos, não é, e nós temos concorrentes diretos. Temos que dar qualidade ao nosso trabalho. Realmente, se a tradição faz parte desta escola, na hora da verdade, quando os alunos puserem na balança o que é a tradição e o que é a qualidade, a qualidade vai vencer.

E - Então, quer uma escola com mais qualidade! Mas, como é que ela se vai construir?

C2 - Com todos. É evidente que tem de haver alguém que lidere na busca dessa qualidade. Mas, é importante que todos se apercebam que, individualmente, podem dar esse contributo. Vou ser claro nisto! Temos aqui colegas que são do quadro e não contribuem para o desenvolvimento da escola. Só pensam em si! Há outros também que acham que não vão ficar aqui muito tempo porque não são do quadro e também não vestem a camisola!

E - Então, há muito individualismo no trabalho docente. Vamos abordar esta questão mais à frente. E a sua visão para a escola?

4.2. Como comunica essa visão aos seus colegas de departamento?

C2 - Tento nas reuniões de departamento usar as críticas que faço à escola no sentido da melhoria. Temos de criticar para melhorar. É isso que eu faço. Muitas vezes, as pessoas criticam sem conhecer os factos. Eu, como tenho mais informações, tento explicar no intuito de levá-las a compreender que as medidas que estão a ser tomadas são as melhores.

4.3. Que mecanismo utiliza para comunicá-la?

C2 - Utilizo as reuniões quando trocamos ideias.

4.4. Partilha os seus valores com o departamento?

C2 - Sim, acho que sim.

E - Aliás, ao longo desta entrevista tem acentuado a necessidade de termos um ensino com qualidade e tem referido a importância do brio profissional.

5.1. Como verifica se os objetivos definidos para o seu departamento disciplinar a nível do processo de ensino e aprendizagem foram alcançados?

C2 - Claro que, nas reuniões formais e informais, verificamos se os resultados obtidos pelos alunos são os que se pretendiam. No que diz respeito às disciplinas com exames podem ser mais controlados verificando-se as diferenças entre as classificações externas e as classificações internas: queremos ver se há uma melhoria, por isso isto é feito todos os anos.

E - E ao longo do ano letivo?

C2 - Só em alguns casos pontuais é que verificamos se os resultados são satisfatórios.

E - Então não discutem estratégias para a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem?

C2 - Nós discutimos, pontualmente. Não é algo que se faça regularmente. Isso é um assunto para a reunião do delegado com os seus colegas de grupo. Não quer dizer que o coordenador não tenha essa competência. Faço-o nas disciplinas que têm exame...

E - Só nas disciplinas sujeitas a exame nacional? E nas outras?

C2 - Quando recebo informações sobre os resultados obtidos pelos alunos em cada período, levo-os ao departamento e faço uma reflexão com os delegados sobre os resultados de certas turmas, em algumas disciplinas.

E - Exato. Há, então, uma necessidade de acompanhamento.

5.2. Que medida toma se esses resultados não forem os desejáveis?

C2 - *Digo aos delegados disciplinares que devem entrar em contacto com o professor da turma para verificar o que está a acontecer.*

E - *Acha que isso é feito? Acha que os delegados conseguem acompanhar o trabalho dos colegas?*

C2 - *Eu como delegado faço isso. Aos outros, também é dito que o devem fazer. Se fazem ou não, não sei.*

E - *Não há um acompanhamento individual desses professores?*

C2 - *Por parte do coordenador, não. Por parte do delegado sim. Pergunto ao colega pelo que se está a passar.*

E - *Mas, não há observação de aulas, por exemplo?*

C2 - *Não, não porque também não é pedida nem exigida por ninguém.*

E - *Mas, se quisesse poderia assistir às aulas de um colega?*

C2 - *Não era fácil.*

E - *Porquê?*

C2 - *Porque as pessoas não encaram a observação de aulas de forma positiva. Os colegas que estão a ser avaliados têm de ter aulas assistidas porque a tal são obrigados.*

E - *Acompanha as planificações dos colegas?*

C2 - *A longo prazo fazemos em conjunto. Mas a curto prazo não.*

E - *Então as funções supervisivas que a legislação atribui ao coordenador não são postas em prática por motivos de vária ordem.*

C2 - *Atenção: se acontecesse qualquer coisa de grave e que chegasse esse pedido ao coordenador feito pelo conselho executivo, então, essa observação teria de ser feita. Também se eu visse que era necessário ter essa atitude tê-la-ia, porque também faz parte das minhas competências. Se assumimos este cargo, temos também de assumir as suas competências. Não vamos querer um cargo só pela redução! O coordenador pode ser chamado à atenção por não assumir as suas competências.*

E - *Mas acha que nesta escola se chama muito “à atenção”?*

C2 - *Não, mas devia-se chamar à atenção e verificar a razão de ser de certas atitudes. Eu já disse que estamos a viver uma situação difícil, mas era importante saber o que está por detrás de certos comportamentos. Às vezes é preciso agir e, se necessário, tomar uma ação repressiva, infelizmente. Atenção: desde que esgotadas outras vias.*

E - *Bem, vou voltar de novo ao meu guião. Coloco-lhe, então, outra questão:*

5.3. Encoraja a inovação no seu departamento?

C2 - Sim, em certos aspetos sim. Acho que é típico dos colegas fazerem as suas tarefas sempre da melhor forma.

6.1. Considera-se um gestor ou um líder no seu departamento?

C2 - As duas coisas. Às vezes é preciso gerir certas situações.

E - E quando é que é gestor e quando é que é líder?

C2 - Gestor, nas situações em que dentro do departamento tenho de verificar se as regras estão a ser cumpridas. Líder, quando transmito as informações que foram tomadas pelos órgãos superiores ou as decisões que eu tomo.

6.2. Os professores são líderes?

C2 - Como já disse anteriormente, os professores devem ser líderes dentro da sua sala. Se não sei, mas devem sê-lo.

E - Mas, porquê?

C2 - A liderança dá aos outros a confiança necessária para atingirem os objetivos.

E - Está a relacionar liderança com confiança. Interessante, porque já é a segunda vez que o faz.

C2 - Sim, nós temos que transmitir aos outros, à comunidade escolar, que estamos capacitados para exercer as funções que estamos a exercer. Isso significa que vão ter confiança nas nossas competências, no nosso trabalho. Claro que isto também se aplica os alunos. Quando agimos com confiança, os alunos sentem-no. Neste caso, também somos líderes na sala de aula. Também mostramos aos colegas que somos competentes e mostramos que estamos a fazer aquilo para que fomos mandados por eles.

E - Relacionou liderança com competência e liderança pelo exemplo.

6.3. Considera-se um professor líder? Como?

C2 - Sim.

E - Portanto, tanto na sala de aula tanto no departamento curricular. Porquê? Como?

C2 - Tem a ver com tudo o que já disse.

E - Passaremos então ao bloco seguinte.

Bloco D – O impacto da liderança/ gestão do CDC

1.2. Acha que a sua ação tem influência na forma como os professores ensinam?

C2 - É assim: todas as funções que exerço nesta escola e, até fora dela, têm a ver com a minha satisfação pessoal e não para servir de modelo aos outros. Mas, é claro que se nós transmitimos aos outros honestidade e competência, sacrifício, trabalho e esforço, estamos à espera que alguém observe e que também o faça. Não o faço para ter seguidores. Fui eleito para os cargos que exerço, para outros fui convidado, mas para aqui não vem ao caso. O meu objetivo não é ser modelo, mas, se os outros professores sentem que podem seguir os objetivos do coordenador de departamento, então, isso era bom que assim fosse.

E - Também quando coloquei a questão era nesse sentido. Até porque se nota quando os líderes estão a agir de forma artificial. A nossa ação quando é honesta vai ser reconhecida.

1.3. Nas relações que estabelece com os seus colegas tem em atenção as necessidades e competências de cada um?

C2 - Sim, desde que as conheça, como é lógico!

E - Mas é difícil conhecê-las?

C2 - Se não as mostram não sei quais são! A maior parte dos nossos colegas cumpre as suas funções, uns com mais outros com menos empenho. Claro que na situação em que vivemos não é fácil motivá-los. A questão tem a ver com as pessoas. É preciso exercermos a nossa função com brio profissional. Temos alguns colegas que não vão mudar a sua forma de ensinar e a sua atitude para com o trabalho.

E - Não está a ser muito pessimista?

C2 - Não. Contudo, nós sabemos que há muitos professores que contestam, barafustam, mas a maioria faz o seu trabalho. Apesar de serem pessimistas, apesar de termos perdido tanto em termos monetários e posições na carreira, continuamos a fazer o nosso trabalho.

E - No seu discurso também parece haver alguma desmotivação...

C2 - Não, não. Eu estou a falar do que vejo nos outros. Se estivesse desmotivado, deixava de fazer tanta coisa!

2.1. Como caracteriza o seu estilo de liderança?

C2 - Liderança tem a ver com as circunstâncias.

E - Que estilos usa mais?

C2 - *Às vezes tenho de ser autoritário. Há situações em que não há outra forma de resolver as situações. Mas, na maior parte das vezes tento que os outros participem nas decisões para encontrarmos boas soluções.*

E - Então é democrático? Nunca *laissez faire*!

C2 - *Não, nunca. Utilizo a maior parte das vezes o estilo democrático porque estou a falar de pessoas que têm competências, como é lógico.*

E - Em termos gerais, o estilo de liderança que usa na escola pode ser considerado instrucional, pedagógico?

C2 - *Tento usar, mas não sei se consigo. Tento mostrar que a minha atuação tem em conta a melhoria do ensino.*

E - A palavra instrução é usada como sinónimo de ensino. Não tem um sentido negativo. O líder também ensina pelo exemplo!

C2 - *Sim, até quando chamo a atenção é com vista à melhoria!*

E - A palavra desmotivação tem surgido muito no seu discurso.

2.2. Como motiva os seus colegas para a mudança no departamento?

C2 - *A questão de motivá-los passa sempre pela referência à necessidade de cumprirmos as funções, apesar de a desmotivação ser grande. Há um delegado no meu departamento muito desmotivado, há já algum tempo. O mais importante é mostrar que temos uma função a cumprir. Se há pontos negativos na nossa profissão, temos de nos agarrar aos pontos positivos. As pessoas só se apercebem deles quando os perdem. É isto que eu digo nas reuniões.*

2.3. Mantém-se a par dos problemas e dos sucessos alcançados no seu departamento?

C2 - *Sim, acho que sim. Estou sempre informado sobre o que se passa nesta escola.*

E - Na escola, não só no departamento?! É curioso!

C2 - *Sim, mas uma curiosidade com vista à melhoria.*

2.4. Como celebra os sucessos alcançados?

C2 - *Fico contente com os sucessos alcançados, como é lógico. No departamento: temos alunos que têm bolsas de estudo na universidade... fico muito contente e digo aos professores.*

E - Mas como é que celebra?

C2 - *Não é celebrar, é reconhecer. Dou os parabéns aos colegas do grupo.*

E - Bem, o verdadeiro líder, segundo Kouzes & Posner celebra as vitórias e os sucessos alcançados!

3.1. Que balanço faz do seu trabalho no seu departamento?

E - Já tem doze anos de coordenador!

C2 - *O meu trabalho e o trabalho do meu departamento é muito positivo. Tem sido feito também com o apoio dos delegados que têm trabalhado comigo.*

E - Há um grupo disciplinar que também nunca mais mudou de delegado. A que atribui este facto? A questão não estava no meu guião, mas acho-a pertinente.

C2 - *Nós temos colegas que não gostam de assumir responsabilidades inerentes a cargos. Temos uns que não podem, uns que não querem e outros que reconhecem o papel de quem está à frente. Aqui há tempos, falando com um colega e dizendo-lhe que este era o último ano do mandato disse-me uma coisa que me preocupou: “não, para o ano, vais continuar a ser delegado porque ninguém quer ser!” Isso deixou-me preocupado. Eu só quero ser delegado se acharem que eu tenho competência para tal e não porque ninguém quer sê-lo! Se for eleito será pelo trabalho que desempenho.*

E - Já que falou em eleição, acha que os coordenadores de departamento devem continuar a ser eleitos ou poderiam ser designados pelo órgão de gestão?

C2 - *Não, eu sou democrata, sou pela democracia. Também não é mentira que o órgão de gestão tem uma relação com os coordenadores, mas eles devem ser sempre eleitos. Se eles fossem escolhidos poderia ficar a dúvida se teriam sido escolhidos pelas suas competências ou por outras razões, o que nem sempre é verdade.*

E - Mas, não corremos o risco de os grupos disciplinares elegerem alguém com menos competências ou algum professor que quer ter menos componente letiva?

C2 - *Também se para a eleição para o conselho executivo houvesse muitas listas seria igual! As pessoas podiam escolher aqueles que julgassem que lhes iam dar menos trabalho. Agora, as pessoas deviam fazer as suas escolhas sempre pelas competências, não pensando que aquele vai marcar menos reuniões, menos trabalho ... não devia ser assim. A maioria das pessoas vota com responsabilidade.*

E - É defensor de órgãos eleitos e colegiais?

C2 - *Sim, neste sistema deve ser assim. Já vivemos o período da entrevista e do currículo do diretor.*

E - Mas, considerando que os coordenadores trabalham com o conselho executivo e com o conselho pedagógico que, no caso desta escola tem o mesmo presidente, não deveriam também ser da confiança desses órgãos?

C2 - Tem de haver respeito pelas pessoas que foram eleitas. Em termos pessoais pode não haver empatia, mas têm de respeitar-se mutuamente.

3.2. Que legado quer deixar ao seu departamento enquanto CDC?

C2 - Bem, essa do legado...

E - Bem, já sabemos que há hipóteses de ser novamente eleito... (risos)

C2 - O que eu quero deixar é o modo como exerço a minha função: empenho, brio profissional. Não quero chegar amanhã e que digam que as coisas não funcionaram bem por causa do coordenador. Quero fazer o melhor que sei.

3.3. Que legado quer deixar na escola enquanto CDC?

C2 - É a mesma coisa, sim.

Bloco E – Validação da entrevista

1.1. Sugere mais algum tema/questão para debatermos nesta entrevista?

C2 - Nós já debatemos muito. Até já nos desviamos e voltamos à estrada principal.

E - Resta-me agradecer a disponibilidade e desejar-lhe umas boas férias. Muito obrigada.

A entrevista foi transcrita entre os dias 11 a 13 de abril a partir da sua gravação e das notas que foram tomadas durante a mesma.

Funchal, 13 de abril de 2014.

O texto com a transcrição da entrevista foi enviado ao coordenador C2 através de correio eletrónico, conforme se pode comprovar pelo seguinte documento.

De: **Ana Isabel Freitas** (_____)

Enviada: segunda-feira, 14 de abril de 2014 15:49:49

Para:)

[Vista Ativa](#) do Outlook.com

1 anexo (48,9 KB)



Entrevista CDC 2

Ver online

[Transferir como zip](#)

Olá _____,

Tal como tinha prometido, envio, em anexo, a transcrição da entrevista 2. Acho que o seu conteúdo será muito importante na minha investigação.

Se achares que há alguma referência/ideia/opinião que não esteja expressamente correta não hesites em dizer-me para eu proceder à sua alteração.

Também se notares que falta alguma vírgula ou outro sinal de pontuação, não leves a mal porque o texto ainda irá ser lido muitas vezes.

Uma vez mais, muito obrigada.

Com votos de boa Páscoa para ti e para a tua família.

Ana Isabel

Entrevista 3

Local – sala de reuniões da escola, 11.30H, dia 22 de abril de 2014.

Bloco A – Legitimação/Motivação para a entrevista

Entrevistadora (E) – Queria começar por agradecer a disponibilidade imediata que manifestou para a realização desta entrevista. Penso que já está a par dos motivos que me levam a fazê-la.

Coordenador de departamento curricular 3 (C3) - *Sim, sim. Li o documento que me enviou.*

E - Muito obrigada! Queria também recordar que todas as respostas serão tratadas anonimamente.

C3 - *Também se for necessário identificar-me não há problema.*

E - Obrigada, já é o segundo coordenador que o diz. Mas, não será necessário porque a investigação é sobre as práticas de liderança dos CDC e não sobre um CDC em particular. Então, vou formular a primeira questão.

1.1. Está disponível para responder a todas as perguntas referentes ao funcionamento do seu departamento curricular e que estão relacionados com este estudo?

C3 - *Sim, com certeza. À vontade.*

E - Ok. Agora umas questões para identificar os entrevistados.

2.1. Há quantos anos é professor?

C3 - *26 anos.*

E - Interessante, porque os coordenadores possuem mais ao menos o mesmo tempo de serviço.

C3 - *O ano passado fiz as bodas de prata! (risos conjuntos).*

2.2. Há quantos anos desempenha a função de CDC?

C3 - *Há quatro anos, vou no quarto ano, mas também já tinha sido coordenador numa outra escola. Logo, sou coordenador há oito anos.*

2.3. Já desempenhou outras funções de liderança na escola?

C3 - *Delegado. Direção de turma é um cargo intermédio?*

E - Sim. É um cargo de liderança intermédia.

C3 - *Nesta escola fui diretor de turma e delegado...*

E - Exato.

3.1. Como é que vê a ligação entre as lideranças intermédias e as lideranças de topo?

C3 - *A nível de relacionamento?*

E - Sim. Pode ser. Que relação há entre elas?

C3 - *Por exemplo: vamos pensar no caso concreto da coordenação. Eu acho que é mais a transmissão de informação que vem do topo, para outro cargo que esteja depois do meu. De cima para baixo, de baixo para cima. Depois, quando há decisões a tomar, quando é preciso questionar ou quando nós necessitamos de saber a opinião do departamento sobre projetos, para o projeto educativo, para o plano anual, mas é também para levar.*

E - Então, há uma relação no âmbito da comunicação?

C3 - *Sim, é uma relação de transmissão de informação, que vem quer de um quer de outro. Por exemplo: eu, como já tinha uma experiência anterior, e, ainda há dias me dizia que leu o relatório que elaborei no ano anterior sobre o cargo de CDC, eu acho que aquelas funções que a lei delega no CDC não são, na realidade, reais. Eu não as sinto como tal. Eu acho que essas funções que a legislação atribui ao coordenador coloco-as mais no papel de delegado.*

E - Daqui a pouco já abordamos a questão do relacionamento entre o CDC e os colegas.

C3 - *Então, restringindo-me à questão, eu acho que o CDC faz a ponte, é um ponto de ligação com o topo e com os órgãos que estão abaixo.*

Bloco B – O papel das lideranças intermédias na escola

1.1. - Como é que vê o papel das lideranças intermédias na escola?

C3 - *O papel das lideranças intermédias na nossa escola? Se calhar vou repetir-me um bocado, mas aquilo que eu dizia há pouco já responde a essa questão. Parece-me que a função dos CDC não é tanto a de coordenação dos docentes e das atividades do departamento, mas é mais de informação ao órgão superior de topo, ao conselho executivo das atividades que, afinal, quem as coordenou foi o delegado.*

E - Pois, daqui a pouco já abordaremos a questão do papel do delegado.

1.2. Como é que vê a relação entre as lideranças intermédias e os professores?

C3 - *Por exemplo, do coordenador em relação aos docentes: ela é sobretudo mais próxima dos professores do grupo. Ora, o coordenador pertence a um determinado grupo disciplinar e a sua relação é mais próxima com os professores do seu grupo. Deixe-me dizer-lhe o que acontece no nosso departamento de _____. Só há dois grupos disciplinares. O anterior coordenador pertencia a _____. Não vou dizer que houvesse maior distância, mas havia uma maior facilidade na comunicação entre o coordenador e esse grupo. Agora, posso estar a falar contra mim, contra o processo, mas a minha ligação é mais fácil com o meu grupo disciplinar.*

E - Exato. A relação do coordenador é mais fácil com o seu grupo disciplinar e não com os outros professores que fazem parte do seu departamento.

C3 - *Porquê? Porque não existem reuniões com todos os docentes. Eu faço a reunião com a outra delegada de grupo e ela, por sua vez, transmite e recolhe. É novamente aquela questão da ligação entre o delegado e coordenador: a sua função está em levar e trazer a informação.*

1.3. Então, qual é papel do CDC na escola? Resume-se simplesmente a levar e trazer informação?

C3 - *Eu tenho sentido isso. Porque as decisões são tomadas em conselho pedagógico e eu tomo-as quando é necessária uma consulta prévia. É dado o devido tempo, levada a questão ao grupo e, depois, eu transmito a informação ao conselho pedagógico. Eu não decido. Não tem havido decisões que eu sinta que tenha de tomá-las sozinha. Tem havido sempre um espaço.*

E - Então o CDC não tem, para si, um papel importante na organização escolar?

C3 - *Importante neste sentido: as pessoas precisam de saber que há esse elemento e esse cargo.*

E - Mas, as pessoas não sabem porquê? É um cargo que já foi criado em 2000 na Região.

C3 - *Sabe o que eu acho? Eu acho que se criou legislação, mas que já estavam incutidos nas pessoas outros procedimentos, já com muito tempo. Foi uma decisão que eu acho que não vingou!*

2.1. Mas, o que pensa da criação dos departamentos curriculares?

C3 - *Eu não concordo. Já expressei esta opinião várias vezes, nesta e na outra escola onde também já era coordenador. Porque eu vejo o papel do delegado a ser mais requisitado do que o papel do coordenador. E as funções que a legislação atribui ao coordenador pertencem ao delegado. Por exemplo: ainda no ano passado, aqui nesta escola, e, este ano a questão está a colocar-se com mais ênfase, na questão das planificações. Onde é que elas estão? Junto dos delegados com os docentes. A temática de muitas reuniões, este ano, tem sido sobre as planificações, até por causa das decisões tomadas que resultaram do processo de autoavaliação da escola e dos documentos que foram aprovados em conselho pedagógico.*

2.2. Então, neste caso, as competências que a legislação atribui ao CDC são muito amplas ou não serão postas em prática só nesta escola?

C3 - *Eu acho que não é só nesta escola. Agora, poderá fazer sentir-se um pouco mais aqui. Porquê? Porque este departamento está com menos elementos, menos disciplinas e menos grupos. Quer dizer: disciplinas são muitas, mas só há dois delegados de grupo. Se formos a outra escola o grupo _____ tem muito mais professores.*

E - Então acha que este departamento poderia ser subsumido noutra departamento?

C3 - *Não, porque ele tem características específicas. Não sei se há volta a dar. O grupo é muito pequeno.*

E - E o nosso regulamento interno:

2.2. Como vê o modo como estão definidas as suas competências no regulamento interno da escola?

C3 - *Bom, é novamente a questão das atividades e da coordenação do grupo de docentes. Mas, é aqui que eu considero que existe algum constrangimento: como coordenar se eu própria não tenho reuniões com a totalidade dos docentes? O contacto terá de ser sempre feito com o delegado. Na verdade, é isso que acontece. Quando é preciso tomar decisões que digam respeito ao departamento, encaminho as informações para a delegada que as leva e as devolve novamente! Reuniões diretas com os docentes do departamento nunca existiram.*

E - Talvez seja uma questão a ser colocada no conselho pedagógico. Poder-se-á mudar nos próximos anos. Nós sabemos que o modelo de gestão escolar não vai ser alterado nos próximos anos, na Região Autónoma da Madeira.

C3 - *Mas há um aspeto positivo ao longo destes anos: a diminuição dos chamados ruídos. Eu própria já tenho essa experiência. Quando nós temos muitos elementos no grupo a conciliação é muito mais difícil, o que poderia, eventualmente, acontecer se os docentes do departamento fossem muitos mais. Muitas das questões só provocam mesmo ruído: não interessam, as pessoas repetem-se, não se avança porque toda a gente quer falar e é difícil manter a linha. Neste aspeto é mais positivo.*

E - Sim. O coordenador reúne com o delegado e este com o seu grupo.

C3 - *A informação é seleccionada. Já se tira o sumo. Este é um aspeto positivo deste modelo de gestão escolar.*

E - Então, no nosso regulamento interno poderíamos acrescentar...?

C3 - *Pelo menos uma reunião com todos os elementos do departamento, pelo menos para nos conhecermos uns aos outros, para as pessoas saberem quem é o coordenador, pelo menos!*

2.3. Como é que vê a relação entre o papel do delegado de grupo e o coordenador de departamento curricular?

C3 - *As funções do CDC estão no cargo de delegado. A legislação atribui-as ao CDC mas elas são postas em prática pelo delegado.*

E - Uma coisa é a teoria e outra coisa é a prática. As funções de coordenação do processo de ensino e de aprendizagem pertencem, então, ao delegado...

C3 - *Na verdade, é o delegado que está próximo do grupo quando fazemos as planificações no grupo. Não existe a reunião com o coordenador para fazer planificação. Na outra escola onde eu fui coordenador as coisas processavam-se da mesma forma. O delegado tem um papel mais ativo, os colegas vão mais facilmente ter com o delegado.*

E - Pois, a tradição é muito forte.

C3 - *O anterior modelo era assim. Acho que no início as pessoas não se aperceberam que havia esta alteração.*

E - Mas o modelo já tem alguns anos! Mas, é interessante porque tenho lido alguns estudos sobre este tema e a maioria aponta neste sentido. Não posso generalizar.

C3 - *Eles têm um modelo diferente.*

E - Pois, o delegado está mais próximo dos docentes. Há mais facilidade de encontro, mais debate, mais troca de ideias....

C3 - *Pois, o trabalho colaborativo é feito a nível do grupo. Da coordenação sai apenas uma temática geral. Também se não fosse assim estaríamos a tirar um pouco a autonomia de cada docente, a planificação das suas aulas. Tem de haver alguma margem, dentro dos conteúdos a lecionar...*

E - O professor está sempre imbuído de autonomia que não está em causa, apesar de o trabalho colaborativo ser uma mais-valia para o processo de ensino e de aprendizagem. Mas, a legislação também atribui ao CDC funções supervisivas e avaliativas.

C3 - *Sim, agora com a avaliação docente. Mas, aí também coloco uma questão: eu vou avaliar um professor de uma disciplina que não conheço. Só o meu grupo tem quatro disciplinas: como é que eu conheço as suas especificidades e das outras disciplinas que também fazem parte do meu departamento? Seria um trabalho exaustivo, mas também ingrato!*

E - Pois, o colega está a colocar um conjunto de questões que ainda não tinham sido levantadas!

C3 - *Pois, mas sabe, é que eu já sou coordenador há muito tempo! Acho que só fui diretor de turma uma vez. Tenho tido sempre cargos de delegado e coordenador.*

E - Ora bem, vou agora fazer-lhe outra pergunta:

3.1. E como é que vê a liderança a nível do seu departamento?

C3 - *No meu departamento? Se é positiva? Se é negativa?*

E - Sim. Pode ser.

C3 - *Olhe é assim: quando apanhei este cargo aqui, para mim não era novo, já tinha alguma experiência. Da primeira vez que fui eleito tinha mais receio porque achava que as funções eram demasiadas para uma pessoa. Depois, verifiquei que a liderança até estava distribuída e aos poucos fui perdendo o receio. Aqui nesta escola, confesso que estava mais receosa porque esta escola é diferente. Tem uma tradição de organização diferente. Uma das diferenças está na direção. Verifico que têm atividades que nas outras escolas eram delegadas aos serviços administrativos.*

E - Ah!

C3 - *Eu posso estar aqui a tocar em aspetos que não têm a ver com o tema...*

E - Fale à vontade, não há problema nenhum.

C3 - *Eu estive numa escola em que a questão das faltas dos docentes não passavam pela direção. Havia uma gestora e essa gestora é que abordava esses temas. Pessoalmente, acho que os elementos da direção têm em mais do que pensar! Mas, também digo: eu não sei até que ponto uma gestora poderia ter essa responsabilidade. Eu quando vejo uma direção que está a liderar, acho que não devem estar a perder tempo com essas coisas.*

E - Mas, eu também acho que isso nos aproxima das pessoas!

C3 - *Pois. Quando lá vamos pedir para abrir um sumário há uma palavrinha ou outra que nos faz bem! Mas devo dizer: nas escolas onde eu passei as coisas não eram assim!*

E - Mas acha isso negativo?

C3 - *Não, estou a dizer-lhe: é muito positivo. É uma forma de os elementos da direção se aproximarem de nós.*

E - Mas, como sabe, há muita falta de assistentes técnicos.

C3 - *Mas, isso não é uma sobrecarga?*

E - Eu não vejo assim. Até vejo como uma forma de nos aproximarmos das pessoas e nunca de controlar. É tudo feito numa base de confiança. O colega chega e diz: “o sistema hoje não funcionou”. Então, na base da confiança, nós acreditamos que o professor deu a aula e abrimos o sumário.

C3 - *Pois, mas eu acho o facto de tratarmos esses assuntos no conselho executivo interessante!*

E - Pois, uma das coisas que o nosso presidente diz e que, eu considero elogiosa, é que nós temos sempre a nossa porta aberta. Ele quando a fecha é porque que tem mesmo uma série de coisas para fazer, com urgência. Mas, há muitas coisas onde podemos melhorar!

3.2. Qual é o papel dos líderes intermédios no desenvolvimento pessoal e profissional dos professores?

C3 - *No meu departamento?*

E - Sim.

C3 - *Terá de ter alguma influência, mas a influência do delegado será sempre maior. Os professores não têm qualquer intervenção na eleição do coordenador. A eleição é feita como? Pelos delegados. Então, só quando há necessidade de consulta ou de*

aproximação dos docentes é que isso poderá acontecer. Agora tenho maior proximidade com os professores do meu departamento porque, como fui eleito para a comissão de avaliação e os colegas tinham muitas dúvidas, pelo facto de eu ser um elemento dessa comissão, vinham tirar dúvidas, não só os professores de _____, mas muita gente enviava-me “mails”. Às tantas, achei que estava a fazer um papel que não era o meu...

E - Mas, era seu. Faz parte das competências do CDC.

C3 - *Pois, mas as pessoas não tiravam dúvidas ao coordenador, mas sim ao elemento do conselho de avaliação. Eu acho uma sobrecarga de trabalho. Aliás, até existe uma questão que deveria ser tratada no conselho pedagógico. As pessoas que foram eleitas para essa comissão foram escolhidas entre os coordenadores que, inicialmente, não tinham essas funções. Há, pois, um acumular de funções. Já há redução do TE para os avaliadores externos, mas para quem está na comissão de avaliação não há qualquer redução. Eu no ano letivo anterior senti uma sobrecarga enorme de trabalho; não era considerada avaliadora interna ou externa: era apenas um elemento da comissão de avaliação do conselho pedagógico.*

E - Pois, as instâncias adequadas têm de refletir sobre essa questão.

C3 - *Os problemas vão colocar-se agora, porque estamos a chegar ao final do ano letivo. Então, os professores que fazem parte dessa seção não deveriam ter alguma contrapartida? Eu também sou corretor de exames nacionais. (Discutiram-se algumas questões relativas aos procedimentos adotados pelo agrupamento de exames regional e sobre a avaliação docente que não vou transcrever porque ultrapassam o âmbito desta investigação).*

3.3. E como identifica a sua liderança? Pode ser como delegada ou como coordenadora.

C3 - *Já várias vezes fui coordenador, já várias vezes fui delegado, então eu devo ter características que os colegas visualizam como boas, próprias para liderar. Eu reconheço que sou assim. Não sei o que é. É a pontualidade e a responsabilidade. Há algo que eu sei que tenho: gosto de ser pontual na entrega de trabalhos, gosto de pôr as coisas a correr. Sei que alguém está à espera do meu serviço e que, se eu não as apresentar, as coisas não vão correr como deve ser. Acho que existem “timings” certos. Depois há o conciliar: é uma das coisas que os colegas de grupo referem. Sou capaz de atenuar atritos, de fazer diminuir os chamados ruídos...*

E - Dá, então, muita importância à relação interpessoal?

C3 - *Eu acho que deve existir. Talvez seja um daqueles modelos de gestão de empresas em que o líder sabe o nome de cada um.*

E - Sim, sim, valoriza as pessoas.

C3 - *Também quando fui diretor de turma apliquei esse sistema. Não gosto das massas. Então, perguntei: “Qual é a hora em que pode falar comigo? Tenho esta e esta: escolha”.*

E - Valoriza as necessidades dos outros. É um líder para servir! Faz uma liderança moral.

C3 - *Sim, não quero ter louros, mas sim.*

E - É uma “liderança do cuidar”. Gosto muito desta expressão.

C3 - *Sim, mas sou mais de conciliar.*

E - Sim, o cuidar significa ter em atenção as necessidades de cada um. Aliás, a liderança nas escolas deve ser uma “liderança do cuidar”, de preocupação com os outros.

C3 - *Sim. Eu faço isso no grupo. Tento ver se este tem mais trabalho do que este... noto que preciso também de estar a par de todas as atividades do grupo, para que os outros percebam que eu vi.... Acho que são estas características que os outros veem em mim, por isso votam em mim.*

E - Pois, preocupa-se com os outros! E precisa de estar esclarecida para poder responder às solicitações.

3.4. E acha que todos podemos ser líderes ou só alguns é que possuem competências para liderar?

C3 - *Não sei exatamente o que vem a seguir, mas nem todos podem ser líderes. Há pessoas que se marimbam, desculpe o termo que pode não ser o mais correto. Há pessoas que não têm tempo disponível para os outros. Não quer dizer que isso seja bom. Às vezes, as pessoas abusam de nós e tomam as regras!*

E - Pois, às vezes é preciso saber dizer não. Mas a sua liderança caracteriza-se pela disponibilidade.

C3 - *Pois, daí aquela situação que eu referi no início sobre o conselho executivo.*

E - Pois, mas isso também tem a ver com disponibilidade. Eu entendo nesse sentido: é uma forma de as pessoas passarem, entrarem, falarmos um pouco.

C3 - *Pois, eu entendo, mas não via as coisas assim.*

E - Não sei se quer interromper a entrevista, porque me disse no início que teria de sair por volta das 13.00. Vamos então agendar o resto da entrevista. Ainda vamos para o bloco C. Somos bons conversadores (risos conjuntos). Isto ainda deve demorar mais uma hora.

C3 - *Pois, podemos agendar para daqui a oito dias à mesma hora.*

E - Ok. Então, muito obrigada e continuaremos depois.

A entrevista foi retomada no dia 29 de abril, pelas 11.30, na sala de reuniões da escola.

Bloco C- A operacionalização da liderança do CDC

E - Agradeço muito a sua disponibilidade, uma vez mais, e vou começar por perguntar-lhe:

1.1. Quais são as suas expetativas para o exercício do seu cargo?

C3 - *Que eu tinha! O cargo já está a terminar. Mas, eu tinha mais receios do que expetativas porque eu já tinha experiência do cargo. A expetativa estava relacionada com os colegas, sobretudo do grupo de _____, se considerariam que eu era capaz de representá-los, porque os do meu grupo eu já sabia que podia contar com eles e acho que todos pensam que eu sou capaz de representá-los. Agora, do outro grupo, eu quando fui eleito para o departamento, fui apanhado de surpresa. Lembro-me de a Ana Isabel me ter dado os parabéns, mas estava apreensivo porque eu não estava à espera. O outro CDC já estava no cargo há oito anos. Aprendi com ele a aprender como isto funcionava. Eu já tinha alguma experiência. Mas, a minha expetativa era mais um receio. Eu penso que tem havido recetividade do outro grupo.*

E - Mas, sabe que os receios são sempre normais. Sabe que em alguns países há formação para os CDC?

C3 - *Pois, aqui nós aprendemos pela experiência. Curiosamente, depois de assumir o cargo, cheguei a falar com o _____ e disse-lhe que gostava de ter formação na área da gestão escolar.*

E - Mas, o sindicato vai agora promover uma formação sobre liderança...

C3 - *Pois, mas eu vou fazer agora uma formação sobre a “cloud”. Acho que será importante para mim. Nós vamos agindo, baseando-nos na nossa experiência.*

E - Pois, construímos a teoria a partir da prática! Vou então colocar-lhe uma outra questão:

1.2. Como é que tem sido o seu relacionamento com a comunidade escolar enquanto CDC?

C3 - *Eu acabei de lhe dizer. Eu creio que se tivesse um mau feedback, as pessoas passariam por mim e não me ligariam. Mas, tem vindo a aumentar o leque de pessoas que me reconhecem como coordenador. Ainda ontem uma colega veio ter comigo para eu lhe dar um feedback sobre uma atividade que ela tinha proposto. Eu aproveitei e perguntei-lhe pelo modo como as coisas tinham corrido. Acho que a interatividade com os colegas tem aumentado.*

E - Também deve ser por isso que os cargos têm uma duração de quatro anos. A fase inicial é sempre uma fase de adaptação.

C3 - *A própria _____ (delegada do outro grupo) já vem ter comigo mais vezes. Às vezes é difícil respeitar as hierarquias. Mas, houve uma colega do outro grupo que veio ter comigo diretamente para eu levar um assunto ao conselho pedagógico e não havia tempo para contactar a delegada.*

E - Eu estou aqui a pensar se, efetivamente, há liderança distribuída nas escolas. No fundo, os professores reconhecem a liderança do delegado, mas também reconhecem a liderança do coordenador. O “poder” não está apenas concentrado nas mãos de um, está distribuído. Nós temos vários líderes.

C3 - *Sim, este caso revela essa situação. Os colegas sabem que para ir a determinado sítio têm de passar por outro.*

E - Pois, mas também já reconhecem os diferentes líderes.

C3 - *Eu espero que isso não signifique que eu estou a ultrapassar alguém.*

E - Não. O exemplo que referiu fez-me lembrar a liderança distribuída, partilhada e que os colegas do departamento identificam os dois líderes. Os professores reconhecem a liderança dos seus pares.

2.1. Quais são as suas prioridades enquanto CDC?

C3 - *Ser o mais objetivo possível a nível da transmissão de informações do conselho pedagógico e correto, quando são solicitadas informações. Que as pessoas*

saibam o que se lhes está a pedir. Quando não se sabe, quando a transmissão da informação não é eficaz, às vezes uma palavra junto a outra pode causar um impedimento, gerar uma confusão...

E - Interessante! Essa é uma preocupação de todos os coordenadores.

C3 - Tanto que um dos procedimentos que me custou muito o ano passado, este ano já está mais facilitado, foi quando tínhamos reuniões semanais de grupo obrigatórias, eu tinha de analisar e sintetizar as informações do conselho pedagógico da quarta-feira para a quinta-feira e isso custava-me imenso. Este ano, com as reuniões quinzenais, as coisas são mais fáceis. Para manter a objetividade eu dou as informações por escrito. Eu preciso de esquematizar as informações do pedagógico, logo em seguida. Outra coisa importante é: nós, como delegados, podíamos ter oportunidade de escolher as datas das reuniões: em vez de ser na primeira e terceira semana de cada mês poderíamos escolher.

E - Pois, mas há delegados que o fazem.

C3 - Acho que já me perdi...

E - Vamos passar a outra questão:

2.2. Como é que encara o funcionamento do seu departamento na organização escolar?

C3 - Bom! Não me parece que este departamento seja muito significativo na escola. Há disciplinas mais significativas como as _____, tanto que o meu grupo é muito reduzido. O outro grupo é muito grande, mas a disciplina não conta para a média ... às vezes penso que os outros nos olham como um grupo de entretenimento. No entanto, o departamento mobiliza tanta gente, dinamiza tantas atividades. Ainda ontem uma colega me dava um feedback sobre uma atividade onde participou um número elevado de alunos. Eu acho que não há divulgação destas coisas. Não se publicam! Pois, o departamento faz, mas não temos a preocupação de fazer um apanhado ...

E - De mostrar que se fez! Se não se mostrar, não se sabe que foi feito.

C3 - Por exemplo: ainda ontem a turma de _____ participou no “Madeira Flim Festival” e ganhou o segundo prémio.

E - Parabéns. Eu não sabia.

C3 - Eu já falei com a _____ que vai colocar o filme no site da escola. A turma participou toda e foi um processo interdisciplinar. Se perguntar à professora de _____ ela vai dizer que eles não sabem nada!

E - Pois, são as diferentes dimensões do ser humano e todas precisam de ser valorizadas.

C3 – *Uma sociedade não vive só de determinada área.*

E - Claro. Os artistas também são intelectuais.

C3 - *Aliás, hoje em dia não há nenhuma área onde não seja necessário fazer investigação. A prática tem de ser sustentada. Agora, é verdade que há uns que a sustentam mais do que outros, tal como alguns alunos e alguns professores. Eu acho que no meu departamento fazem-se as coisas, mas não se divulgam.*

E - Ora, isso acontece com a maioria dos trabalhos de investigação. Fazem-se, mas não se divulgam os seus resultados! Porquê? Muitas vezes por inércia.

C3 - *No caso dos livros, eu tenho a experiência do meu que foi publicado. Foi numa altura interessante. Deu-me muito trabalho, mas eu acho que é importante partilhar.*

E - Já que está a falar de partilha, vou colocar-lhe uma nova questão:

3.1. Que estratégias adota no seu departamento com vista à melhoria do processo de ensino e de aprendizagem?

C3 - *Bom, eu só posso falar como delegado.*

E - Sim, não faz mal.

C3 - *A outra disciplina do departamento não tem exames e são raros os alunos que têm insucesso nessa disciplina. No meu grupo temos duas disciplinas com exame nacional (refere as duas). São exigentes. O que acontece é que os alunos de _____ têm bons resultados, mas na disciplina de _____, os miúdos não gostam muito. Já há dois anos que adotámos estratégias para a melhoria dos resultados. Aumentamos o número de apoios aos alunos. Os professores disponibilizaram-se e a escola tem permitido isso e tem sido muito bom. Eu, pontualmente, tenho falado com os colegas. Primeiro: as turmas de _____ são as que têm resultados mais baixos, mesmo que se queira puxá-los. Tenho verificado que o horário do professor que dá apoio é compatível com o dos alunos. Isso é muito bom, porque os alunos não têm justificação para não o frequentar. Por outro lado, também distribuímos os conteúdos por mais testes. Depois, há uma outra situação, sei que também existe na disciplina de _____, os testes de _____ valem 92%, mas também é a forma de estarmos mais perto do exame. Já discutimos muito isto, mas a maioria acha que se deve continuar assim. Pode-se discutir isto para o próximo quadriénio. É complicado porque não há atividade experimental. Por outro lado, a média*

final da disciplina faz-se com todos os testes. Isto às vezes vem à baila no grupo e pode trazer algumas complicações.

E - Isso revela que o grupo reflete bastante.

C3 - *Sim. Na outra disciplina, fazemos o seguinte: resolvemos provas (há uma outra escola que faz provas globais no fim de cada ano) ...*

E - Criar uma situação de exame...

C3 - *Nós temos muitos alunos na turma. Às vezes dividimos a turma por dois professores e os alunos resolvem provas de exame com a duração do exame para treinarem. Eu fiz formação para professor classificador e tive oportunidade de discutir estratégias com outras colegas. Quando as aulas terminam, damos aulas de apoio...*

E - Os alunos vêm?

C3 - *Sim, sim. Esta é uma disciplina que exige muita prática. Quando mais treinarem, melhor se preparam. Nós também damos aos alunos uma folha A5 com o material necessário para os exames. Há material muito caro e há miúdos com dificuldade (a colega referiu algumas ideias com vista à angariação de verbas para comprar material).*

E - Estou a ver que trabalham muito bem em equipa!

C3 - *Sim, também porque como somos poucos e qualquer um de nós pode lecionar essas disciplinas. Trocamos materiais, o que é muito bom. Havia antes uma dificuldade, as pessoas escondiam-se ...*

E - Ótimo. **Então o ambiente no seu departamento é bom? (3.4.)**

C3 - *Sim. Eu primeiro trabalhei com outro colega, também trabalhamos nos cursos profissionais e muito bem! Eu partilho o esboço e vou ouvindo a opinião dos colegas. Outro ponto importante é a pontualidade. Eu gosto de cumprir todos os prazos.*

E - Pois, realmente os professores que trabalham nos cursos profissionais trabalham bem em equipa. Alguns professores reaprendem a trabalhar em equipa. As reuniões obrigam-nos a partilhar mais.

C3 - *Pois, é necessário ajeitar, acompanhar os alunos. Nos outros cursos não há preocupação de consultar os outros professores para fazer um trabalho interdisciplinar. Por exemplo, a disciplina de Português poderia trabalhar com a minha. Mas, isso não é feito.*

E - Ainda falta muito trabalho desse nas escolas. Mas, vamos a outra questão.

4.1. Qual a sua visão para a escola?

C3 - *Bom, acima de tudo tem de acolher as diferentes sugestões, estar aberta à participação de todos. Temos um plano anual que é bem sugestivo disso. Há atividades que não se concretizam, mas acho que significa que a escola acolhe as diferentes sugestões dos departamentos e que constrói com essa partilha. Tenho uma boa imagem da escola.*

E - *Costuma falar dessa imagem da escola aos seus colegas de departamento? (4.2. Como comunica essa visão aos seus colegas de departamento?)*

C3 - *Sim. Não consigo separar o meu cargo... não consigo deixar de ser eu porque estou aqui!*

E - **Então isso quer dizer que partilha os seus valores com o seu departamento? (4.3)**

C3 - *Com o departamento e com qualquer pessoa, em geral. Até verifico que o facto de nos últimos anos estar associado a esta escola tem sido muito bom. Curiosamente, andaram à minha procura recentemente por causa de um programa na RTP. O liceu é um ponto de referência. Claro que vamos fazendo as coisas na vida porque gostamos. Mas, tenho constatado que o estudo que eu fiz tem sido usado. O ano passado convidaram-me para ir a Lisboa apresentar o meu livro. Como a temática é novidade, o estudo está a ser divulgado. Inclusivamente tenho sido solicitado para prestar apoio a alunos de mestrado, que tenho apoiado de longe! Há um nosso aluno que está em Coimbra que queria uma orientação e eu colaborei; uma outra aluna, também o ano passado pediu-me apoio e este trabalho faz com que eu ainda me encontre a ajudar alunos de _____.*

E - *Então, o seu o estudo foi uma mais-valia para si, para a Região, para a escola, para a sociedade e para os alunos que, neste caso, são o mais importante.*

C3 - *Sim, sim.*

E - **Pois, por aquilo que tem vindo a dizer parece-me que acompanha o processo de ensino e de aprendizagem no departamento.**

C3 - *Mais especificamente no meu grupo. Nas várias disciplinas. No outro grupo disciplinar é difícil, até pelas suas características.*

E - *E os resultados escolares?*

C3 - *Tivemos médias nos exames superiores à média nacional.*

E - *Exatamente. Por aquilo que já disse, posso deduzir que acompanha o processo de ensino e de aprendizagem nas disciplinas do seu grupo.*

5.1. Como verifica se os objetivos definidos para o seu departamento disciplinar a nível do processo de ensino e aprendizagem foram alcançados?

C3 - *Já respondi a essa questão. Debates, trocamos ideias, partilhamos.*

5.2. Que medida toma se esses resultados não forem os desejáveis?

C3 - *Também já apresentei as estratégias que utilizamos.*

E - Também me parece que posso dizer que **(5.3). Encoraja a inovação no seu departamento”?**

C3 - *Sim, um exemplo disso é a participação dos alunos no “Madeira Film Festival”.*

E - E a outra atividade onde os alunos iriam participar, de que me falou há tempos?

C3 - *Vamos daqui por uns dias. Estamos a desenvolvê-la. Já reuni com os outros colegas para planificar a atividade. Tem de ser concretizada no sítio.*

E - Perante tudo isso, **(6.1.) considera-se um gestor ou um líder no seu departamento?**

C3 - *Hum... isto é difícil (risos)!*

E - De facto, não é muito fácil. Há quem separe as duas e há quem una.

C3 - *Bom. Se for características de líder, eu acho que procuro conciliar, juntar e subir mais um patamar, fazer com que os colegas vão para a frente...*

E - Hum...

C3 - *Gestão? Será que isto é gestão?*

E - A mim parecem-me características de liderança: apelar para aquilo que as pessoas têm de melhor, ser motivador.

C3 - *Agora a gestão, eu associo a uma empresa.*

E - Pois. Há atividades do coordenador que estão ao nível da gestão.

C3 - *Pois, mas eu não sei distinguir bem.*

E - É complicado. Mesmo ao nível da literatura há várias correntes e não há consenso sobre o tema. Para mim, o ideal era que o gestor fosse também um líder. A sua ação tem uma dimensão técnica, mas também tem a função de querer puxar pelos outros, para desenvolvê-los, descobrir o que outros têm em si.

C3 - *Eu nunca tive formação em gestão.*

E - Acha que **(6.2) os professores são líderes?**

C3 - *Têm de ser, pelo menos na sua aula, para que ela seja mais eficaz. Mas isso tem muito a ver com o desenrolar da aula, com a turma. Às vezes lideramos melhor do que noutras vezes.*

E - Pois, o contexto é importante.

6.3. Considera-se um professor líder? Como?

C3 - *Bem, eu já disse há pouco. Eu nunca tinha pensado bem nestas questões.*

E - Eu confesso que fico satisfeita com essas afirmações. É verdade que os colegas me deram um pouco do seu tempo e, estou muito agradecida, mas também fico satisfeita por os ter levado a pensar nestas questões.

C3 - *Sabe, estas questões fizeram-me pensar. Então, se em vinte e seis anos de carreira, eu já fui delegado e duas vezes coordenador, então devo ter características de líder! Poderei não as ter todas. Mas, penso que é essa tal entrega, a tal conciliação, o tal ir para a frente e por isso as coisas têm surgido...*

Bloco D – O impacto da liderança/gestão do CDC

1.2. Acha que a sua ação tem influência na forma como os professores ensinam?

C3 - *Ai meu Deus, como! Este ano tenho turmas em coadjuvância. A colega que trabalha comigo diz que tem aprendido muito comigo e eu tenho aprendido muito com ela. Temos estratégias diferentes.*

E - Ou seja, fazem auto-observação de aulas.

C3 - *Sim e aproveitamos e vamos aprendendo um com o outro. Há dias aconteceu uma situação. Eu digo aos colegas: partilhem e guardem as coisas na nuvem. Há dias desapareceu uma coisa e eu lembrei-me “Tu partilhaste na nuvem!”. Foi ótimo.*

E - Mas, nessa observação - fazem críticas uma à outra?

C3 - *Sim, no início, porque não nos conhecíamos bem, não era fácil. Mas, agora com humor pelo meio, vamos dizendo algumas verdades. Já chegamos ao ponto em que somos francos uns com os outros. No início da minha carreira talvez fosse difícil aceitar críticas. Mas, depois de ter feito o mestrado, onde uma pessoa tem de estar aberta a críticas e saber que elas são para melhoria, já as aceitamos. Reconheço que, às vezes, há situações mais delicadas e que é necessário fazer uma abordagem mais próxima...*

E - Tenho aqui outra questão: **(1.3.) na relação que estabelece com os seus colegas tem em atenção as necessidades e competências de cada um?**

C3 - *Sim, claro. Às vezes penso: podia exigir mais. Podia fazer melhor isto, ou melhor aquilo. Mas, os colegas já têm tanto trabalho. Então, quando é necessário fazer, eu dou o ponto de partida. Nas reuniões eu digo: hoje vamos fazer isto e isto! Se não for possível, faremos pelo menos um esboço.*

E - Então, em termos de liderança, **(2.1.) como caracteriza o seu estilo de liderança?**

C3 - *Hum....*

E - Poder-lhe-ia chamar uma “liderança do cuidar” ...

C3 - *Sim. Já há dias tinha dito isso. Achei curioso.*

E - Pois, por aquilo que tem vindo a dizer. A sua preocupação com os colegas...

C3 - *Sim, vamos a casos concretos. Há uma colega que tem muitos alunos, vamos ter de fazer provas de exame... e eu estou sempre disponível para apoiar.*

2.3. Mantém-se a par dos problemas e dos sucessos alcançados no seu departamento?

C3 - *Sim, mas há sempre algo que me pode escapar.*

2.4. E como celebra os sucessos alcançados?

C3 - *Olhe, até determinada altura tínhamos sempre qualquer coisa para partilhar nas reuniões, uma caixinha de bombons, por exemplo. Tínhamos um armário que era a cozinha.*

E - Olha, que giro! Tinham um bom ambiente de trabalho.

C3 - *Pois, desde há dois anos, talvez por causa da crise, acabamos com isso. Agora parece que estamos a retomar. Uma colega fez anos e trouxe um bolo.*

E - Ok. Mas, em relação à participação dos alunos no “Madeira Film Festival”. Já partilhou o sucesso com o grupo?

C3 - *Sim. Acho que os sucessos deveriam ser partilhados na escola. Eu fazia-o através de um blogue. Mas, agora a gestão do site mudou e é mais complicado. Antes, era mais fácil.*

E - Já agora outra questão: se eu precisar dá-me autorização para ler o seu relatório de CDC deste ano e que utilize esses dados? Eu não sei se vou precisar.

C3 - *Claro, sim.*

E - Muito obrigada.

3.1. Que balanço faz do seu trabalho no seu departamento?

C3 - *Bem... eu penso que é positivo, apesar de eu já apontar alguns aspetos menos positivos, o que significa que já ando a fazer autoavaliação. Eu verifiquei que nos primeiros anos não me dediquei muito à divulgação dos trabalhos feitos no grupo. Havia o blogue, mas era pouco. Este ano vamos fazer uma exposição dos trabalhos dos alunos. Já tratamos de alguns aspetos práticos. Vamos ver se temos material. A sua falta coloca alguns obstáculos.*

3.2. Que legado quer deixar ao seu departamento enquanto CDC?

C3 - *Pois, deixo mais como delegado. Tenho a certeza que deixando o cargo de delegado, o novo delegado encontrará um bom ambiente instalado. A nível do departamento, a passagem da informação e da recetividade. Quem quer que venha a seguir tem de continuar a preocupar-se com estes aspetos.*

3.3. Que legado quer deixar na escola enquanto CDC?

C3 - *Na escola, em geral, é o mesmo que acabei de dizer: disponibilidade, colaboração...*

E - Mas, sabe que vai haver agora eleições... e podemos entrar já no último bloco da entrevista

Bloco E – Validação da entrevista

C3 - *Pois, mas eu acho que o cargo deve ser rotativo. Acho que essa situação é boa. Eu acho que, se alterar, é bom. As pessoas já perceberam que é bom mudar. É preciso encontrar diferentes perspetivas.*

E - Mas, se não houver ninguém no seu grupo disponível ou com perfil?

C3 - *Pois, eu também antes dizia que não tinha!*

E – Ah! Ok (risos).

C3 - *Ou melhor, encarando as coisas de uma forma séria, algumas pessoas preferem não o ser, mesmo tendo características, por considerarem as exigências do cargo. Algumas preferem ser diretores de turma. Pronto, talvez sintam que já têm experiência nessa atividade. Também há outras que preferem ficar de braços cruzados.*

E - Pois, há pessoas mais passivas, mas temos de respeitá-las. E já estamos a chegar ao fim. Tenho só aqui mais uma questão.

1.1. Sugere mais algum tema/questão para debatermos nesta entrevista?

C3 - *Não, pela minha parte, não. Já discutimos tantos temas. Se precisar de mais qualquer coisa diga. Desejo-lhe muitas felicidades.*

E - Muito obrigada. Depois vou transcrever a entrevista e envio-lhe.

A primeira parte da entrevista foi transcrita nos dois dias seguintes à sua realização, a partir da gravação e das notas que foram tomadas durante a mesma e, a segunda parte, no mesmo dia e no dia seguinte à sua realização.

Funchal, 01 de maio de 2014

O documento com a transcrição da entrevista foi enviado ao CDC no dia 04 de maio, conforme documento apresentado a seguir.

De: **Ana Isabel Freitas** ()

Enviada: domingo, 4 de Maio de 2014 16:37:20

Para:)

[Vista Ativa](#) do Outlook.com

1 anexo (45,9 KB)



Entrevista CDC 3 -.docx

Ver online

[Transferir como zip](#)

Olá _____,

Tal como tinha prometido, envio, em anexo, a transcrição da entrevista 3. Acho que o seu conteúdo será muito importante na minha investigação.

Se achar que há alguma referência/ideia/opinião que não esteja expressamente correta não hesite em dizer-me para eu proceder à sua alteração.

Também se notar que falta alguma vírgula ou outro sinal de pontuação, não leve a mal porque o texto ainda irá ser lido muitas vezes.

Uma vez mais, muito obrigada.

Ana Isabel

Entrevista 4

Local – Sala de reuniões da escola; dia 23 de abril, 09.45H

Bloco A- Legitimação/motivação da entrevista

Entrevistadora (E) - Em primeiro lugar, quero agradecer a disponibilidade que manifestou em conceder-me esta entrevista. Julgo que já deve estar a par dos objetivos do projeto que me proponho levar a cabo, porque já os expressei oralmente e também já os enviei por correio eletrónico um resumo do projeto.

Então, começo por perguntar,

1.1. Está disponível para responder a todas as perguntas referentes ao funcionamento do seu departamento curricular e que estão relacionados com este estudo?

Coordenador 4 (C4) - *Sim.*

2.1. Há quantos anos é professor?

C4 - Há 26 anos.

E - É interessante verificar que, até o momento, os CDC têm quase todos os mesmos tempos de serviço.

C4 - Sim.

2.2. Há quantos anos desempenha a função de CDC?

C4 - Este é o primeiro ano.

2.3. Já desempenhou outras funções de liderança na escola?

C4 - Delegado, diretor de turma e orientador de estágio.

3.1. Como é que vê a ligação entre as lideranças intermédias e as lideranças de topo?

C4 - Como é que eu vejo?

E - Sim, qual a relação que estabelece entre os dois tipos de lideranças?

C4 - Bem, no meu caso, só sou coordenador há um ano. Como é que eu hei-de dizer? Vejo uma certa dificuldade no circular da informação. Eu sou coordenador de _____ . Como viu nos questionários que aplicou, até havia pessoas que não

sabiam quem era o coordenador! Eu acho que deveria haver uma apresentação dos coordenadores aos grupos do seu departamento.

E - Interessante! Já é o terceiro coordenador que foca esse aspeto! Muitos colegas nem conheciam o coordenador mais antigo na escola! Vamos ter de refletir sobre essa questão!

C4 - *Eu, por acaso, vou ser sincero. No meu ponto de vista, acho que a informação circulava melhor quando eram os delegados e os orientadores que faziam parte do conselho pedagógico do que os CDC. Não sei porquê, mas tenho a sensação de que há uma maior dispersão da informação.*

E - Então, a relação entre as lideranças de topo e as lideranças intermédias é uma relação ambígua?

C4 - *Sim, sim, acho que sim.*

E - Mas porquê? As suas competências não estão bem definidas?

C4 - *Acho que tudo funcionava melhor quando havia só o delegado. A informação hoje é muito dispersa.*

E- Ok. Daqui a pouco voltaremos de novo a essa questão.

Bloco B – O papel das lideranças intermédias na escola

1.1. Como é que vê o papel das lideranças intermédias na escola?

C4 - *Por uma questão de levarmos as orientações aos delegados de grupo, as informações, por termos a função de coordenação do processo de ensino e aprendizagem, acho que somos importantes na escola. Podemos ajudar a melhorar a escola.*

1.2. Como é que vê a relação entre as lideranças intermédias e os professores?

C4 - *Com os professores no geral... quero dizer.... De um modo geral, acho que a escola funciona bem. Não quero dizer que às vezes não haja favorecimentos... Eu vou ser sincero.*

E - Mas, é mesmo para ser sincero!

C4 - *Eu acho que há determinadas situações aqui na escola em que se nota um favorecimento, há pessoas que são mais favorecidas do que outras.*

E - Eu vou apontar. Nós estamos aqui também para melhorar. Mas, que tipo de favorecimento?

C4 - *Não sei ... no lidar... No trato com as pessoas...*

E - Sim? É bom que o diga porque eu, pessoalmente, não tenho a noção disso. Eu, pessoalmente, quero tratar todos com cordialidade. É bom que os outros nos avaliem para nós podermos mudar. Há dias uma colega foi ter comigo e disse-me: “eu quero dizer isto e isto...”. No fim disse-me: “obrigada por me teres ouvido”. Mas, na minha mente, eu oiço sempre as pessoas. Eu gosto muito de ouvir as pessoas. Agora o que a colega me foi dizer, foi mais um desabafo e não sei se o que discutimos poderá ser alterado. Mas, a colega ficou contente por ter sido ouvida.

C4 - *Mas o que eu estou a dizer não me diz respeito a mim, mas sim com outras pessoas! Eu já presenciei!*

E - Mas, esse favorecimento terá a ver com a idade?

C4 - *Pois, talvez, não sei. Talvez com o estatuto.*

E - Agradeço-lhe ter falado no assunto e acho que deveremos ter cuidado com isso (Foram referidos alguns pontos que não vou transcrever porque não estão relacionados com o tema da entrevista e implicam outras pessoas).

1.3. De entre os líderes intermédios, que importância atribui ao papel do CDC em geral na organização escolar?

C4 - *Como já referi há pouco, podemos levantar questões nos grupos disciplinares para serem debatidas para que o coordenador as leve ao conselho pedagógico, com o objetivo de melhorarmos as práticas do grupo.*

E - Acha que o coordenador tem importância nas práticas dos grupos?

C4 - *Acho que teria se fossem levantadas mais questões, debatidas. Nas reuniões de departamento praticamente não discutimos. O outro grupo que faz parte do meu departamento não levanta questões... A esse nível, se não há questões, como é que eu poderei ser útil?*

E - Mas, falou em melhorar as práticas. Refere-se a que tipo de práticas?

C4 - *Na sala de aula e sobre o funcionamento da escola em si.*

2.1. O que pensa sobre a criação dos departamentos curriculares?

C4 - *Não sei se é o melhor para o funcionamento da escola. Até fiquei espantada porque o meu grupo deveria estar ligado a outras disciplinas, ou seja, há outras disciplinas que talvez fosse mais fácil se integrassem este departamento.*

E - Penso que é a legislação que define os grupos que fazem parte do departamento. Neste momento não tenho comigo o decreto que criou os departamentos.

C4 - *Mas, eu até sinto que o meu grupo disciplinar é muito grande! Muito dividido, muito repartido! Levantamos uma questão e ninguém quer discutir.*

E - Ah! Está a falar do seu grupo e não do departamento.

C4 - *Sim, o outro grupo é muito pequeno. Na realidade, eu não tenho sentido que com este trabalho tenha contribuído em algo para mudar o grupo de _____. Eu tenho de ser sincero e pôr a mão na consciência. Eu estaria a mentir se dissesse que esse grupo tinha mudado. Eu acho que também tem de haver da parte do delegado levantamento de questões ao coordenador. O próprio grupo é que tem de pensar no que está mal e levar as questões ao coordenador. Mas, deve estar tudo bem!*

E - Mas, será que ele não se sente integrado? Isto é só uma hipótese!

C4 - *Penso que não.*

E - Será que podemos, então, dizer que os problemas que afetam um grupo do departamento não afetam outro?

C4 - *Talvez seja isso. É por isso que eu digo que não tenho contribuído para o funcionamento do outro grupo.*

2.2. Acha que as competências atribuídas ao CDC no Decreto Legislativo que regulamenta a sua ação são amplas?

C4 - *As competências são amplas.*

2.3. Como vê o modo como estão definidas as suas competências no regulamento interno da escola?

C4 - (Silêncio). *No regulamento interno... quer dizer, basicamente já falamos disso.*

2.4. Como é que vê a relação entre o papel do delegado de grupo e o coordenador de departamento curricular?

C4 - *O CDC é delegado, mas talvez fosse boa ideia que isso não acontecesse!*

E - Como, se o CDC é eleito pelos delegados?

C4 - *Expressei-me mal. O CDC deve pertencer ao grupo maior. Talvez não faça sentido o que estou a dizer!*

E - Mas qual é relação entre os delegados e os CDC?

C4 - *No meu departamento é uma relação positiva. Ah sim, é positiva.*

3.1. Como é que vê a liderança a nível do seu departamento?

C4 - *Como é que eu vejo a liderança... ora, como é que eu vejo a liderança... Até agora as coisas estão a correr de modo positivo, mas acho que podia ser feito algo mais...*

E - Mas, o quê? Já falou várias vezes nisso.

C4 - *Algo mais, é haver maior debate em torno dos problemas e serem levados ao conselho pedagógico. Acho que as pessoas ficam limitadas pelo cansaço do dia de trabalho. Nas reuniões poucas questões se levantam e quando se levantam “um puxa para o mar, o outro puxa para a serra”. Às vezes não chegamos a consenso algum. Eu estou a falar do meu grupo. Da parte do outro grupo não me chegou nenhuma questão para debater. Se calhar, o nome de CDC deveria permitir que eu fizesse mais...*

E - Mas, então, não a deixam fazer?

C4 - *Não, mas ...*

E - Mas, não consegue impor a sua liderança? Não leve a mal a pergunta.

C4 - *Não, não. Há dias um colega levantava uma questão sobre a necessidade de arranjarmos aulas extras para prepararmos os alunos para os exames nacionais. Uns disseram que o horário não permite, outros disseram aquilo e o tempo foi passando e vamos ou não pedir? Se calhar a Ana Isabel tem razão: eu não sei impor-me como líder!*

E - Não, eu não disse isso. A sua tarefa não é fácil, nem a liderança é fácil. Há tantos anos que ando a liderar o pessoal não docente e acha que os consegui mudar muito? (risos). As coisas não se mudam de um dia para outro.

C4 - *Eu até às vezes sinto que há ideias boas de algumas pessoas no meu grupo, mas há sempre outros que dizem: “Vais fazer isto? Vais fazer aquilo?” Claro que as pessoas perdem a motivação!*

E - O que _____ está a dizer é que há uma cultura muito forte que eu aqui não vou caracterizar. Há uma cultura da escola, mas há uma microcultura do grupo de tal modo enraizada que será muito difícil mudar o que está instalado.

C4 - *Mudar mentalidades é do pior!*

E - Eu até compreendo o seu papel. Também pela força _____ não conseguirá nada.

C4 - *Mas, nós também temos um programa enorme para cumprir e por isso também não participamos muito na vida da escola, fora das salas de aula. Este ano quando o colega _____ referiu que ia organizar as jornadas da _____ não*

houve disponibilidade dos colegas, como se vê nos outros grupos. Não, não há. Como é que eu vou ajudar? E os testes intermédios?

E - Pois, cada grupo tem a sua cultura. Agora vou fazer uma apreciação. Eu penso que no seu grupo as pessoas estão habituadas a trabalhar sós. Isto é o que eu concluo das minhas observações. Também há dificuldade em participarem na vida da escola. Por vários motivos, talvez. Mas, efetivamente, os exames têm muita importância.

C4 - Não sei se o grupo se dedica ao processo de ensino e aprendizagem e esgota-se!

E - Mas, isso é bom. Se os resultados na disciplina são bons, isso é fantástico. Mas, hoje em dia pensa-se que o desenvolvimento dos professores passa por um trabalho colaborativo. Mas, eu também pergunto: mas os professores querem fazer esse trabalho?

C4 - É como eu costumo dizer: eu não consigo ensinar a quem não quer aprender! Já agora outra questão: o facto de se expor na sala dos professores as informações do conselho pedagógico por escrito, faz com as pessoas fiquem mais desinteressadas das reuniões... Ah, já lemos isto... vamos ouvir outra vez! Eu digo: mas podemos discutir!

E - Pois. Essa foi uma solução encontrada para que a informação seja divulgada de forma mais objetiva a todos. Havia alguns delegados que não davam as informações aos seus grupos, havia algum ruído... No início deste modelo havia muitas falhas na comunicação. Mas, também se pode ver isto noutra perspetiva: se as pessoas já leram, então terão mais tempo para a reflexão, para o questionamento.

3.3. Como identifica a sua liderança?

C4 - Pelo lado positivo. Pelo feedback que tenho tido, parece que as pessoas estão a gostar da minha liderança.

3.4. Acha que todos podemos ser líderes ou só alguns é que possuem competências para liderar?

C4 - Acho que há pessoas que têm mais perfil do que outras para liderar. Eu, por exemplo, não me sinto muito no papel de líder. Eu já fui orientador, sou delegado e coordenador, mas não me vejo a pertencer a um conselho executivo.

E - Mas neste momento também é líder!

C4 - Sim, sou líder, apesar de pertencer à gestão intermédia, mas é diferente.

E - É diferente em quê? Pode estabelecer um paralelo/uma diferença entre as duas lideranças?

C4 - *Uma coisa é ser secretário regional de educação, outra é ser primeiro-ministro! (Risos conjuntos). Isto só para caricaturar a situação! Gerir uma escola é diferente de gerir um grupo ou um departamento, por amor de Deus!*

E - Mas, a gestão de uma escola faz-se com o apoio de todos!

C4 - *Sim e a base é essencial.*

E- Mas, na sua perspetiva nem todos têm capacidade para liderar, só alguns?

C4 - *Sim.*

E- Mas, deixe-me dizer-lhe. Hoje há teorias que afirmam, ao contrário do que se julgava, que a liderança era inata, que a liderança pode ser aprendida.

C - *Ok. As habilidades desenvolvem-se. Mas, eu acho que não se desenvolvem em todas as pessoas.*

E - Não, porquê?

C4 - *Acho que é preciso ter uma inteligência emocional!*

E - Ah! Essa é de facto uma das características que um líder deve ter, entre outras!

C4 - *Por exemplo, eu às vezes sinto, também sou dos mais novos do grupo, no meu papel de delegado, que eu estou a misturar com o papel de coordenador que pelo facto de pedir os testes aos colegas ou algo em que seja necessário chamar à atenção e, quando são pessoas mais velhas do que eu, com mais anos de serviço do que eu, é um bocado constrangedor!*

E - Ah, então não é! Mas, teria de chamar e chama!

C4 - *Sim, vou chamar.*

E - No fundo, está a dizer que exerce influência sobre os colegas ao nível do processo de ensino e de aprendizagem, quando chama a atenção para aspetos menos corretos. É que a liderança não é cor-de-rosa. Chamar à atenção é das coisas mais difíceis.

C4 - *Eu até penso, até que ponto, do outro lado, haverá aquela postura, quem é esta fedelha para vir agora se meter aqui?*

E - Pois é. Já quase todos nós sentimos isso! Na nossa profissão, isso é muito complicado. Há sempre os professores mais velhos, com mais experiência que julgam possuir um estatuto diferente.

C4 - *Eu, por exemplo, lembro-me de quando fui delegado de _____, tínhamos de preparar aula por aula, num grupo pequeno (não há dúvida de que nos grupos pequenos trabalha-se melhor) e todos os colegas aceitaram com agrado. Quando*

este ano comecei como delegado de _____ eu fiz a programação anual e apresentei ao grupo e, realmente, notei que a atitude de alguns colegas parecia perguntar: quem é esta para querer mudar a forma como estou a dar a matéria?

E - Mas, aceitaram?

C4 - *Sim.*

E - Eu conheço alguns colegas de _____ que afirmam que preferem trabalhar no 10ºano porque há trabalho colaborativo. Se calhar, há professores nesse grupo com uma forma diferente de pensar o ensino.

C4 - *Pois, mas há pessoas no meu grupo que não estão interessadas em debater. Sempre fizeram daquela maneira, porque irão agora fazer diferente? Mesmo sobre os testes intermédios: nós discutimos os critérios em grupo e não gostamos de entregá-los aos alunos sem termos feito uma análise às suas respostas. Como é o mesmo teste para todos, para maior uniformidade de critérios, se os alteramos, alteramos para todos os alunos. Mas, há colegas que os corrigem muito rapidamente e, quando vamos à reunião para discussão dos critérios, já os entregaram aos alunos! Como é que eu me posso impor? Vou chatear-me com as pessoas? Vou gritar?*

E - Compreendo perfeitamente a sua situação e o seu ponto de vista. Isto implica outra questão: que acontece a esses professores, em termos profissionais?

C4 - (Silêncio).

E - Nada. Não acontece nada. Então, há algo que está mal?

C4 - *Eu até já pensei em falar ao presidente, mas depois vão pensar que eu sou má colega!*

E - Pois. Teríamos de abordar a questão da avaliação docente.

C4 - *O nosso sistema de avaliação docente continua a ser feitos de relatórios autoelogiosos! Os professores deveriam ser assistidos nas suas aulas, não com a função de procura dos erros, mas para que pudéssemos aprender uns com outros. Eu até estou com uma situação no meu grupo, de uma colega... (decidi não transcrever esta parte porque está relacionado com um caso específico de um professor).*

Bloco C- A operacionalização da liderança do CDC

1. 1. Quais são as suas expetativas para o exercício do seu cargo?

C4 - *Quais eram ou quais são?*

E - Tinha expectativas e ainda tem?

C4 - *Sim. Eu queria fazer algo de novo. Até tinha a ideia, relativamente ao meu grupo de fazer algo como o _____ acabou por fazer.*

E - Acho que foi uma iniciativa muito interessante e correu muito bem.

1.2. Como é que tem sido o seu relacionamento com a comunidade escolar enquanto CDC?

C4 - *Acho que com as pessoas me relaciono muito bem.*

2.1. Quais são as suas prioridades enquanto CDC?

C4 - *As minhas prioridades ... eu vejo-me mais como delegado de grupo. Como tal, quero garantir que os alunos tenham professores que cumpram os programas, que os avaliem com justiça. Isto é uma das minhas prioridades.*

2.2. Como é que encara o funcionamento do seu departamento na organização escolar?

C4 - *Como é que eu encaro o meu departamento na escola?*

E - Sim. Há dias um CDC dizia-me “o meu departamento é um departamento de peso”. Um outro dizia-me: “O meu departamento não tem peso nenhum”.

C4 - *Sim. O meu departamento é grande.*

E - Sim, mas eu penso que esses CDC não se referiam à dimensão do departamento. O peso tem aqui outro sentido! Nós costumamos dizer aqui na escola que há disciplinas mais importantes e outras menos importantes! Neste caso, o seu departamento tem um peso enorme!

C4 - *Sim, sim, é muito importante na escola. Mas, acho que a minha disciplina deveria estar num outro departamento com disciplinas onde houvesse uma maior interdisciplinaridade. Também estamos ligados à _____, mas acho que haveria maior ligação com outras disciplinas.*

E - Teremos de ver essa questão na legislação e no regulamento interno da escola.

3.2. Que estratégias adota no seu departamento com vista à melhoria do processo de ensino e de aprendizagem?

C4 - *Incentivar os colegas a prepararem as aulas, a darem o seu melhor, a terem cuidado com o ensino.*

3.3. Qual o seu estilo de trabalho em equipa?

C4 - *O meu estilo... hum...*

E - Este “hum” pode ser revelador!

C4 - *Há muita dificuldade em chegar a um consenso no meu grupo. Há muita inflexibilidade sobre a qual já falei. Eu faço assim, porque assim é que está certo... e tudo fica muito difícil.*

E – Há estudos que mostram que, a partir de certa idade a maioria dos professores acomoda-se e resiste à mudança. Por acaso, nesta escola até há muitos que querem a mudança e que gostam da inovação! Talvez sejam uma minoria.

C4 - *Pois, a mudança implica dor!*

E - Exatamente! Dor, muito trabalho. Há pessoas que eu admiro por terem uma atitude de mudança.

C4 - *Eu não vou mais longe. Quando saíram os novos programas para a disciplina de _____ eu achei que poderíamos elaborar um documento com sugestões para melhoria. Eu escrevi um documento em nome do grupo, mas quase todo o grupo disse: “Isso não vai mudar nada!”. De facto, não mudou, mas valeu a pena tentar! Mandaram a resposta, mas não alteraram nada. Fiquei com a minha consciência tranquila.*

E - O ambiente no seu departamento é bom? (3.4)

C4 - *O ambiente é bom?! Há sempre ali uma situação menos agradável e constrangedora devido às explicações. As pessoas vivem muito em função disso. No dia em que eu levei o documento sobre os novos programas, vou ser sincera, senti-me mal, porque havia colegas do grupo que só queriam resolver o teste intermédio e eu senti-me um palhaço autêntico.*

E - Pois. Poderia dar um murro na mesa, mas isso seria muito complicado, para a questão do relacionamento interpessoal.

C4 - *Eu acho que a não união do nosso grupo passa pelo mundo das explicações.*

E - Mas, também há outros grupos onde se coloca essa questão! Mas, vou colocar-lhe outra questão:

4.1. Qual a sua visão para a escola?

C4 - *Acho a escola ótima, adoro a escola. Já faz parte da minha vida. Já aqui fui aluno. Só acho que posso não estar a par Sei que às vezes há determinadas verbas que têm de ser encaminhadas para gastos específicos. Mas, há coisas que eu penso que são supérfluas para o funcionamento da escola e que poderíamos não gastar dinheiro nisso e*

gastar noutras coisas. Porquê que não se tira proveito dos computadores que estão nas salas de aula que só servem para escrever o sumário?

E - Ora, aí está uma questão para a qual não tenho resposta, mas deve haver uma razão. Vou investigar!

C4 - *Acho que a escola funciona bem e é uma escola aliciante para os alunos. Temos um grupo de pessoal docente bom e inclusive os funcionários, de um modo geral, são dedicados. Há dias uma colega de grupo disse-me que já passou por várias escolas, mas que nunca viu funcionários tão agradáveis.*

E - Sim? Isso é bom para eu lhes dizer porque eles vão ficar mais motivados. Há cada vez menos funcionários e este ano temos muitos funcionários doentes. Mas, essa visão,

4.2. Como comunica essa visão aos seus colegas de departamento?

C4 - *Quer dizer, comunico no sentido informal....*

E - O nosso presidente está sempre a dizer: “eu quero uma escola excelente!”.

C4 - *Não, não, desse modo não o faço...*

4.3. Que mecanismo utiliza para comunicá-la?

C4 - *Só informalmente.*

4.4. Partilha os seus valores com o departamento?

C4 - *Sim, tento fazer em todas as etapas da minha vida e todos os dias.*

5.1. Como verifica se os objetivos definidos para o seu departamento disciplinar a nível do processo de ensino e aprendizagem foram alcançados?

C4 - *Consultando os resultados que até são sempre fornecidos pelo _____ (presidente do conselho executivo). Nunca se pode ter uma ideia total sobre os resultados escolares. Verificamos também o cumprimento dos programas.*

5.2. Que medida toma se esses resultados não forem os desejáveis?

C4 - *Eu penso que a escola já tem dado grandes passos nesse sentido com a criação de apoios, transformação do TE (trabalho no estabelecimento) em apoios. Isso é excelente e era bom que viesse definido nos horários dos docentes. É difícil porque poderia ser uma sobrecarga, mas deveria ser assim em todas as turmas.*

5.3. Encoraja a inovação no seu departamento?

C4 - Sim....

E - Sim (risos) por aquilo que tem vindo a dizer, vejo que encoraja a inovação.

C4 - (Risos). *Pois, mas é difícil!*

6.1. Considera-se um gestor ou um líder no seu departamento?

C4 - *Eu quando li o seu projeto comecei a pensar nestas questões. Não são fáceis. Mas eu acho que me considero mais um gestor do que um líder.*

E - Sim, porquê?

C4 - *Pela tal questão! Eu não consigo impor-me em todas as situações. Eu acho que o líder tem de conseguir!*

E - Mas, não se esqueça que os líderes não se fazem de um dia para outro! Mas, na sala de aula, considera-se um líder?

C4 - *Sim, sim...*

E - Pois, não se esqueça que aqui não há formação em liderança escolar obrigatória para gestores escolares, nem para os professores... Eu acho que _____ tem uma visão para o seu grupo, por aquilo que tem dito. Ter uma visão faz parte da liderança.

C4 - *Sim. Na sala de aula considero-me um líder.*

6.3. Considera-se um professor líder? Como?

C4 - *Procuro atingir os objetivos definidos no início do ano, incutir os valores nos alunos que há pouco referi. Não ser apenas um formador, mas também um educador...*

E - Ou seja, pretende influenciar... interessante!

Bloco D – O impacto da liderança /gestão do CDC

1.2. Acha que a sua ação tem influência na forma como os professores ensinam?

C4 - *Hum... hum. Pode não ter muita influência naqueles que têm mais experiência ou idade do que eu, mas mesmo nesses tem alguma influência, mas terá sempre nos mais novos e naqueles que querem aprender.*

1.3. Na relação que estabelece com os seus colegas tem em atenção as necessidades e competências de cada um?

C4 - *Claro.*

2.1. Como caracteriza o seu estilo de liderança?

C4 - *Como é que eu hei-de dizer? Faltam-me as palavras. É uma liderança agradável, no sentido de levar as coisas sem rigidez. Ser tolerante para com os colegas. Uma liderança que tem atrás de si a inteligência emocional.*

E - Mas, usa sempre o mesmo estilo ou varia o estilo?

C4 - *Isso depende das situações. Às vezes é necessário se impor um bocadinho mais. Mas, tento impor-me sempre de um modo agradável, sem ofender. Na sala de aula também utilizamos diferentes estilos. Às vezes basta mudar o tom de voz.*

2.2. Como motiva os seus colegas para a mudança no departamento?

C4 - *Como é que eu motivo? Tento apelar para que se faça algo de novo.*

2.3. Mantém-se a par dos problemas e dos sucessos alcançados no seu departamento?

C4 - *Sim.*

2.4. Como celebra os sucessos alcançados?

C4 - *Celebrar os sucessos!*

E - Sim, esta questão está relacionada com o questionário de Kouzes & Posner que foi aplicado aos professores. É um modelo que foi aplicado em muitas empresas. Agora estamos a aplicá-lo nas escolas.

C4 - *Pode haver um reforço positivo. Um elogio.*

E - Nos grupos não celebram?

C4 - *Sim. Elogio. Digo: estamos satisfeitos, valeu a pena o nosso trabalho. Inclusive até numa ficha, num teste, digo aos colegas que acho que os seus testes estão bem elaborados.*

E - Não fazem almoços de final de ano e de período no seu grupo?

C4 - *Só no Natal. Alguns colegas trazem um bolo, umas broas e confraternizamos.*

3.1. Que balanço faz do seu trabalho no seu departamento?

C4 - *Positivo, até agora, mas sinto necessidade e gostaria de fazer mais.*

3.2. Que legado quer deixar ao seu departamento enquanto CDC?

C4 - *Deixar para quem vier....*

E - Ainda não pensou no assunto. Compreendo. É difícil.

3.3. Que legado quer deixar na escola enquanto CDC?

C4 - *Ser sempre visto como um professor exigente e responsável.*

Bloco E – Validação da entrevista

1.1. Sugere mais algum tema/questão para debatermos nesta entrevista?

C4 - *Não.*

E - Resta-me, assim, agradecer a sua disponibilidade. Muito obrigada.

Funchal, 23 de abril de 2014

A entrevista foi transcrita a partir da sua gravação e das notas tomadas durante a realização da mesma, entre os dias 24 a 27 de abril.

O documento com a sua transcrição foi enviado ao CDC no dia 04 de maio, conforme se pode ver no documento que se apresenta a seguir.

De: **Ana Isabel Freitas**)
Enviada: domingo, 4 de maio de 2014 16:29:32
Para:
[Vista Ativa](#) do Outlook.com
1 anexo (35,4 KB)



Entrevista 4 CDC .docx

[Ver online](#)

[Transferir como zip](#)

Olá _____,

Tal como tinha prometido, envio, em anexo, a transcrição da entrevista 4. Acho que o seu conteúdo será muito importante na minha investigação.

Se achar que há alguma referência/ideia/opinião que não esteja expressamente correta não hesite em dizer-me para eu proceder à sua alteração.

Também se notar que falta alguma vírgula ou outro sinal de pontuação, não leve a mal porque o texto ainda irá ser lido muitas vezes.

Uma vez mais, muito obrigada.

Ana Isabel

Entrevista 5

Local - Sala de reuniões da escola; dia 28 de abril, 10.00H

Bloco A- Legitimação/motivação da entrevista

Entrevistadora (E) - Queria começar por agradecer a disponibilidade imediata que manifestou para me conceder esta entrevista. Penso que já está a par dos motivos que me levam a fazê-la.

Coordenador de departamento curricular 5 (C5) - *Sim, já conheço os objetivos do projeto. Já tive oportunidade de os ler, porque enviou por mail.*

E - Então, gostaria de começar por perguntar se o colega

1.1. Está disponível para responder a todas as perguntas referentes ao funcionamento do seu departamento curricular e que estão relacionados com este estudo?

C5 - *Sim, claro.*

E - Agora algumas questões para caracterizar a amostra.

2.1. Há quantos anos é professor?

C5 - *Há 21 anos*

2.2. Há quantos anos desempenha a função de CDC?

C5 - *Portanto, há três ou quatro anos.*

E - Este é, então, o quarto ano.

2.3. Já desempenhou outras funções de liderança na escola?

C5 - *Sim, delegado. Também na _____ estive na direção pedagógica e também fui delegado nessa escola.*

E - E diretor de turma?

C5 - *Sim, também já fui, há alguns anos.*

3.1. Como é que vê a ligação entre as lideranças intermédias e as lideranças de topo?

C5 - *Como é que vejo a ligação?*

E - Sim, a ligação entre as lideranças de topo e as lideranças intermédias.

C5 - *Eu vejo, quer de um lado quer de outro, eu vejo como algo vantajoso. É uma forma de chegar a toda a gente do mesmo modo, de todos terem a informação da mesma maneira, de não haver, assim, grupos privilegiados. Tenho a ideia de que uma das formas de chegar a toda a gente é este esquema em cadeia que é mais eficiente, na transmissão da informação.*

E - Colocou a tónica na informação. Usou aqui a palavra informação. Acha que essa relação se coloca a nível da informação? Usou a expressão “cadeia de informação”.

C5 - *Eu penso que a informação é um dos aspetos mais importantes na liderança. Se as pessoas ficam com a ideia de que a informação não passa, se é muito filtrada, ficam logo postas em causa, quer as lideranças intermédias quer as lideranças de topo.*

E - Sim, daqui a pouco voltaremos a retomar a questão da informação/comunicação. De facto, como é esta já é a quinta entrevista que faço, todos os coordenadores parecem preocupados com as questões relativas à informação e à comunicação. Esta entrevista é a número cinco, logo será o C5. Mas vou, então, colocar-lhe uma nova questão.

Bloco B - O papel das lideranças intermédias na escola

1.1. Como é que vê o papel das lideranças intermédias na escola? Que importância lhes atribui?

C5 - *Se entendermos aqui o departamento, eu acho que valorizo mais o papel do delegado do que o papel de coordenador. Acho que os delegados continuam, para mim, a ser a chave da questão e não os departamentos. O departamento é importante porque os delegados não podem ir ao conselho pedagógico, portanto, temos de sentir que há alguma ligação e tem de haver essa ligação entre o conselho pedagógico e os grupos disciplinares. Acho que o mais importante para a escola e para os alunos é os delegados terem condições junto dos professores para poderem trabalhar, efetivamente.*

E - Valoriza mais o papel do delegado porque está mais próximo dos professores. Ou seja, acha que os departamentos são unidades muito grandes, muito extensas? É isso?

C5 - *Eu penso que sim, mas no meu caso só tenho duas disciplinas: _____ e _____. Eu diria que consigo estar mais próximo da minha disciplina e visualizar melhor os problemas e tratar dos assuntos. Com a outra disciplina há pontos comuns, mas eu nem consigo estar próximo!*

1.2. Como é que vê a relação entre as lideranças intermédias e os professores?

C5 - *Eu posso falar por mim. Eu tento ser o mais isento possível e tento ouvir as pessoas e penso que isso é fundamental para que este trabalho tenha credibilidade. Eu entendo que o CDC tem de ter um certo perfil, no sentido de saber mais ouvir do que falar, apaziguar, não inflamar as situações que às vezes são criadas em grupos muito grandes. Nós sabemos que basta mais de uma pessoa para haver um problema e, nesse sentido, o que eu tenho procurado é minimizar esses atritos e promover um melhor ambiente de trabalho entre as pessoas.*

E - Então, há um bom relacionamento entre as lideranças intermédias e os professores.

C5 - *Por aquilo que me tenho apercebido, sim.*

1.3. Que importância atribui ao papel do CDC em geral na organização escolar?

C5 - *Tem importância no sentido em que dá seguimento às informações do conselho pedagógico junto dos delegados. Eu considero também importante que o coordenador saiba ouvir, saiba escalonar os assuntos que são mais relevantes para levar ao conselho executivo ou ao conselho pedagógico. É importante hierarquizar as situações, valorizando uns aspetos e ter em atenção que, aquilo que eu neste momento mais quero, é que as disciplinas do meu departamento tenham um melhor desempenho a nível regional e a nível nacional. Eu tenho sofrido muito enquanto coordenador deste departamento!*

E - Pois, mais à frente vamos abordar a questão dos resultados escolares. Acha, então, que os líderes intermédios, neste caso os CDC, têm um papel importante na organização escolar?

C5 - *Sim, eu considero que sim. Penso que isto precisa de ser melhorado, quer as direções executivas que estão para cima, quer os delegados que estão abaixo, quer uns quer outros, ainda não estão bem-adaptados a este papel.*

2.1. O que pensa sobre a criação dos departamentos curriculares?

C5 - *Eu neste momento considero que o meu departamento é razoável pelo facto de haver semelhanças entre as duas disciplinas. Até poderíamos incluir a _____. Mas o departamento ficaria muito grande.*

2.2. Acha que as competências atribuídas ao CDC no Decreto Legislativo que regulamenta a sua ação são amplas?

C5 - *Eu penso que a legislação é muito completa no que diz respeito ao transporte da informação, em relação à presença no conselho pedagógico e em levar essa informação até os delegados. Há um conjunto de atribuições que acho que ficam muito vagas que se sobrepõem ao papel do delegado. Não estamos muito dentro do que fazem os outros grupos, o que pode levar até a uma certa incompreensão por parte dos outros grupos na forma como o CDC se vai imiscuir...*

E - Mas, (leio as competências do CDC definidas na legislação).

C5 - *Algumas dessas competências são exercidas. A da formação, por exemplo. A da planificação nós fazemos no meu grupo, mas do outro grupo eu não sei.*

2.3. Como vê o modo como estão definidas as suas competências no regulamento interno da escola?

C5 - *São as que aí estão.*

E - Hum, hum, são estas. Então, agora, vamos voltar à questão que já tinha sido aqui abordada:

2.4. Como é que vê a relação entre o papel do delegado de grupo e o coordenador de departamento curricular?

C5 - *Bem, eu vejo a relação.... Eu tenho tido a melhor relação com os delegados, os coordenadores e os professores. Agora, muitas vezes, como delegado da disciplina ouço muitos desabaços.*

E - Pois, mas quando reúne com os delegados do seu departamento assume o papel de coordenador que é diferente do delegado?

C5 - *É diferente do delegado. Nesse aspeto, assumo o papel de coordenador e as pessoas também o assumem.*

E - Mas, qual é a diferença que há então entre os dois?

C5 - *Eu noto que as pessoas, os colegas que não são delegados, consideram mais o papel do coordenador do que o próprio delegado. Olham para o coordenador como um delegado.*

E - Deixe-me ver se percebi. Os colegas do departamento olham para o coordenador como mais um delegado...

C5 - *Mais um delegado ou até alguém que está acima do delegado, mais uma figura que representa...*

E - Mas, no seu grupo, veem-no como delegado ou coordenador?

C5 - *Quando eu levo as informações do conselho pedagógico, nas reuniões mensais, como coordenador, até porque o delegado de 11º ano delega em mim a função de orientação da reunião, mas, nas outras reuniões, eu até prefiro estar em frente do grupo como delegado mais do que como coordenador. Consigo estar mais próximo das pessoas. Sinto que eles mais depressa partilham com o delegado do que com o coordenador.*

E - Mas, qual a sua justificação para essa atitude?

C5 - *Não sei bem. Talvez tenha a ver com a situação das avaliações do pessoal docente. Parece que toda a gente está a olhar para toda a gente com ar de inquirido, portanto, isto cria nas pessoas um certo esconder....*

E - Engraçado que eu não sinto isso, nem nenhum dos seus colegas abordou esse assunto. Como sabe, os CDC têm funções avaliativas, mas ainda nenhum coordenador abordou a questão dessa forma. Ninguém tinha transmitido esse sentimento. Estará relacionado com a média das idades do seu grupo?

C5 - *Talvez. Sendo professores com menos tempo de serviço na carreira ainda precisam de ter aulas assistidas, observação de aulas, como se diz agora.*

E - Pois, essa é uma problemática nova que ainda não tinha surgido nestas entrevistas. Há um coordenador que já a focou, mas como avaliador e não como avaliado, o que é diferente. Mas, deixe-me colocar-lhe outra questão:

3.1. Como é que vê a liderança a nível do seu departamento?

C5 - *Em que sentido?*

E - Não vou perguntar-lhe se acha que é um bom líder?!

C5 - *Bem, eu acho que há um respeito dos delegados em relação aos CDC. No outro grupo até há uma colega que desempenhou estas funções, o que ajuda também a que os outros colegas compreendam a situação. Nesse aspeto, até tem sido bom para mim, tem me ajudado a lidar com a situação. Depois, damos cumprimento às regras estabelecidas, damos prioridade às regras da escola e, o mais importante, é que os delegados trabalhem para que a escola esteja sempre em primeiro lugar.*

E - Exatamente. E acha que os líderes intermédios têm um papel importante no desenvolvimento dos professores?

3.2. Qual o papel dos líderes intermédios no desenvolvimento profissional e pessoal dos professores?

C5 - *Eu acho que têm, na medida em que devem conseguir junto dos professores (eu noto que os professores de uma coisa pequena fazem uma coisa muito grande e, se todos tivermos esse comportamento, eu admito que as lideranças tenham dificuldade em tomar conta das situações. Também faz parte da liderança saber impor-se). Nesse aspeto, penso que consegui que as pessoas olhem os problemas de modo a resolver as situações junto dos pares...*

E - *Será necessário fazer a separação do trigo do joio, talvez...*

C5 - *Não levar toda a situação problemática às lideranças seguintes: ao executivo, ao pedagógico...*

E - *Mas, também disse que às vezes o líder tem de se impor...*

3.3. Como identifica a sua liderança?

C5 - *Dialogante, colaboradora, mais do que impositiva.*

E - *Mas, se for preciso se impor?*

C5 - *Aí, sim. Face à novidade do cargo e, para que essa liderança seja efetiva, temos de ser coadjuvados pela liderança superior. Eu acho que devo impor-me, mas o conselho executivo deve ter conhecimento dessa atitude.*

E - *Mas, por exemplo, numa reunião do seu grupo, que é grande, nunca teve necessidade de utilizar um estilo de liderança diferente daquele que utiliza comumente?*

C5 - *Já tive. Já aconteceram situações mais graves, muitas vezes até em situações que pode estar em causa a perceção do grupo perante o cargo. Eu acho que nestas situações deveria haver menos pessoas, mas tive de impor-me. Os colegas perceberam que a liderança intermédia existe. Portanto, espero que isto não aconteça muitas vezes.*

E - *Claro, nós sabemos que há estilos que não devem ser usados muitas vezes. Há pessoas com quem temos de usar uma liderança diretiva. Ser líder não é fácil.*

C5 - *Nada, de todo. É muito complicado e com grupos maiores ainda é mais complicado. Cada pessoa é uma pessoa e para sermos líderes temos de perceber as pessoas que estão à nossa frente. Há pessoas que aceitam bem uma chamada de atenção, como até pode ser útil. Com outras pessoas é inútil porque não compreendem e isso ficará na sua cabeça a fazer perturbação durante muito tempo e deixamos de poder contar com essa pessoa e é muito complicado nesse aspeto.*

E - *Pois, o líder tem de ter inteligência emocional.*

C5 - *Pois, por um lado temos de ajudar e por outro temos de limitar algumas situações que não podem ser ultrapassadas e cada pessoa é uma pessoa...chegar a cada uma na medida em que queremos, aí é que está a melhor ciência...*

3.4. Acha que todos podemos ser líderes ou só alguns é que possuem competências para liderar?

C2 - *Eu considero que nem todos podem ser líderes.*

E - Mas, porquê?

C5 - *Olhe, por um lado, a liderança pode resvalar para uma situação mais delicada que é a de não respeitar as pessoas, o modo de ser, o modo de trabalhar, não conseguir chegar até ... Por outro lado, a liderança tem que ser efetiva, na medida em que ela tem que acontecer. Eu penso que a pessoa deve sentir-se motivada e sentir que compreende os outros. É uma situação mais psicológica e penso que só passando pelas situações é que se pode interpretar melhor. Eu gosto de ouvir as pessoas, gosto mais de ouvir do que falar. Ao longo deste tempo, o que eu tenho sentido é que para ouvir as pessoas e para liderar tem de se ser melhor ouvinte do que falante!*

E - Mas, isso não se aprende?

C5 - *Aprende-se, mas o feitio de cada um pode ou não facilitar essa aprendizagem.*

E - Para si a liderança é inata?

C5 - *Não, não é inata. É possível sempre melhorá-la. Acredito que o cargo o vai fazendo, mas isto é como em tudo.*

E - Claro, a experiência refletida ajuda sempre.

C5 - *Mas, eu acredito que há pessoas com sensibilidade especial para liderar. Que compreendem melhor os outros!*

E - Como é que o líder eficaz deve levar os outros a fazer o que tem de ser feito?

C5 - *Pois, a certa altura terá de tomar medidas, fazer com que a pessoa mude de tarefa, já que ela não quer mudar!*

E - Há professores que se recusam a melhorar o seu desempenho, mesmo chamados à atenção!

C5 - *É uma situação muito complicada! Eu acredito que as lideranças sintam essa pressão. Isto não é nada em que eu já não tenha pensado! Em casos limite a direção tem de impor-se.*

E - É muito complicado! Liderar não é mandar!

C5 - *Quem pensa assim não deve ser líder. Eu considero que o líder deve apoiar mais do que impor. Quando isto acontece é porque já se esgotaram as restantes situações.*

E – Ok. Vamos agora passar a um outro bloco.

Bloco C - A operacionalização da liderança do CDC

1.1. Quais são as suas expetativas para o exercício do seu cargo?

C5 - *Manter os grupos com uma certa união no sentido de cumprirmos aquilo que os delegados, através dos grupos, (o trabalho dos delegados depende muitas vezes dos grupos; se o grupo funciona é meio caminho para o bom desempenho do delegado), a minha expetativa é manter que todos sejam cumpridores dos prazos e dentro daquilo que cabe ao coordenador, acho que devemos cumprir os prazos, cumprir os planos, dar as aulas e nela aproveitar o tempo útil da aula, principalmente nos anos das disciplinas de exame. Com os exames, a escola está sujeita a uma avaliação externa. O coordenador deve ter como meta ajudar a melhorar os resultados dos exames.*

E - Pois, enquanto coordenador está preocupado com o processo de ensino e aprendizagem.

1.2. Como é que tem sido o seu relacionamento com a comunidade escolar enquanto CDC?

C5 - *Enquanto coordenador de departamento tem sido normal, colaborador.*

2.1. Quais são as suas prioridades enquanto CDC?

C5 - *Junto dos delegados para que se faça um trabalho de cumprimento dos programas. Para mim isso é importante. Todos os professores devem cumprir os planos.*

E - Está a referir-se à planificação da disciplina?

C5 - *Exato. Nós sabemos que nos grupos grandes, as pessoas são todas diferentes, uns têm mais experiência do que os outros, o que nem sempre pode resultar. Às vezes os colegas com menos experiência são mais cumpridores e, portanto, tenho até notado como as nossas disciplinas são estruturantes, não são mais importantes do que as outras, mas é fundamental termos melhores resultados. É verdade que dentro da escola, na organização, somos todos importantes a vários níveis, mas eu quero muito ver a nossa escola com melhor desempenho nesta área. Acontece que os resultados obtidos não são ainda satisfatórios, mas também como a ideia é sempre melhorar, nunca serão os melhores. Penso que se pode caminhar mais, mas também aqui há múltiplos fatores.*

E - Pois. Há pouco referiu que no seu departamento há disciplinas estruturantes. Então,

2.2. Como é que encara o funcionamento do seu departamento na organização escolar?

C2 - O meu departamento funciona em moldes normais. Agora, eu penso que enquanto coordenador devo vincar ainda mais a importância das aulas e a importância do cumprimento dos planos. Isto é, por um lado, a escola desenvolve um conjunto de atividades que passam pelo exercício da cidadania que pede a participação dos professores e a participação dos professores nessas atividades, de forma muito acentuada, pode levar a que os programas não sejam cumpridos!

E - Os professores descuram o processo de ensino e de aprendizagem!?

C5 - Sim, na área das _____. Isto é, quando eu vejo os professores de _____ a participarem em muitas atividades fora da sala de aula, fico logo muito preocupado. Embora aquilo possa dar ao aluno a visão de uma cidadania mais adulta, eu começo a olhar para o aluno enquanto fazedor do exame final e fico preocupado! Eu acho que nós temos que dar 150 horas de aulas e temos de dá-las! Não se pode participar em todas as atividades da escola. Em nenhum curso isso vai acontecer. Há disciplinas que devem participar mais nas atividades do que outras!

E - Deixe-me ver se eu percebi. Para si o processo de ensino e de aprendizagem faz-se na sala de aula. Mas, como sabe, o nosso plano anual de atividades propicia uma série de atividades de complemento curricular orientadas para professores e alunos. Na sua opinião...

C5 - Considero que o nosso plano de atividades é demasiado rico. Se formos a participar naquelas atividades todas, alguma coisa vai se perder! Eu vou ser muito sincero. Não gosto de ver muitos colegas de _____ a participarem, sempre os mesmos fora da sala. Aí, considero importante que o delegado, ou o coordenador, alerte para esta situação. Tem havido esse cuidado.

E - Estou de acordo consigo. É preciso saber em que atividades se participam e se vão de encontro às necessidades dos alunos. Quando o nosso projeto educativo apela à participação dos professores na vida da escola, isso não é um convite para participarem em todas as atividades do PAE. Mesmos nas disciplinas sem exame, os alunos precisam de aprender conteúdos. Mas, também há um conjunto de atividades só para professores já no

período de interrupção letiva: os almoços no final de período, etc. Os professores devem saber selecionar as atividades que são importantes para si. Há muita formação docente, mas eu escolho a que me interessa. **Mas, partilha essas ideias com os seus colegas?**

C5 - *Sim, ainda na última reunião o disse (o coordenador vai sentido algumas coisas) e temos de continuar a olhar mais para dentro da sala de aula. Exposições, trabalhos que são paralelos e dão muito trabalho aos alunos e aos professores, que acabam ficando com trabalho extra, que depois também não se sentem valorizados e, no fim da cadeia, não estamos a ajudar nem os alunos, nem a escola, nem os pais e estamos a adiar a atenção daquilo que é importante. De facto, há uns tempos eu olhava para isto com outros olhos. Mas, neste momento eu estou preocupado com os resultados dos exames e estou à procura, junto dos colegas, de estratégias para a melhoria.*

3.2. Que estratégias adota no seu departamento com vista à melhoria do processo de ensino e de aprendizagem?

C5 - *Aquilo que eu considero uma boa estratégia, que neste momento considero ser a melhor, acho que a melhor é valorizar o tempo de aula...*

E – Mas, desculpe! Os seus colegas não cumprem o horário das aulas? Saem mais cedo?

C5 - *Eu até considero que podem sair mais cedo, isso não me choca muito! Não quer dizer meia hora, 45 minutos. Isso não me choca. Eu até acho saudável em algumas aulas sair mais cedo. Se os alunos trabalham, se atingirmos os objetivos, não fico chocado! O que me choca é o que eu penso que é tempo perdido é, por exemplo: nós temos uma ficha para resolver. Resolvemos os três primeiros exercícios e o professor que só resolve três naquela turma, deve resolver o primeiro, o do meio e o último. Porque os alunos têm de saber o que são problemas de dificuldade intermédia e o que são problemas difíceis. Eu acho que isto tem de ser feito. Depois, eu acho que há colegas que perdem muito tempo a falar de coisas que não têm nada a ver com as aulas. Claro que as pessoas vão dizer assim: ah, mas é importante falarmos de outros temas! Eu, por aquilo que se ouve, eu não estou dentro da sala...*

E - Pois, eu já ia fazer essa pergunta! Então acha que os resultados menos bons em algumas disciplinas passam por aquilo que acabou de dizer?

C5 - *Sim, sim...*

E - Mas, como é que isso poderia ser mudado?

C5 - *Tem de ser aos poucos. Chamar a atenção para o facto de os alunos só resolverem bem o exame se resolverem exercícios nas aulas.*

E - Mas não resolvem exercícios nas aulas?

C5 - *Fazemos, mas é preciso fazer mais. Eu digo aos meus colegas que os melhores atletas são os que mais treinam. Os melhores alunos são os que mais exercícios fazem e são os que têm de ser valorizados e têm de ser olhados como um exemplo para os outros: Não vamos pensar que todos podem ser bons. Mas, aquilo que eu pretendo é que ...*

E - Os seus colegas ouvem-no?

C5 - *Sim, na hora! Agora se fazem aquilo, não sei. Tenho feito ver que o mais importante é resolver exercícios. Uns resolvem vinte, outros três ou quatro. Eu pretendo que os alunos saiam da sala de aula a dizer que a aula foi uma seca porque tiveram de resolver muitos exercícios, do que não o tivessem feito!*

E - Pois, os alunos vão às explicações resolver exercícios.

C5 - *Ora, lá está! Por acaso muitos dos professores do departamento são explicadores. Só lamento que as explicações não deem os resultados que deveriam dar! Por exemplo, na _____, os resultados são melhores.*

E - Eu por acaso já comentei com o _____ que fiquei mais esclarecida ao ouvir a explicação do presidente do júri nacional de exames sobre os resultados na disciplina de _____. Há mais variáveis no jogo do que aquelas que nós pensávamos!

C5 - *Pois, eu partilho com os colegas no conselho pedagógico as minhas inquietações, mas não é fácil para quem está fora perceber os valores (resultados na disciplina). É preciso estar dentro, perceber o problema atual da disciplina, o problema dos exames, o modo como os alunos são selecionados, a motivação dos professores. Gerir tudo isto, mais os conflitos que se criam entre explicadores e professores, não é fácil! Já lhes fiz ver que o aluno na explicação melhora, eu sei o que se faz na explicação e acho que eles devem fazer na sala de aulas o que fazem na explicação!*

E - Ora bem! Isso seria outra questão!

3.3. Qual o seu estilo de trabalho em equipa?

C5 - *Cumpridor do que fica estabelecido, peço a colaboração entre todos e faço sentir às pessoas que será melhor trabalhar de outra forma.*

3.4. Como é que fomenta a criação de bons ambientes no seu departamento?

C5 - *O que eu tenho feito melhor, a forma mais eficaz para que isso aconteça é não dar azo a conversas ou levantamento de questões, até, muitas vezes, pessoais, tento que isso fique comigo e, eventualmente, com o menor número de pessoas possível.*

E - Está a falar do grupo ou do departamento?

C5 - *Do departamento. Eu considero que as pessoas são todas diferentes, por exemplo no caso da disciplina de _____, não sei se todos têm as melhores atitudes. Eu acho que a relação no meu grupo entre os professores é mais saudável do que a relação que existe entre os professores do outro grupo com o delegado. É mais difícil, há menos colaboração, as pessoas não estão tão abertas. Eu fico chocado com algumas situações: há colegas que dão apoio apenas aos seus alunos e não querem que os outros professores saibam.*

E - Haverá mais egoísmo?

C5 - *É, estão mais virados para si. Acho até que há uma sobrevalorização do papel da avaliação docente. Há pessoas que já estão no último escalão da carreira e estão tão preocupadas com a avaliação. Isso a mim preocupa-me! Acho que isso não é saudável.*

E - Mas, não estão preocupados com os alunos?

C5 - *Pois, valorizam em demasia a avaliação, especialmente para quem está em escalões inferiores.*

E - Pois, parece-me que responsabiliza as lideranças por essa atitude, mas vou colocar-lhe outra questão:

4.1. Qual a sua visão para a escola?

C5 - *O que eu mais desejo para a nossa escola, é para já, obtermos melhores resultados nos exames. Enquanto pai vou escolher para os meus filhos uma escola com bons resultados. Os professores têm de dar aulas e, portanto...*

E - Está de acordo com o nosso presidente: quer uma escola excelente!

C5 - *Sim, gosto de ouvir isso! Eu acho importante que se transmita a ideia, efetiva, de que a nossa escola tem uma tradição e que faz tudo para continuar a mantê-la.*

E - Tem de continuar a ser uma escola de referência.

C5 - *Procuramos sempre o melhor e na procura do melhor nem sempre se fazem as melhores coisas, mas, lá para fora, a nossa escola, todos têm de saber que nós trabalhamos para obter os melhores resultados.*

E - Pelo menos estamos motivados para tal!

4.2. Como comunica essa visão aos seus colegas de departamento?

C5 - *Comunico, mas é uma visão que fica afetada por alguns colegas do departamento. Quando eu digo que estamos na melhor escola, há colegas que não gostam de ouvir!*

E - Não gostam de ouvir!? Mas, porquê?

C5 - *Eu fico um bocado aflito e perguntam-me se eu não tenho respeito pelas outras escolas!*

E - Mas temos respeito pelos outros. Mas faz bem, psicologicamente, acreditar que somos os melhores!

C5 - *Eu quero continuar nesta escola. Somos melhores, de facto, porque no global ainda somos os melhores. Claro que ainda há muito por fazer.*

E - Pois, estou a lembrar-me que todas as escolas são boas em função dos objetivos que definem. Não sabia que alguns colegas pensavam dessa forma. Eu digo aos alunos: estão na melhor escola da região. É uma forma de motivação. É bom para o nosso desempenho acreditarmos nisso, como também acredito que, numa outra escola os professores devem pensar e dizer o mesmo!

C5 - *Eu digo aos meus colegas e aos meus alunos!*

4.4. Partilha os seus valores com o departamento?

C5 - *Sim, acho que sim.*

5.1. Como verifica se os objetivos definidos para o seu departamento disciplinar a nível do processo de ensino e aprendizagem foram alcançados?

C5 - *Analisando os resultados obtidos pelos alunos nas avaliações internas e externas. Em conversa com os colegas vou me inteirando dos resultados obtidos pelas turmas que são mais delicadas em termos de aproveitamento e relacionamento. Digo aos delegados que a avaliação externa é importante, mas que não devemos trabalhar só em função disso. Há colegas que vão dificultar a ida dos alunos a exame, baixando-lhes as notas para que as diferenças entre a classificação interna final e a classificação externa não seja tão grande. Eu não concordo com isso. Levei uma reflexão aos grupos do departamento. Analisei os resultados dos alunos obtidos no ano passado, retirei os alunos que tinham ido a exame com média de dez e verificamos que estes alunos descem muito.*

E - Mas, isso acontece em todas as disciplinas.

C5 - *Mas estou convencido de que acontece mais nas disciplinas de _____ e de _____. O desnível é maior. A reflexão era esta: se nós não mandarmos a exame os alunos com dez se estes alunos perderem, a nossa nota interna aumenta. Mas, acho que a nossa escola, senão inclusiva não deve fazer isto. O que temos de fazer é valorizar o trabalho na sala de aula, valorizar o trabalho dos alunos e dar-lhes a nota que merecem para irem a exame.*

E - *A nossa escola seria uma escola para elites se fôssemos por esse caminho! Isso é muito discutível! Nós não podemos seguir esse caminho. Os alunos que não querem fazer exame de _____ podem fazer exame de Filosofia.*

C5 - *O que eu acho é que os bons alunos têm de progredir aqui na escola e dar-lhes meios para serem excelentes. Os alunos que não revelaram competências até o 9º ano, aqui vão ter dificuldades em aprender. Esses alunos podem mesmo ter explicação que nunca irão ter notas brilhantes. Agora, eu quero que a escola valorize o seguinte: o bom aluno que entra aqui tem de ter sucesso!*

E - *Como é que vai fazer isso?*

C5 - *Tem de haver um trabalho até junto da família do aluno, porque se um aluno durante nove anos foi bom aluno, então a nossa escola não o pode deixar ficar para trás!*

E - *Pois, mas vou fazer-lhe outra pergunta:*

5.3. Encoraja a inovação no seu departamento?

C2 - *Se a inovação for fazer trabalhos extraprograma, não, não encorajo! Acho que sou um bocado radical! Se a inovação implicar a motivação dos alunos para o estudo da disciplina e para o trabalho, aí estou 100% junto dos alunos e dos colegas. Eu começo a achar pouco interesse nas áreas da _____ e da _____ grandes exposições, grandes laboratórios quando os alunos não estão motivados para aquilo. Muitas vezes os alunos não se revelam aí. Já tivemos uma disciplina, que já foi retirada, aquela era uma disciplina que do ponto de vista das ciências motivava os alunos.*

E - *Também não havia a pressão dos exames.*

C5 - *Pois, muitas vezes até era aproveitada para motivar os alunos para o estudo de outras disciplinas afins. Portanto, acho importante que os colegas possam trocar a ordem dos programas, as turmas são diferentes.*

6.1. Considera-se um gestor ou um líder no seu departamento?

C5 - *Considero-me mais gestor.*

E - Considera-se mais gestor? Porquê?

C5 - *Eu também acho que este cargo deve ser executado mais como gestor do que como líder. Talvez pela história do cargo. Eu sinto que faço mais gestão de personalidades, de pessoas que me veem como forma de interação com o conselho executivo.*

E - Mas, a sua ação não tem influência nos professores? Porque a ação do líder consiste essencialmente em influenciar!

C5 - *Mas eu procuro como gestor influenciar.*

E - Pois.

C5 - *Nessa medida... chego mais próximo dos colegas como gestor do que líder!*

E - Como cumpridor da legislação, de processos burocráticos?

C5 - *É.*

E - Mas, por aquilo que tem vindo a dizer posso afirmar que age como um líder. Tem uma visão para o grupo, preocupa-se com o grupo, partilha os seus valores...

C5 - *Pois, eu acho que é a direção da escola é talvez o sítio onde, se calhar, se pode ter a característica de menos gestão e mais liderança. Gosto mais de ver as pessoas gerir em cargos intermédios do que liderar.*

E - Mas, porquê? A legislação desde 1998 fala em lideranças intermédias. Os professores podem influenciar-se uns aos outros!

C5 - *Podem, mas neste momento a história do cargo não leva a que essa liderança seja feita. Eu acho que os objetivos não são aqueles que eu pretendo. Sabe, eu tenho algum medo destas lideranças intermédias! Porque as lideranças senão forem executadas com algum tato são logo ultrapassadas.*

E - Por quem?

C5 - *Pelos delegados, pelos professores de categoria mais elevada, sabe, quer dizer, para se não quebrar o elo, eu prefiro que os colegas me vejam mais como um gestor, que colabora, que apoia...*

E - Mas, esse também é o papel do líder?

C5 - *Sabe, eu vejo que, muitas vezes, quando estas lideranças são por natureza muito fortes, dão azo a que a certa altura...*

E - Que entende por liderança forte?

C5 - *Impor as regras. Isto vai ter que acontecer assim desta forma, se não acontecer assim, alguém é responsável. Eu acho que se quebram laços.*

E - Mas, poderia adotar outro estilo de liderança! A liderança pode ser transformacional. Num estudo que já efetuei sobre a liderança do presidente do conselho executivo da escola, verifiquei que o presidente adota o estilo transformacional, sem deixar de ser líder. Apoia os outros, valoriza-os, desenvolve-os. Acha que não pode adotar esta atitude no seu grupo?

C5 - *Mas, eu até considero que o presidente do conselho executivo, o seu papel é mais gestor do que de líder. É curioso! Bem, se ele se acha líder, bem, na aérea da gestão é líder! Agora, eu perceciono-o como uma pessoa de pontes, de diálogo...*

E - Mas isso são características de um líder e o colega dizia-me que queria fazer isso no seu departamento!

C5 - *Eu acho que isso é um papel importantíssimo que pode ser quebrado por aquilo que está na legislação. Não sei, lá está... Para algumas pessoas talvez seja melhor um líder mais impositivo do que para outras!*

E - Mas, como sabe há teorias que nos dizem que uma coisa é gerir e outra é liderar. Mas há outras que dizem que o ideal era que o gestor fosse ao mesmo tempo líder! Talvez não seja fácil encontramos as duas funções na mesma pessoa.

6.2. Os professores são líderes?

C5 - *Líderes? Talvez. Quando eu olho para o professor enquanto professor na sala de aula, acho que aí são líderes e até é bom que o sejam.*

E - Concordo plenamente.

6.3. Considera-se um professor líder? Como?

C5 - *Considero-me um professor líder; considero-me mais líder como professor do que como coordenador.*

E - Pois, realmente esta noção do professor líder, mesmo que não exerça um cargo formal de liderança é interessante. O professor pode exercer a liderança na sua sala de aula, no seu grupo disciplinar e no seu departamento, exercendo influência sobre os seus pares. Acho que os professores se reconhecem como líderes na sua sala de aula, mas não reconhecem a liderança entre pares. Mas, se pensarmos bem, na nossa escola, há pessoas que mesmo sem exercer cargos de liderança formais se assumem como líderes informais! Até nos grupos disciplinares isso acontece. Já há alguma investigação nesta área.

C5 - *Pois, dependerá do perfil de cada um.*

E - Ora bem, temos de continuar. Passaremos então ao bloco seguinte.

Bloco D – O impacto da liderança/ gestão do CDC

1.2. Acha que a sua ação tem influência na forma como os professores ensinam?

C5 - *É assim: eu penso que alguma tem, mas eu penso que o delegado na minha maneira de ver, deve ter mais do que o coordenador.*

1.3. Na relação que estabelece com os seus colegas tem em atenção as necessidades e competências de cada um?

C5 - *Procuro sempre atender a isso.*

2.1. Como caracteriza o seu estilo de liderança?

C5 - *Sou mais colaborador, mais apoiante, mais intensificador de situações positivas, se calhar mais observador de situações menos positivas e aí mais junto da pessoa...*

E - Se falássemos dos estilos de liderança autoritário, democrático e “laissez-faire”, em qual deles se situaria?

C5 - *Seria menos autoritário, mais democrático. Vamos a situações concretas. Eu não gostei de ver e tive de falar com as pessoas na altura. Há tempos uma colega (não narro a situação porque a colega poderia ser identificada) tive de falar com a pessoa. Mas sabe, as pessoas não gostam! Por muito contorcionismo que a pessoa tenha de fazer para não melindrar, fica sempre uma situação delicada. Mas era uma situação que não podia deixar em branco. Lá está um caso que eu acho chocante!*

(Foram feitos alguns comentários sobre o caso, que não vou transcrever pelos motivos já referidos).

C5 - *Os outros colegas também olham para mim na expectativa de que eu faça alguma coisa.*

2.2. Como motiva os seus colegas para a mudança no departamento?

C5 - *Refletindo sobre os resultados.*

2.3. Mantém-se a par dos problemas e dos sucessos alcançados no seu departamento?

C5 - *Na medida em que os delegados me vão transmitindo, sim.*

2.4. Como celebra os sucessos alcançados?

C5 - *Gosto de celebrar transmitindo-os para fora do departamento.*

E - Como?

C5 - *Partilhando com os colegas. Sinto que nós somos, de muitas formas, levados para baixo, de modo que alguns sucessos que vamos tendo, devem ser partilhados.*

E - Sim, nas organizações celebram-se os sucessos como forma de motivação.

C5 - *As disciplinas do meu departamento não têm muito sucesso, mas todos os sucessos são relativos.*

3.1. Que balanço faz do seu trabalho no seu departamento? Já está no quarto ano de coordenador.

C5 - *Bem, quem sou eu! Eu considero que é positivo na medida em que tentei o melhor possível apoiar as pessoas, que os grupos disciplinares cumprissem os programas cumprindo o que está estipulado pelos respetivos delegados, que os grupos se mantivessem coesos. Eu sinto que as pessoas, de um modo geral, tudo estão a fazer para melhorar a nossa escola.*

C5 - Interessante. Fala muito na “nossa escola”. Já gora que legado quer deixar na escola e no departamento?

3.2. Que legado quer deixar ao seu departamento enquanto CDC? E (3.3) que legado quer deixar na escola enquanto CDC?

C2 - *Legado de trabalho e de cumprir das funções, acho que isso é muito bom. Valorizo muito o cumprimento das funções. É verdade que se pode fazer melhor. Mas, numa organização grande como é a nossa, se todos cumprirmos as nossas funções, isso é um passo muito grande para a melhoria.*

Bloco E - Validação da entrevista

1.1. Sugere mais algum tema/questão para debatermos nesta entrevista?

C5 - *Acho que passamos aí por muita coisa!*

E - Sim, debatemos muitos temas. Então, agradeço-lhe muito a atenção dispensada. Vou transcrever a entrevista e envio-a para si. Se achar que é necessário alterar qualquer conteúdo é só fazer a alteração.

A entrevista foi transcrita entre os dias 30 de abril a 03 de maio, a partir da sua gravação e das notas que foram tomadas durante a mesma.

Funchal, 03 de maio de 2014.

O documento com a transcrição da entrevista foi enviado ao CDC no dia 04 de maio, conforme a seguir se comprova.

De **Ana Isabel Freitas**)

Enviada: Domingo, 4 de maio de 2014 16:38:20

Para: _____)

[Vista Ativa](#) do Outlook.com

1 anexo (48,9 KB)



Entrevista CDC 5.docx

[Ver online](#)

[Transferir como zip](#)

Olá _____,

Tal como tinha prometido, envio, em anexo, a transcrição da entrevista 5. Acho que o seu conteúdo será muito importante na minha investigação.

Se achar que há alguma referência/ideia/opinião que não esteja expressamente correta não hesite em dizer-me para eu proceder à sua alteração.

Também se notar que falta alguma vírgula ou outro sinal de pontuação, não leve a mal porque o texto ainda irá ser lido muitas vezes.

Uma vez mais, muito obrigada.

Ana Isabel

