

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

LIDERANÇA E CLIMA DE ESCOLA

— Estudo de caso —

Anexos

Dissertação com vista à obtenção do grau
de Mestre em Educação na Área de
Administração Escolar

Orientador – Professor Doutor Luís
Marques Barbosa

Maria Manuela Algóos Torres

Évora

1999

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

LIDERANÇA E CLIMA DE ESCOLA

— Estudo de caso —

Anexos

Dissertação com vista à obtenção do grau
de Mestre em Educação na Área de
Administração Escolar

Orientador – Professor Doutor Luís
Marques Barbosa

Maria Manuela Algóos Torres

Évora

1999

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – PLANTA DA ESCOLA	1
ANEXO 2 – ENTREVISTA / GUIÃO A	3
ANEXO 3 – ENTREVISTA / GUIÃO B	5
ANEXO 4 – ENTREVISTA / GUIÃO C	7
ANEXO 5 – ANÁLISE DE CONTEÚDO / 1ª FASE	9
ANEXO 6 – ANÁLISE DE CONTEÚDO / 2ª FASE	55
ANEXO 7 – ANÁLISE DE CONTEÚDO / 3ª FASE	61
ANEXO 8 – CARTA QUE ACOMPANHA OS QUESTIONÁRIOS	65
ANEXO 9 – QUESTIONÁRIO 2 / COESÃO E NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO	67
ANEXO 10 – QUESTIONÁRIO 3 / NÍVEL DE QUALIDADE E BEM ESTAR	83

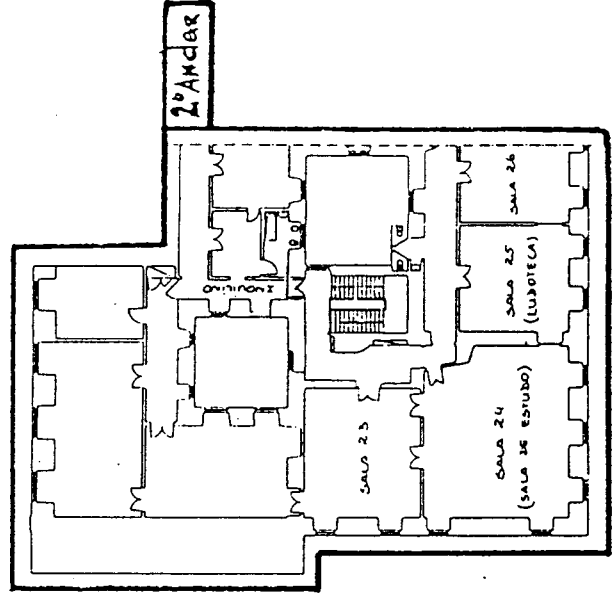
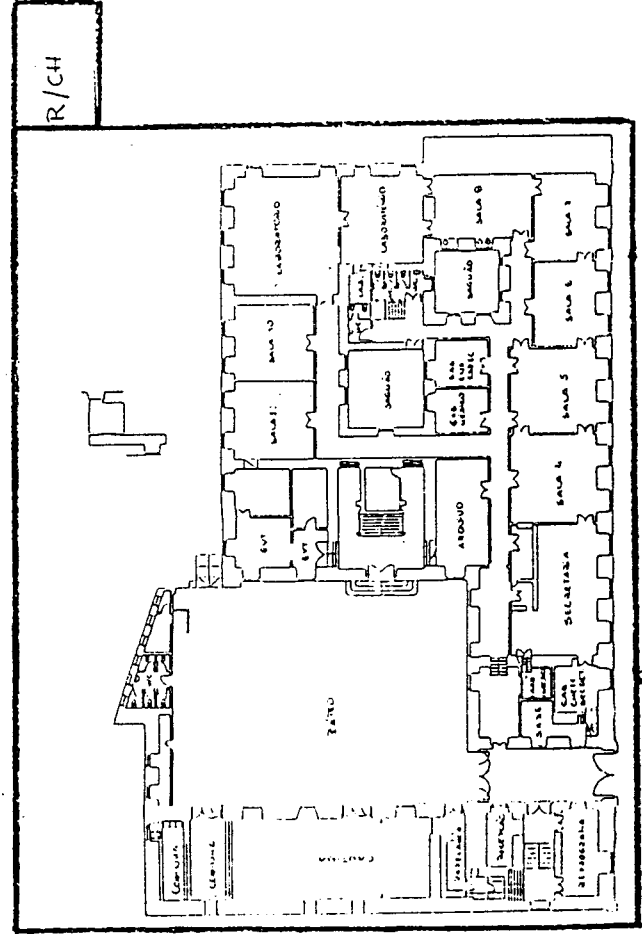
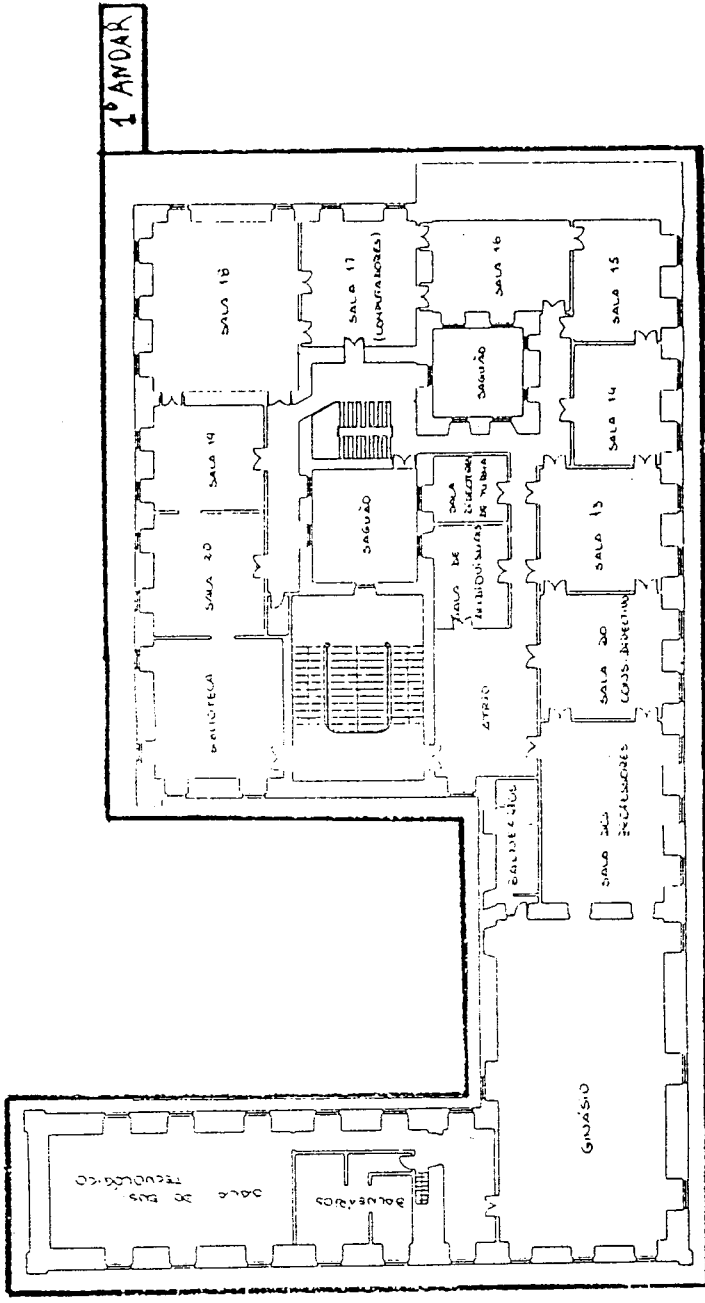
95-746



ANEXO 1

PLANTA DA ESCOLA

PLANTA DA ESCOLA



ANEXO 2

ENTREVISTA/GUIÃO A

ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

———— GUIÃO A ————

Blocos	N ^{os}	Perguntas
I. Conhecer os aspectos físicos e de funcionamento	1 2 3 4	Onde se situa esta Escola? Como se distribuem as salas e os alunos, na Escola? Mudam frequentemente de sala? O ginásio é suficiente para todos os alunos da Escola?
II. Conhecer os apoios educativos	5 6	O SASE tem muitos pedidos de subsídios? A resposta aos pedidos é rápida ou lenta?
III. Conhecer as normas e o regulamento	7 8 9	Diga-me uma norma que consideres importante. Todos os professores seguem as normas? Como procedem quando elas não são cumpridas?
IV: Saber como são percebidos o sucesso e o insucesso	10 11 12	O abandono escolar sente-se muito nesta Escola? Quem faz os contactos quando não aparecem na Escola? Há algum caso desses na sua turma?
V. Saber como se processou a mudança de Escola	13 14 15	Como é que passaram de Conselho Directivo a Comissão Instaladora? Quem a integra? Quais as Escolas que desapareceram?
VI. Saber como é a gestão e a liderança da escola	16 17 18 19 20 21 22	Quem toma decisões na Escola? Há coincidência de pessoas em diferentes posições? Quantas secções integram o Conselho Pedagógico desta escola? Já têm P.E.E.? Quem influencia na sua elaboração? Que projectos com origem no exterior é que têm actualmente? Quais as pessoas exteriores à Escola que integram estes projectos?

ANEXO 3

ENTREVISTA/GUIÃO B

ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

———— GUIÃO B ————

Blocos	N ^{os}	Perguntas
I. Conhecer os aspectos físicos e de funcionamento	1	Qual o número de adultos docentes e não docentes na Escola?
	2	Quantas turmas têm em cada ano? Com quantos alunos? Como se escolhem os que ficam de manhã e os que ficam de tarde?
	3	Como se distribuem as salas e os serviços?
II. Conhecer os apoios educativos	4	Quantos funcionários tem a Secretaria?
	5	Como funciona?
	6	Qual o Serviço que é melhor organizado?
	7	Como se processa o serviço na Reprografia?
III. Conhecer as normas e o regulamento	8	As normas cumprem-se aqui melhor ou pior do que na Rua das Chagas?
	9	Como é que as pessoas recebem as chamadas de atenção?
IV: Saber como são percebidos o sucesso e o insucesso	10	Têm aqui problemas relacionados com o racismo?
	11	A que atribui a existência (ou não) deste tipo de problemas? Considera, tendo em conta a sua longa vida profissional, que a existência destes problemas se reflecte no sucesso/insucesso?
V. Saber como se processou a mudança de Escola	12	Quais as Escolas que desapareceram?
	13	Qual surgiu em sua substituição
VI. Saber como é a gestão e a liderança da escola	14	Como funciona o Conselho de Turma?
	15	Quais as pessoas presentes quando o Conselho se reúne por causa de questões disciplinares?
	16	Têm aqui Associação de Pais?
	17	Quais os projectos que existem neste momento e que vantagens encontra no seu desenvolvimento?
	18	Como são escolhidas as turmas para os projectos?
	19	As pessoas que lideram estes projectos vêm de todos os grupos?

ANEXO 4

ENTREVISTA/GUIÃO C

ENTREVISTA

____ GUIÃO C ____

Blocos	Perguntas	Observações
I. Saber como se exerce a liderança na escola	1- Nesta escola, quem são as pessoas que se evidenciam como líderes? 2- Como caracteriza a actuação desses líderes? 3- Como se tomam as decisões nesta escola?	
II. Saber quem participa das tomadas decisões	4- Quem é que habitualmente participa na tomada dessas decisões? 5- Como são transmitidas as decisões? 6- Como são seguidas as decisões?	
III. Saber qual a estrutura de comunicação	7- Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras? Acha que resultam? 8- De um modo geral, como é que caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?	
IV. Saber qual a estrutura dos conflitos	9- Nesta Escola, como é que se resolvem os conflitos entre as pessoas? 10- De um modo geral, qual a natureza desses conflitos? Considera-os graves?	
V. Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores	11- É habitual, nesta escola, as pessoas trabalharem em grupo? 12- Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo? 13- Caracterize o ambiente que se vive nesta escola? 14- Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive nesta escola?	

Fonte: adaptado de Ramos, António Carlos Simão. *As implicações da liderança no clima de escola – um estudo de caso*. 1997, pp. 202-203.

ANEXO 5

ANÁLISE DE CONTEÚDO/1ª FASE

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes ?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<p><u>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os membros da C. Instaladora(2) - O coordenador dos directores de turma (2). - Os delegados de disciplina (2). - Alguns professores (3) 	<p>São pessoas com atribuições (1).</p> <p>De Ciências da Natureza, de Educação Visual e Tecnológica e de Língua Portuguesa (2).</p> <ul style="list-style-type: none"> - ligados à Escola (40-55 anos) (3). - jovens sem ligação à Escola e com licenciatura em Ensino (4), (5). o grupo faz com que o trabalho seja agradável(19). 	<p>A liderança é formal; é exercida pelos órgãos de gestão da Escola e por professores do quadro, os mais velhos e também por alguns professores jovens.</p> <p>As pessoas que se evidenciam como líderes são os membros da Comissão Instaladora, o coordenador dos directores de turma, os delegados de disciplina e alguns professores, os mais antigos (entre os 40 e os 55 anos de idade) e os mais jovens com licenciatura em Ensino.</p>
2	<p><u>Como caracteriza a actuação desses líderes?</u></p> <p>Formal. (7) Depende do grupo que têm à frente (20).</p>	<p>- Respeita-se a lei e a hierarquia. (8) O formalismo não fecha as portas, não distancia pessoas (9).</p> <p>...estão...na sala dos Professores...(10) “convivem”(11).</p>	<p>A actuação dos líderes é formal, respeita-se a hierarquia e a lei, mas esse formalismo não fecha as portas a ninguém nem distancia pessoas.</p>
3	<p><u>Como se tomam as decisões nesta Escola?</u></p> <p>Em reuniões do Cons. Pedagógico (13).</p> <p>Pela Com. Instaladora (14).</p> <p>Pelos delegados de disciplina (16).</p>	<p>Implementam medidas e tomam decisões pontuais e urgentes (14).</p> <p>Tomam decisões nos grupos de disciplina (16).</p>	<p>As decisões são tomadas em reunião de Conselho Pedagógico, pela Comissão Instaladora que implementa medidas e toma decisões urgentes e pontuais e ainda pelos delegados de disciplina que tomam decisões nos respectivos grupos.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 1

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é habitualmente que participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
4	<p>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</p> <p>O Conselho Pedagógico (21). A Comissão Instaladora (22).</p> <p>Os deleg. das diferentes disciplinas (24).</p> <p>O coord. dos directores de turma (26).</p> <p>Os directores de turma (27).</p>	<p>Tem fins (são órgãos) deliberativos (21). Decide as questões administrativas.</p> <p>Discutem propostas e tomam decisões referentes às suas disciplinas(24). - Representa os colegas e participa na tomada de decisões (26). participam também na tomada de decisões (26).</p>	<p>Na tomada de decisões participam, o Conselho Pedagógico e a Comissão Instaladora, que são órgãos deliberativos; à 2ª compete decidir as questões administrativas. Na tomada de decisões participam também os delegados das diferentes disciplinas, o coordenador dos directores de turma e os directores de turma.</p> <p>As decisões tomadas e as medidas implementadas chegam ao conhecimento dos professores pela afixação das actas da reunião, pela entrega de avisos e por comunicação oral.</p> <p>As decisões são seguidas pela uma maioria dos professores da Escola; dos restantes, uns cumprem quando lhes chamam a atenção ou quando são pressionados.</p>
5	<p>Como são transmitidas as decisões? Pelos delegados das disciplinas que informam os professores (25).</p>	<p>dos assuntos tratados em reunião do Cons. Pedag. com interesse para eles (25) afixando actas da reunião, entregando avisos, comunicando oralmente (32).</p>	
6	<p>Como são seguidas as decisões? Por uma maioria dos professores (36). (Temos quase 70 professores (36). Um ou outro é possível que não cumpra totalmente (37).</p>	<p>uns são chamados à atenção, outros pressionados. Todos acabam por cumprir (38).</p>	

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 1

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
7	<p>Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?</p> <p>- Se a comunicação é formal (39) de modo formal (29,30,31). - Se não é formal (46) informal (32,33).</p> <p>Acha que resulta? - "Não é igual para todos" – resulta para uns, para outros não (41).</p> <p>De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas? De à vontade, cooperação (43) e formalismo (45).</p>	<p>realização de reuniões de que resultam actas e por escrito(39). por conversa, dentro da Escola e ainda por contacto telefónico (46). resultar...relaciona-se com o interesse e a atenção(42). por parte dos professores jovens e pessoal não docente (não tratamos ninguém por tu) (45).</p>	<p>A comunicação é formal quando se trata de reuniões e de informações escritas. É informal quando os professores conversam dentro da Escola ou comunicam pelo telefone . Os modos de comunicação não resultam para todos da mesma maneira; depende do interesse e da atenção. As relações entre as pessoas é de à vontade e cooperação, embora formal por parte dos professores mais jovens e do pessoal não docente.</p>
8	<p>De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas? De à vontade, cooperação (43) e formalismo (45).</p>	<p>por parte dos professores jovens e pessoal não docente (não tratamos ninguém por tu) (45).</p>	<p>As relações entre as pessoas é de à vontade e cooperação, embora formal por parte dos professores mais jovens e do pessoal não docente.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 1

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
9	<u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u> Os conflitos resolvem-se conversando sem inibições (53).	Por vezes convém deixar passar algum tempo ...para os reduzir à sua objectividade (54).	A estrutura dos conflitos parece ter origem no stress, o que nem sempre permite às pessoas a objectividade necessária à apreciação das situações.
10	<u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u> O stress (58). Não (57).	nem sempre permite às pessoas a objectividade necessária à apreciação das situações (58). A situação de trabalho pode gerar stress; temos de impedir o conflito pelo controlo das situações de stress (70, 71). não são graves (57).	Os conflitos gerados pelo stress não foram considerados graves pois, por vezes, basta deixar passar algum tempo para os reduzir à sua objectividade.

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 1

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo? “É habitual” (59).	nalgumas disciplinas e em situações de aprendizagem (59) e em situações de projecto quando o trabalho é ...multidisciplinar (60).	Nesta Escola realiza-se trabalho de grupo em algumas disciplinas e em situações de aprendizagem e também quando os projectos são de âmbito multidisciplinar.
12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo? Há vantagens (61).	A pesquisa pode ser feita individualmente (63). Respeita o ritmo individual de cada um (66). O trabalho final é uma síntese da contribuição de todos (67).	O trabalho de grupo tem vantagens porque respeita o ritmo de cada um e permite a pesquisa individual. A situação de trabalho de grupo é agradável mas as pessoas têm de ter uma atitude conciliadora para não ser desgastante; as relações de trabalho não podem ser geradoras de conflito.
13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola. É agradável (68).	Se formos conciliadores...é menos desgastante (72)...as relações de trabalho não podem ser de conflito...(73).	O ambiente que se vive na Escola é uma consequência dos líderes. As pessoas falam dos seus projectos, dão ideias e colaboram.
14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola? Sim, em parte (74).	é consequência dos líderes(74) (quando se entra aqui sente-se um ambiente (75) ... que mexe (76) ... as pessoas falam dos seus projectos, e lançam ideias, (78) colaboram (79) há muita informação na sala dos prof. (78).	

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 2

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes ?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
1	<p><u>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</u></p> <p>- As pessoas que deram provas de competência (1).</p>	<p>que estão mais empenhadas no funcionamento global da Escola (1) e deram provas de competência (1).</p>	<p>A liderança é exercida por pessoas empenhadas no funcionamento global da Escola e deram provas de competência.</p>
2	<p><u>Como caracteriza a actuação desses líderes ?</u></p> <p>São promotores e dinamizadores (2).</p>	<p>de quase tudo o que se passa a nível pedagógico (2).</p>	<p>A sua actuação é promotora e dinamizadora do processo pedagógico. Apresentam propostas de índole pedagógico que são discutidas e decididas no Conselho Pedagógico.</p>
3	<p><u>Como se tomam as decisões nesta Escola?</u></p> <p>Pelo Cons. Pedagógico (3).</p> <p>Pela Com. Instaladora (4).</p>	<p>toma decisões pedagógicas (3) (6). discute e decide propostas (5). tem atribuições administrativas (4).</p>	<p>Quando os assuntos são de carácter administrativo compete à Comissão Instaladora decidir sobre elas.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 2

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
4	<p><u>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u> Os membros do Conselho Pedagógico (7). A comissão Instaladora (8).</p>	<p>se a questão for pedagógica (7). se os assuntos forem administrativos (8).</p>	<p>Na tomada de decisões participam, o Conselho Pedagógico para os assuntos pedagógicos e a Comissão Instaladora para os assuntos administrativos.</p>
5	<p><u>Como são transmitidas as decisões?</u> Por ordens de serviço (9). Pelos delegados (10). Informalmente (11).</p>	<p>se (o assunto) interessa a toda a gente (9). se (o assunto) for importante (10). Se a questão é pessoal (11).</p>	<p>As decisões tomadas e as medidas implementadas chegam ao conhecimento dos professores por ordens de serviço se o assunto for do interesse geral e pelos delegados se forem importantes e informalmente se a questão for pessoal</p>
6	<p><u>Como são seguidas as decisões?</u> Em função da maneira de estar de cada um (12).</p>	<p>na Escola (12).</p>	<p>As decisões são seguidas em função do modo como cada um está na Escola.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 2

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
7	<p>Nesta Escola <u>quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?</u></p> <p>As pessoas encontram-se normalmente (13). As pessoas encontram-se fora da Escola (14).</p> <p><u>Acha que resulta?</u> Umhas vezes resulta, outras não (15).</p> <p>De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as <u>relações entre as pessoas?</u> Por afinidades de objectivos pedagógicos (18). Por afinidades de estilos de vida (18).</p>	<p>e conversam nos intervalos (13). quando os assuntos são mais delicados e requerem mais atenção (14).</p> <p>a Escola é nova, num edifício velho (16), tem mais um ciclo que a outra (17); na outra Escola conheciamo-nos todos (20). Os grupos mantêm-se abertos para quem tiver afinidades e quiser participar (19).</p>	<p>As pessoas comunicam dentro e fora da Escola.</p> <p>Na Escola encontram-se e conversam nos intervalos (das aulas), mas quando o assunto é delicado e requer mais atenção encontram-se fora da Escola.</p> <p>Estas modalidades de comunicação nem sempre resultam.</p> <p>O espaço é novo. A escola mudou para outro edifício onde se juntou mais um ciclo e as pessoas não se conhecem como acontecia na outra Escola. Parece que é por esta razão que as pessoas se juntam por afinidades e estilos de vida embora estejam disponíveis para quem tiver afinidades e quiser colaborar.</p>
8			

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 2

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
9	<p><u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u></p> <p>Depende das pessoas que os criam (21). Tentam resolvê-los pelo diálogo (23).</p>	<p>A maior parte deles não merece um minuto de atenção(22).</p>	<p>Os conflitos são causados pelo cansaço de uma profissão muito exigente.</p>
10	<p><u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u></p> <p>É o resultado do cansaço acumulado (25). Os professores têm normalmente atitudes conciliadoras (26).</p> <p><u>Considera-os graves?</u></p> <p>Não são graves (24).</p>	<p>Numa profissão bastante exigente (25). Estão habituados a atitudes de compreensão... (27). Resultado do cansaço acumulado (25).</p>	<p>Os conflitos não têm gravidade; dependem das pessoas que os criam e a maioria deles não tem muita importância. Resolvem-se pela diálogo.</p> <p>Os professores estão habituados a ter atitudes conciliatórias e de compreensão.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 2

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	<p>É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?</p> <p>Acho que sim, há muita gente que trabalha em grupo (28).</p>	<p>Há grupos que trabalham habitualmente juntos e outros que se juntam pontualmente (30).</p>	<p>Na Escola existem grupos que tem por hábito trabalhar juntos e outros que se juntam ocasionalmente.</p>
12	<p>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?</p> <p>Há grandes vantagens (31).</p>	<p>Partilham-se experiências e ligam-se saberes (32).</p>	<p>O trabalho realizado em grupo tem a grande vantagem de permitir partilhar experiências e associar saberes.</p>
13	<p>Caracterize o ambiente que se vive na Escola.</p> <p>É agradável (33).</p> <p>Há uma certa expectativa (34)</p>	<p>Embora simta que há dois blocos: o 2.º e o 3.º ciclos (33).</p> <p>Porque as pessoas não se conhecem bem(34).</p>	<p>A forma como se desenvolve o trabalho na Escola é agradável, embora nem todas as pessoas se conheçam bem, porque existem dois blocos, o 2.º e o 3.º ciclos e esse facto cria uma certa expectativa.</p>
14	<p>Pensa que exista relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?</p> <p>Sim, ser líder tem os seus contras. Há quem os aceite bem e quem os deteste (39).</p>	<p>É-se líder por vontade e empenhamento(38).</p>	<p>O ambiente de trabalho que se vive na Escola, reflecte a actuação dos líderes. Há quem os aceite e quem os deteste.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 3

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes ?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<p><u>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</u> O presidente da Comissão Instaladora. O vice presidente. A deleg. de Ciências da Natureza (1).</p>	<p>ainda há muitas cerimónias, ninguém se evidencia muito (2). é líder de personalidade. É profissional e perfeccionista (3), estudiosa, motiva as pessoas (4). - gosta do poder, é político (5) comunica com as pessoas (6) é temperamental (7). - é calmo, conciliatório (10); exigente consigo..., consegue bastante das pessoas (11).</p>	<p>A liderança é exercida pelo presidente e vice presidente da Comissão Instaladora e ainda pela delegada de Ciências da Natureza.</p> <p>Estes últimos, caracterizam-se pelo seu empenhamento pessoal, profissional e pela capacidade de motivar os outros. O presidente gosta do poder, é comunicativo, político e também temperamental.</p>
2	<p><u>Como caracteriza a actuação desses líderes ?</u> A deleg. das C. de Natureza (3). O presidente (5). O vice presidente (10).</p>	<p>- as decisões são tomadas em conjunto (13), as questões mais importantes...são decididas depois de ouvir o Conselho Pedagógico (15). quando há necessidade de maior participação (16), pela dimensão do problema (17).</p>	<p>Estes líderes tomam decisões em conjunto cabendo à Comissão Instaladora implementá-las, depois de ouvir os pareceres do Cons. Pedagógico. Quando existem problemas de alguma complexidade são decididos em reuniões de grupo ou gerais.</p>
3	<p><u>Como se tomam as decisões nesta Escola?</u> Na C. Instaladora (13). Em reuniões de grupo e gerais (16).</p>		

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 3

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
4	<p><u>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u> Pode envolver a Escola toda (19). Os delegados e representantes das disciplinas e o coordenador dos directores de turma (20). A Comissão Instaladora tem atribuições próprias (21).</p> <p>Como são transmitidas as decisões? Por officios (23). Por avisos e ordens de serviço (24). Em reuniões gerais (25). Conversando (26).</p> <p>Como são seguidas as decisões? Depende do tipo de decisões (27). 20% cumpre (31).</p>	<p>Depende da questão (18). podem estar envolvidos (20). como a mudança de edifício (21) que foi mais imposta que decidida (22). quando se destina a entidades oficiais(23). Internamente(24). Quando o assunto é de interesse geral (25). Quando o assunto se refere a um pequeno grupo (26). O que está decidido está decidido (27). toda a gente concorda, o tempo faz esmorecer (28). 80% . os restantes, ficam a ver (32).</p>	<p>Toda a Escola pode estar envolvida nas tomadas de decisão. Depende da questão.</p> <p>A Comissão Instaladora tem, por inerência, poderes decisivos nalgumas questões.</p> <p>As decisões são transmitidas por officios quando se destinam a entidades oficiais; por avisos e ordens de serviço, internamente, na Escola, por reuniões gerais, quando o assunto é de interesse geral; conversando, quando a questão se refere a um pequeno grupo.</p> <p>Na escola as decisões são seguidas conforme o seu género. Há decisões com as quais toda a gente concorda. Estão decididas! O tempo fá-las esquecer. É o deixa andar... mas há sempre um grupo de 20% que as cumpre e os restantes 80% ficam a ver.</p>
5			
6			

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 3

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber Qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
7	<p><u>Nesta Escola</u> quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?</p> <p>Pelo diálogo (34).</p> <p><u>Acha que resulta?</u></p> <p>Tem que resultar (36).</p>	<p>Não conheço outra forma de comunicar (35).</p> <p>Por vezes resulta menos; não conseguimos a adesão das pessoas (37).</p>	<p>A comunicação é feita pelo diálogo. Não se conhece outra forma de comunicar, tem que resultar embora, por vezes, resulte menos porque não há adesão das pessoas.</p> <p>A relação entre as pessoas é agradável.</p>
8	<p><u>De um modo geral</u> como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?</p> <p>São agradáveis (38).</p>		

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 3

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
9	<p><u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u></p> <p>Os conflitos resolvem-se bem (39).</p>	<p>Qualquer situação é resolvida pelo diálogo (41).</p>	<p>Nesta Escola os conflitos são causados pelo cansaço da profissão mas, não tendo grande dimensão, são resolvidos pelo diálogo, única forma conhecida para os resolver.</p> <p>Os pequenos mal entendidos geram stress; no entanto as relações entre as pessoas dentro da Escola são consideradas pouco dinâmicas, pelo que não geram conflitos de fundo.</p>
10	<p><u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u></p> <p>Provém do cansaço da profissão (42). O stress gera pequenos mal entendidos (43). <u>Considera-os graves?</u></p> <p>Não têm grande dimensão (40).</p>	<p>As relações não são tão dinâmicas que gerem conflitos de fundo (44).</p>	

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	<p>É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?</p> <p>Só acontece em projectos multidisciplinares (47).</p> <p>O trabalho de grupo acontece nalgumas disciplinas (45).</p>	<p>Raramente se juntam pessoas de disciplinas diferentes (46).</p>	<p>O trabalho de grupo desenvolvido na Escola realiza-se em projectos multidisciplinares e em algumas disciplinas.</p>
12	<p>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?</p> <p>Há sempre vantagens (48).</p>	<p>Torna-se uma troca de ideias (49).</p> <p>Há maneira diferentes de ver as questões, surgem propostas (50).</p>	<p>O trabalho realizado em grupo tem inúmeras vantagens. A troca de ideias e as várias formas de ver as questões fazem surgir propostas.</p>
13	<p>Caracterize o ambiente que se vive na Escola.</p> <p>O ambiente está a fazer-se (51). É simpático (57).</p> <p>A Escola está um tanto passiva (55). Há pouca dinâmica (56).</p>	<p>Há pessoas que não gostam da Escola física (53) (o edifício está degradado...) (54).</p> <p>Que se resolvem (58).</p>	<p>O ambiente de trabalho, embora simpático, é considerado um tanto passivo e pouco dinâmico.</p>
14	<p>Pensa que exista relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?</p> <p>Talvez seja por culpa nossa que a Escola não é mais dinâmica (60). As pessoas precisam de líderes... (61).</p> <p>Era necessário arrastar pessoas (64).</p>	<p>A deleg. de C da Nat. arrasta as pessoas (65).</p>	<p>A escola funciona num edifício degradado pelo que há pessoas que não gostam do ambiente físico.</p> <p>A escola está assim talvez por culpa de quem trabalha nela; toda a gente precisa de líderes e deveria haver, na Comissão Instaladora, uma pessoa que tivesse capacidade de arrastar as outras como é o caso da delegada da disciplina de Ciências da Natureza.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 4

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<p><u>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Há pessoas que se destacam na condução de alguns processos (2) - Os delegados no Cons. Pedagógico, deveriam ter maior papel na liderança (3). - Considero o Cons. Pedag. amorfo (4). - As delegadas de C. da Nat., Ed. Física, Língua Portuguesa e o Presidente (4). 	<p>A Escola carece de líderes (1).</p> <p>Não noto (3).</p> <p>são uma excepção (4), dão opiniões e apresentam propostas (5).</p> <p>gere o dia a dia (7).</p> <p>São pessoas empenhadas(9) manifestam-se e dão opiniões de acordo com as suas responsabilidades no C. Pedag. (10).</p> <p>que são da sua exclusiva competência (11) e implementa as pedagógicas, depois de ouvir o C. Pedag. (12).</p> <p>tomam-se algumas decisões (13) (16).</p>	<p>A escola carece de líderes. Os delegados deveriam ter mais liderança no Conselho Pedagógico.</p> <p>Existem na Escola delegados de disciplina que são excepções e cuja actuação se manifesta por opiniões e propostas.</p> <p>A Escola é gerida por pessoas empenhadas que se manifestam e dão opiniões no Conselho Pedagógico.</p>
2	<p><u>Como caracteriza a actuação desses líderes?</u></p> <p>Não os considero líderes (8).</p> <p>A comissão Instaladora (7).</p>		
3	<p><u>Como se tomam as decisões nesta Escola?</u></p> <p>A Com. Instaladora toma decisões administrativas (11). O C. Pedagógico, toma decisões pedagógicas (12).</p> <p>O cons. de directores de turma (13) e nas reuniões gerais (16).</p>		



ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 4

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
4	<p><u>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u></p> <p>O Cons. Pedagógico toma decisões (17). A C. Instaladora toma decisões (18).</p>		<p>Na tomada de decisão participam o Conselho Pedagógico, a Comissão Instaladora, para resolver, respectivamente, assuntos de carácter pedagógico e administrativo.</p>
5	<p><u>Como são transmitidas as decisões?</u></p> <p>Em reuniões dos direct. de turma (21). Em cada grupo de disciplina (20). Através de “avisos” e ordens de serviço (22). Informalmente, “funciona muito bem” (23).</p>	<p>de carácter pedagógico (17). de carácter administrativo (18). pelo coordenador (21). pelos delegados (20). afixadas no placard (22). há questões confidenciais que por irresponsabilidade (25) saem... (24). conforme lhes parece (26) ... são hábitos continuados... (29).</p>	<p>As decisões tomadas e as medidas implementadas chegam ao conhecimento dos professores pelo coordenador dos directores de turma, pelos delegados das disciplinas e ainda por ordens de serviço e avisos afixados.</p>
6	<p><u>Como são seguidas as decisões?</u></p> <p>As pessoas ouvem, podem executar ou não (26).</p>		<p>A comunicação informal das decisões é, por vezes, feita de forma irresponsável, deixando passar para o exterior assuntos confidenciais.</p> <p>As decisões são ouvidas, podem ser executadas ou não, o parecer de cada um é que o determina.</p>

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber Qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
7	<p><u>Nesta Escola</u> quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?</p> <p>É o diálogo (30).</p>	<p>Na sala dos professores (35) e no corredor (31). Frequentemente resolvem as questões no local onde se encontram (32).</p>	<p>A comunicação é feita pelo diálogo, na sala dos professores no corredor ou em qualquer outro lugar. Frequentemente as questões são resolvidas no local onde acontece as pessoas encontrarem-se.</p>
8	<p><u>Acha que resulta?</u></p> <p>umas vezes resulta outras não (33).</p> <p><u>De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?</u></p> <p>São informais, agradáveis (38).</p>	<p>Depende das questões e do empenhamento de cada um (33).</p> <p>no fundo, terão provavelmente afinidades (38).</p>	<p>O resultado da forma de comunicação utilizada depende das questões e do empenhamento de cada um.</p> <p>As relações na Escola são informais e agradáveis e terão a ver, provavelmente, no fundo, com a existência de afinidades.</p>

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
9	<p><u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u> Não há conflitos (35). Há divergências, as que por vezes surgem resolvem-se pelo diálogo (36).</p>	<p>em local adequado (36).</p>	<p>Nesta Escola não há conflitos, existem divergências que resultam na pressa de resolver, muito rapidamente, certos problemas.</p>
10	<p><u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u> Não há conflitos (35). As divergências tem origem na necessidade de resolver os problemas, rapidamente, em 5 minutos (39).</p> <p><u>Considera-os graves?</u> Não há conflitos (35).</p>	<p>as divergências depois de esclarecidas fortalecem as ligações entre as pessoas (40).</p>	<p>As divergências são resolvidas pelo diálogo em local próprio e, depois de esclarecido o problema, as relações ficam fortalecidas.</p>

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	<p>É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo? Só o grupo de Ciências da Natureza (41), nos projectos de turma, podem trabalhar em grupo! (43).</p> <p>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?</p> <p>Há muitas vantagens (45).</p>	<p>Nas outras disciplinas não (nunca tal vi) (42).</p> <p>A troca de experiências enriquece (46).</p>	<p>Realiza-se trabalho de grupo na disciplina de Ciências da Natureza; esse método não é observado nas outras disciplinas. As pessoas reúnem-se em grupo para realizar projectos. Esta metodologia de trabalho tem vantagens pois permite o enriquecimento pela troca de experiências.</p>
13	<p>Caracterize o ambiente que se vive na Escola. Relacional - ... é agradável, não é ideal (50). As pessoas funcionam em pequenos grupos (53).</p>	<p>As ligações surgem por afinidades (54), há grande diversificação de pessoas e de interesses (51) mas não há grande ligação entre elas (52).</p>	<p>O ambiente de trabalho vivido na Escola é agradável embora não seja ideal. Há muitas pessoas que não se conhecem; os grupos formam-se por afinidades.</p>
14	<p>Pensa que exista relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola? Depende da dinâmica criada pela C. Instaladora e pelo C. Pedagógico (56) que não considero líderes (57).</p>	<p>Para existir liderança ... (57), teria de haver espírito de equipa, com metas (58).</p>	<p>O ambiente não retrata de liderança. Para que esta existisse teria de haver espírito de equipa, com metas; o ambiente depende da dinâmica criada pelo Cons. Pedag. e pela C. Instaladora.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 5

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes ?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<p><u>Nesta Escola</u> quem são as pessoas que se evidenciam como líderes? A Com. Instaladora coadjuvada pelo Conselho Pedagógico(1).</p> <p>Algumas pessoas que pela sua maneira de ser arrastam os outros (3).</p>	<p>tem um papel preponderante (1). Os órgãos intermédios não têm um papel muito importante (2). para os seus projectos (3).</p>	<p>A liderança é exercida pela Comissão Instaladora e Conselho Pedagógico cujo Presidente é o mesmo e que têm um papel preponderante na liderança da Escola, mas não tomam as devidas precauções e a indisciplina cresce e não é vista actuação.</p>
2	<p><u>Como caracteriza a actuação desses líderes?</u> Não tomam as devidas precauções (9).</p>	<p>a indisciplina cresce, não se vê a sua actuação (10).</p>	<p>Os órgãos intermédios não têm um papel muito importante mas na Escola existem professores que pelas suas características motivam os outros para colaborar nos seus projectos.</p>
3	<p><u>Como se tomam as decisões nesta Escola?</u> Na C. Instaladora (14). No Cons. Pedag. são dados pareceres sobre assuntos pedagógicos (15). (os 2 órgãos têm o mesmo presidente) (16).</p>	<p>Tomam-se decisões administrativas(14). e implementam-se as medidas pedagógicas (15).</p>	<p>As decisões administrativas são tomadas pela C. Instaladora que também implementa as pedagógicas depois do parecer do Cons. Pedagógico.</p>

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
4	<p><u>Quem habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u></p> <p>- A Comissão Instaladora (17). - Todos os professores da Escola (19).</p>	<p>através dos delegados das disciplinas e dos seus representantes no Conselho Pedagógico (17).</p>	<p>Nas tomadas de decisão participam a Comissão Instaladora e todos os professores representados pelos delegados de disciplina e pelos seus representantes no Conselho Pedagógico.</p>
5	<p><u>Como são transmitidas as decisões?</u></p> <p>Formalmente (18). Informalmente (19).</p>	<p>através de reuniões de disciplina e afixação nos placards (18). funciona a conversa de sala (19).</p>	<p>As decisões são conhecidas por duas vias, a formal feita através de reuniões e afixação de "avisos" no placard e a informal, feita por informação oral (conversa na sala).</p>
6	<p><u>Como são seguidas as decisões?</u></p> <p>Os que concordam, seguem-nas (20). Os que não concordam, não seguem (21).</p>	<p>contestam umas vezes, outras não (21).</p>	<p>As decisões tomadas, se forem contestadas, não são seguidas, o que não acontece quando são aceites.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 5

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
7	<p><u>Nesta Escola</u> Quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?</p> <p>As pessoas, normalmente, conversam (22).</p> <p>A comunicação pode ser feita por escrito (23).</p> <p><u>Acha que resulta?</u></p>	<p>na sala dos professores, noutra sala e fora da Escola (22).</p> <p>pela sua importância ou gravidade (23).</p>	<p>As pessoas comunicam, conversando dentro da Escola, na sala dos professores, em qualquer outra sala ou fora da Escola.</p> <p>A comunicação pode ser feita por escrito se o assunto for grave ou importante.</p>
8	<p><u>De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?</u></p> <p>Não parecem muito amistosas (25).</p>	<p>As pessoas funcionam por grupos com afinidades pessoais ou disciplinares (24).</p>	<p>A relação entre as pessoas não parece muito amistosa; e funciona por grupos com afinidades pessoais ou disciplinares.</p>

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
9	<u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u> Não se resolvem (26).	Existem pequenos atritos que afastam as pessoas por algum tempo (27), depois voltam a aproximarem-se (28).	Nesta Escola os conflitos têm origem em pequenos atritos ou mal entendidos que não se revestem de grande gravidade, que o tempo resolve, embora as pessoas se afastem durante algum tempo.
10	<u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u> São os mal entendidos (29). <u>Considera-os graves?</u> Não parecem graves (30). Há pessoas que tendem a empolar as situações (32).	que com o tempo se vão resolvendo (29). Há que reduzi-los à sua verdadeira dimensão (31).	As pessoas tendem a empolar algumas situações; há necessidade de as reduzir à sua verdadeira dimensão.

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 5

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	<p>É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?</p> <p>A nível do Inglês trabalha-se em grupo! (33)</p> <p>Há boa colaboração (35).</p> <p>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?</p> <p>Há vantagens (36).</p> <p>Caracterize o ambiente que se vive na Escola.</p> <p>Não é muito amigoso (39).</p> <p>Os alunos são ...indisciplinados (42).</p>	<p>Planeia-se, ajusta-se, trocam-se materiais e informações (34).</p> <p>A troca de experiências e de ideias enriquece desde que as pessoas não se sobreponham ao grupo (37).</p> <p>O grupo de professores é muito antigo e estável (40).</p> <p>A crise de autoridade vem de casa (43).</p>	<p>Realiza-se trabalho de grupo na disciplina de Inglês. Há boa colaboração e o trabalho é planeado. Este método de trabalho tem vantagens pois a troca de experiências e de ideias enriquece.</p> <p>O ambiente de trabalho vivido na Escola não é muito amigoso. O grupo dos professores é muito antigo e estável e os alunos são indisciplinados.</p> <p>O ambiente é, certamente, a consequência da gestão da Escola, outra forma de gestão teria certamente outro tipo de consequências.</p>
12	<p>Pensa que exista relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?</p> <p>É certamente consequência (47).</p>	<p>Se houvesse outra gestão teria, certamente, outras consequências (49).</p>	
13			
14			

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes ?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<u>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</u> As delegadas das Ciênc. da Natureza, de Ling. Portug. e uma Prof de Matem. (2).	São todas do 2.º ciclo (2).	A liderança é exercida sobretudo por duas delegadas de disciplina e uma professora. Todas do 2.º ciclo.
2	<u>Como caracteriza a actuação desses líderes ?</u> Dedicadas à Escola, (3) preocupadas com os alunos e com as pessoas mais jovens (4). Competentes e colaboradoras (6).	Que têm de crescer em todos os sentidos (4); elas olham a Escola como um todo (5).	Estes líderes são pessoas dedicadas à Escola e preocupadas com o crescimento global dos alunos e das pessoas mais jovens que consideram ter de crescer em todos os sentidos.
3	<u>Como se tomam as decisões nesta Escola?</u> São tomadas pela Com. Instaladora (8).	Que tem atribuições pedagógicas e administrativas (8). Resolve assuntos financeiros depois de ouvir o Cons. de Administração (9). Que podem ter inviabilidade... (10).	A Comissão Instaladora resolve assuntos pedagógicos e administrativos; quando são de carácter financeiro decididos, em conjunto, com o Conselho de Administração. Os grupos disciplinares tomam decisões disciplinares.

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
4	<p><u>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u></p> <p>- A comissão Instaladora (11).</p>	<p>Toma decisões por consenso (11). As propostas dos Conselhos, quando correctas, são atendidas se houver viabilidade estrutural (12).</p>	<p>A Comissão Instaladora toma as decisões por consenso. As propostas são discutidas só sendo inviabilizadas por razões estruturais.</p>
5	<p><u>Como são transmitidas as decisões?</u></p> <p>Por avisos na sala dos professores (13). Por contactos informais (13).</p>	<p>E emitidos por parte dos chefes da Administração Escolar e pessoal auxiliar (13). na sala dos professores (13). Há muitos intervenientes e a mensagem corre o risco de se perder...se as pessoas não forem responsabilizadas por um órgão (15).</p>	<p>As decisões tomadas, são dadas a conhecer pela afixação de avisos cujos responsáveis são, para além do Cons. Pedagógico, os chefes da Administração Escolar e do pessoal auxiliar.</p>
6	<p><u>Como são seguidas as decisões?</u></p> <p>Por toda a gente (16). Pela maior parte das pessoas (20). Há uma franja insignificante que se opõe a alterações(22).</p>	<p>Porque são decisões colegiais (20). A Comissão Instaladora está aberta a alterações e a ajudar a resolver problemas (19).</p>	<p>As decisões são seguidas pela maioria dos professores, apenas uma franja insignificante se opõe a alterações mas a Comissão Instaladora está aberta ao diálogo para ajudar as pessoas a resolver problemas.</p>

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
7	<p><u>Nesta Escola</u> quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?</p> <p>Comunica-se muito informalmente (23).</p> <p>a comunicação é feita formalmente através dos vários Conselhos (25).</p> <p><u>Acha que resulta?</u></p> <p><u>De um modo geral</u> como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?</p> <p>De um modo geral são boas (31).</p>	<p>Na sala dos professores (23) há afectividade entre as pessoas que trabalham juntas (24).</p> <p>Pedagógico, disciplinar e de directores de turma (25) e também em reuniões Gerais de Professores e de Escola (26).</p> <p>Há sempre pessoas que se ligam por afinidades de interesses e não apenas profissionais (32).</p>	<p>As pessoas comunicam informalmente, na sala dos professores; há relações afectivas entre as pessoas que trabalham juntas.</p> <p>A comunicação é feita formalmente, pelos órgãos de gestão da Escola e em reuniões Gerais de Professores e de Escola.</p> <p>As relações entre as pessoas são geralmente boas, há sempre pessoas que se relacionam por laços afectivos e não apenas pelos profissionais.</p>
8			

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 6

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
9	<p><u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u></p> <p>Os conflitos existem entre os órgãos (34).</p> <p>Entre as pessoas existem divergências que se resolvem falando (37).</p>	<p>Os conflitos interpessoais não têm sido graves (35).</p> <p>Por vezes esfriam um pouco as relações... o tempo passa e começam a falar (36).</p>	<p>Nesta Escola os conflitos existem entre os órgãos ; entre as pessoas existem discordâncias que reduzidas à sua verdadeira importância acabam por desaparecer com o tempo embora possam durante algum período afastar as pessoas desentendidas.</p> <p>As discordâncias não têm gravidade e resolvem-se pelo diálogo.</p>
10	<p><u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u></p> <p>São as discordâncias pontuais (39).</p> <p><u>Considera-os graves?</u></p> <p>Não, nada de grave (38).</p>	<p>que reduzidas à sua verdadeira importância, desaparecem com o tempo (39).</p>	

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 6

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	<p>É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo? Trabalham em grupo ainda que pontualmente(42).</p>	<p>Nos seus grupos (42). Em projectos interdisciplinares (43) e para emitir opiniões sobre documentos do Ministério (41).</p>	<p>Nesta Escola é habitual trabalhar em grupo ainda que pontualmente. Este método é utilizado em projectos interdisciplinares e sempre que é necessário dar pareceres sobre documentos vindos do Ministério. O trabalho em grupo é interessante; a troca de experiências permite o enriquecimento dos intervenientes. O ambiente que se vive na Escola continua bom e sem conflitos mesmo com a entrada do 3º ciclo. A liderança influencia as tomadas de posição de natureza pedagógica; os esclarecimentos dados, informalmente alertam para a necessidade de correcções. Os líderes têm, por vezes, de impor tarefas.</p>
12	<p>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo? Depende. Pedagogicamente é interessante discutir ideias (45).</p>	<p>A troca de experiências enriquece os intervenientes (46).</p>	
13	<p>Caracterize o ambiente que se vive na Escola. Continua bom (47).</p>	<p>Mesmo com a entrada do 3º ciclo não tem havido conflitos (48).</p>	
14	<p>Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola? Em certos momentos tem influenciado (50). Formalmente há necessidade de, por vezes, impor tarefas (51).</p>	<p>as tomadas de posição pedagógicas e os esclarecimentos dados (50) informalmente alertam para a necessidade de correcções (52).</p>	

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<p>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O presidente da C. Instaladora. - A delegada de Ciênc. da Natureza e uma prof. de matemática. - a coord. dos directores de turma. <p>Alguns professores começam a evidenciar-se (2). Como caracteriza a actuação desses líderes? Têm projectos e arrastam os outros professores (4).</p>	<p>são do 2º ciclo (1). são do 3º ciclo (2). que quando lá estão gostam e colaboram (5).</p>	<p>A liderança é exercida pelo presidente da Comissão Instaladora, pela delegada da disciplina de Ciências da Natureza e por uma professora de Matemática, do 2º ciclo, pela coordenadora dos directores de turma e pelo Cons. Pedagógico. Estes líderes têm projectos e arrastam os outros que, quando estão no grupo, gostam e colaboram. A Comissão Instaladora e o Conselho Pedagógico, tomam a maioria das decisões mas, quando é necessário, todos os professores participam.</p>
2	<p>Como se tomam as decisões nesta Escola? Depende (12). O Cons. Pedag. e a C. Instaladora (14). Todos os professores participaram (15).</p>	<p>a história do poder é complicada (13). tomam a maioria das decisões (14). quando se discutiu o projecto da disciplina (15) ninguém se pode escusar.</p>	
3			

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
4	<u>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u> - A Comissão Instaladora e o Conselho Pedagógico (18).	São órgão consultores e líderes (12).	As decisões são tomadas na Comissão Instaladora e no Conselho Pedagógico que são os órgãos consultores e os líderes.
5	<u>Como são transmitidas as decisões?</u> Formalmente (20). Informalmente (20).	por circulares e reuniões de grupo (19). pelo contacto pessoal na sala dos professores (20).	As decisões tomadas, são dadas a conhecer formalmente por meio de circulares e em reuniões.
6	<u>Como são seguidas as decisões?</u> A partida são acatadas (21). Não há oposição frontal (22).	Podem haver a contestação – o dizer por dizer (22).	As decisões são, à partida, acatadas. Pode haver alguma contestação mas é mais o dizer por dizer.

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 7

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
7	<p><u>Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?</u> Pelo diálogo (23) não há muita formalidade (24). <u>Acha que resulta?</u></p>	<p>Mesmo quando o assunto é profissional (24).</p>	<p>As pessoas comunicam informalmente pelo diálogo mesmo que os assuntos sejam profissionais.</p>
8	<p><u>De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?</u> Há mais tricas que nos outros anos (29). Nunca comuniquei tão pouco com os colegas como este ano (27).</p>	<p>Prende-se com o território (26). ...e não estou a perceber (25). A Escola... não facilita a comunicação... salas com portas próximas, corredores e passagens estreitas (28).</p>	<p>A comunicação entre as pessoas está dificultada pela estrutura do edifício. As tricas sentem-se mais que nos anos anteriores.</p>

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
9	<u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u> Os conflitos nunca vão muito longe (30) Nunca há questões frontais (31).	Tem a ver com os territórios (32).	
10	<u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u> Há pequenas questões (48) que são causadas pelas condições de trabalho... (49). <u>Considera-os graves?</u> Não, não são graves (47).	Não há conflitos (48).	Nesta Escola não existem propriamente conflitos, mas pequenas questões que não têm gravidade e que são a consequência das condições de trabalho a que os professores estão sujeitos.

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 7

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	<p>É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo? Trabalha-se sistematicamente em grupo (50).</p> <p>As pessoas juntam-se para trabalhar - (se) (52).</p> <p>Os estagiários que vêm para esta Escola (57).</p> <p>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?</p> <p>Há enormes vantagens (54).</p> <p>Para os professores mais antigos é-lhes difícil (55)</p>	<p>no meu grupo (50). Nas outras disciplinas não sei (51).</p> <p>houver afinidades ideológicas ou outras... (52) para se trabalhar em conjunto tem de haver elos de ligação (53).</p> <p>trabalham muito em grupo (57) têm abertura (59) e colocam problemas (60).</p> <p>os desafios ultrapassam os conteúdos ministrados (54).</p> <p>por formação vivem solitariamente (56).</p>	<p>Nesta Escola é habitual trabalhar em grupo numa disciplina. Este método é utilizado pelos professores estagiários que têm abertura e colocam problemas.</p> <p>Os professores mais velhos por formação não se adaptam.</p> <p>A metodologia de trabalho em grupo tem a vantagem de superar os conteúdos ministrados.</p> <p>O ambiente vivido na Escola não é excessivamente agradável. Os espaços são exíguos e geram agressividade e conflitos.</p> <p>Há um certo desfasamento. Os Órgãos de Gestão criaram regras a vários níveis. A sua gestão não cria mau ambiente. Todos estão a viver uma contingência ...</p>
13	<p>Caracterize o ambiente que se vive na Escola. Não é excessivamente agradável (47).</p>	<p>há agressividade (63) o espaço exíguo (64 a 67), afecta-nos e às relações com os outros (63)... gera conflitos (77).</p>	
14	<p>Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola? Há algum desfasamento (80), não criam mau ambiente(84) A C. Inst. e o Cons. Pedag. definiram regras...a vários níveis (85).</p>	<p>estamos a viver uma contingência e não uma alternativa (52).</p>	

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 8

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<p>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</p> <p>A Escola não tem líderes (1) tem pessoas... competentes... como a coordenadora dos directores de turma e a delegada de Ciências da Natureza (4). ... pela capacidades decisória (estão no C. Pedagógico, e o facto torna-as mais líderes, (6) emerge da falta de liderança a montante (7).</p>	<p>Um líder é um condutor de opinião. Mandá realizar e realiza (2).</p> <p>Têm capacidade de comunicação, bem informadas, inteligentes, disponíveis, com bom aspecto físico, honestas e cumpridoras (3) (4). Salientam-se no cinzentismo da Escola (5).</p>	<p>A liderança é exercida por pessoas professores com cargos e que fazem parte do Conselho Pedagógico; reúnem qualidades pessoais e profissionais, salientando-se no cinzentismo da Escola.</p> <p>São exigentes consigo próprias e exigem dos outros com quem trabalham e que coordenam.</p> <p>A Comissão Instaladora resolveu problemas administrativos e funcionais para que a mudança de instalações da Escola acontecesse dentro dos prazos, de resto não são tomadas decisões que façam sair do caos nem se discutem matérias nem novas correntes de aprendizagem.</p>
2	<p>Como caracteriza a actuação desses líderes?</p> <p>São exigentes consigo próprios e com os outros (26).</p>	<p>São capazes de produzir, analisar, sintetizar e emendar (25) exigem o cumprimento por parte dos colegas que coordenam... (27).</p> <p>que faça sair do caos (43) não se discutem matérias, nem novas correntes (40).</p>	<p>No Conselho Pedagógico discutem muito e adiam tudo.</p>
3	<p>Como se tomam as decisões nesta Escola?</p> <p>Não se tomam decisões (4). A C. Inst. tomou decisões em matéria administrativa e funcional (35) (36).</p> <p>O Cons. Pedag. é um órgão decisório (47).</p>	<p>Discute muito e adia tudo (48).</p>	

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são seguidas as decisões?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
4	<p><u>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u> A Comissão Instaladora (55). Conselho Pedagógico (56).</p>	<p>Decide sobre matéria administrativa e funcional (55). Decide assuntos ... pedagógicos (56). na sala dos prof., as mais urgentes e que têm a ver com a Escola toda como o calendário escolar e os documentos de avaliação (63).</p>	<p>A Comissão Instaladora toma as decisões de carácter administrativo e funcional e, no Conselho Pedagógico, as de ordem pedagógica As decisões tomadas são afixadas na sala dos professores se forem urgentes e se referirem a toda a Escola. Nas reuniões de conselho de disciplina e de grupo os professores são informados das decisões.</p>
5	<p><u>Como são transmitidas as decisões?</u> - por circulares e por afixação (63). - em reuniões de grupo e do cons. de disciplina (65).</p>	<p>só quando são feitas cumprir por obrigatoriedade de presença (73). (professores indisciplinados geram gerações indisciplinadas (73).</p>	<p>Quase ninguém obedece às decisões. O seu cumprimento só acontece quando existe obrigatoriedade de presença.</p>
6	<p><u>Como são seguidas as decisões?</u> Quase ninguém obedece (73).</p>		

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 8

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber Qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta <u>Escola</u> <u>quais</u> são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta <u>Escola</u> , as relações entre as pessoas?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
7	<p>Nesta <u>Escola</u> <u>quais</u> são as formas utilizadas <u>para as</u> <u>pessoas comunicarem umas com as outras?</u></p> <p>A nível pessoal, falando (88). A nível profissional, depende (89). Os delegados de disciplina transmitem as informações do C. Pedagógico (91). <u>Acha que resulta?</u> Divulgadas com erros (94), não resultam.</p> <p>De um modo geral como caracteriza, nesta <u>Escola</u>, as <u>relações entre as pessoas?</u> Cumprimentam-se mas ignoram-se (31).</p>	<p>nos poucos minutos dos intervalos (88). da pessoa que tem a obrigação de comunicar (90). algumas informações escritas... são divulgadas com erros (94) e assim não resultam.</p> <p>Há pouca disponibilidade para ser solidário (97). A obrigatoriedade das reuniões com horário previsto, faz falta (101).</p>	<p>As pessoas comunicam no intervalo das aulas, nos poucos minutos que têm. Falam umas com as outras.</p> <p>Recebem as informações por comunicação escrita (por vezes com erros) ou através dos delegados das disciplinas.</p> <p>As informações escritas com erros, são mal aceites, não resultam.</p> <p>Entre as pessoas, a comunicação limita-se a cumprimentos porque as pessoas não se conhecem. As reuniões fazem falta...</p>
8	<p>De um modo geral como caracteriza, nesta <u>Escola</u>, as <u>relações entre as pessoas?</u> Cumprimentam-se mas ignoram-se (31).</p>	<p>Há pouca disponibilidade para ser solidário (97). A obrigatoriedade das reuniões com horário previsto, faz falta (101).</p>	<p>Entre as pessoas, a comunicação limita-se a cumprimentos porque as pessoas não se conhecem. As reuniões fazem falta...</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 8

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
9	<u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u> Não se resolvem, (102) atenuam-se (103).	mas continuam latentes(103) deviam ser resolvidos em proldo aluno....(108).	Os conflitos tem uma estrutura profissional e pessoal mas a sua raridade, no âmbito profissional, é preocupante pois pode ser um indicador de desmotivação e de cair de braços na resolução de situações que, por isso, são adiadas, distraíndo as pessoas e impedindo um melhor funcionamento da Escola.
10	<u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u> São raros (113) e revestem-se de uma aura profissional (109) e são um sintoma de desinteresse, de cair de braços (114). <u>Considera-os graves?</u> A sua raridade é um sintoma de gravidade na situação dentro do ensino (114).	Mesmo os conflitos pessoais são raros(113) Os conflitos profissionais... indicariam profundas motivações pedagógicas (114). Distraem os espectadores, adiam tomadas de decisão e impedem o melhor funcionamento da Escola (112).	

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo? Faço tudo só (116) embora me disponibilize (115). Trabalho sempre com as mesmas pessoas (122).	As colegas não solicitam a minha presença (115). Com as outras encontro-me e descontro-me (123).	Não se consegue perceber a opinião relativamente à existência ou adopção do trabalho em grupo, nesta entrevista.
12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo? Depende do grupo e da preparação das pessoas (124).	A lei da carreira impõe que as pessoas tenham créditos (131).	O trabalho em grupo só tem vantagens quando as pessoas têm preparação para o realizar, embora a lei da Carreira docente imponha a aquisição de créditos.
13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola. Já vinha um pouco estragado da outra Escola (135) ... o professor não cumpre e os aux. de acção educativa sentem-se no direito de fazer o mesmo (140).	Não conheço muito bem as razões (135) há pessoas rudes, sobranceiras e injustas na sua forma de tratamento (138).	O ambiente vivido na Escola já vinha um pouco estragado, a razão embora não seja bem conhecida, é atribuída ao facto de existirem pessoas cujos predicados não abonam em seu favor.
14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola? Acho que sim (142). Resulta da falta de liderança (143).	têm falta de autenticidade como pessoas (145).	O ambiente reflecte a falta de liderança. É referida a falta de autenticidade das pessoas.

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 9

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
I	3	Saber como se exerce a liderança

PERGUNTAS

N.º 1	Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?
N.º 2	Como caracteriza a actuação desses líderes ?
N.º 3	Como se tomam as decisões nesta Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
1	<p><u>Nesta Escola quem são as pessoas que se evidenciam como líderes?</u> O presidente da C. Instaladora (1).</p> <p>As delegadas, de Ciências da Natureza e de Educ. Visual e Tecnológica (3).</p>	<p>Por inerência ao cargo (1), tem poder decisório (16).</p> <p>Promovem exposições na Escola (4) e lideram a animação cultural escolar (5).</p>	<p>A liderança é exercida pelo Presidente da C. Instaladora que por inerência do cargo tem poderes decisórios; ouve as pessoas, analisa opiniões e decide unilateralmente devido à passividade do corpo docente, quando necessário.</p>
2	<p><u>Como caracteriza a actuação desses líderes ?</u> Pelas qualidades pessoais e pela imposição dos pontos de vista (12).</p>	<p>O presidente ouve as pessoas, (14) consulta e vê se há consonância de opiniões (15) e decide quando é necessário (18).</p>	<p>Lideram o espaço escolar os delegados de Ciências da Natureza e de Educ. Visual e Tecnológica, promovendo exposições.</p>
3	<p><u>Como se tomam as decisões nesta Escola?</u> A tomada de decisões pode ser unilateral (19); em aspectos consensuais, consultam o C. Pedagóg. e de directores de turma (36).</p> <p>Os prof. que frequentam mais a Comissão Instaladora (25) estão mais próximos dos poderes decisórios (26).</p>	<p>Devido à falta de interesse por parte dos docentes (20).</p> <p>Quem ocupa os cargos participa na tomada de decisões (23).</p>	<p>Participam ainda na tomada de decisões alguns docentes mais próximos da Comissão Instaladora.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 9

1.ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
II	3	Saber quem participa nas tomadas de decisão

PERGUNTAS

N.º 4	Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?
N.º 5	Como são transmitidas as decisões?
N.º 6	Como são Seguidas as decisões?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
4	<p><u>Quem é que habitualmente participa nas tomadas de decisão?</u></p> <p>Quem ocupa cargos (23). Há prof. com maior intervenção na comunidade Escolar (24).</p>	<p>os professores que frequentam mais a Comissão Instaladora (25) estão mais próximos dos poderes decisórios (26).</p>	<p>Participa nas decisões quem ocupa os cargos. Alguns Professores que estão mais próximos da Comissão Instaladora contribuem para a tomada de decisões.</p>
5	<p><u>Como são transmitidas as decisões?</u></p> <p>Formalmente: - por afixação de comunicados no placard (28). O presidente entrega os documentos do Ministério (31).</p>	<p>Escapa a alguns (29), implica deficiência de informação (32), perdeu-se o hábito de entregar todas as informações em mão (30).</p>	<p>As informações são transmitidas de modo formal pela afixação de comunicados nos placards e pela entrega em mão, pelo Presidente, de documentos provenientes do Ministério.</p>
6	<p><u>Como são seguidas as decisões?</u></p> <p>São seguidas parcialmente e tomado, de ânimo leve, o que, por vezes, é de responsabilidade (35).</p>	<p>Por desgaste do sistema (35) torna-se cada vez mais difícil mobilizar professores para as tarefas extra escolares (36).</p>	<p>As decisões são seguidas parcialmente e tomado, de ânimo leve, o que, por vezes, é de responsabilidade. Esta situação é atribuída ao desgaste do sistema.</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 9

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
III	2	Saber Qual a estrutura da comunicação

PERGUNTAS

N.º 7	Nesta Escola quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras?
N.º 8	De um modo geral como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas?

<i>P</i>	<i>UNIDADE DE REGISTO</i>	<i>INDICADORES DE CONTEXTO</i>	<i>SÍNTESE</i>
7	<u>Nesta Escola</u> quais são as formas utilizadas para as pessoas comunicarem umas com as outras? O diálogo é difícil, para além das relações profissionais (39).	Formam-se grupos (40).	A comunicação entre as pessoas é de índole profissional e, neste campo, os laços afectivos não passam pelas relações profissionais.
8	<u>De um modo geral</u> como caracteriza, nesta Escola, as relações entre as pessoas? Não há uniformidade, por isso é difícil caracterizar (48).	Há laços afectivos que não passam pelas relações profissionais (49).	Formam-se grupos e não há uniformidade na comunicação.

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 9

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
IV	2	Saber qual a estrutura dos conflitos

PERGUNTAS

N.º 9	Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?
N.º 10	De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
9	<p><u>Nesta Escola como se resolvem os conflitos entre as pessoas?</u> Os conflitos não têm contornos visíveis (52) são queixas... das instalações ... e horários (58). Tudo se resolve parcialmente (59), ficam fissuras pessoais e profissionais irreparáveis (61).</p>	<p>Quando o são, só aparecem no órgão próprio(53)... o resolver cabalmente é impossível (60).</p> <p>Dificulta a gestão dos recursos humanos, enfraquece a iniciativa (64)... corta a vontade de dar mais do que é exigido (65).</p>	<p>Os conflitos não têm contornos visíveis, as condições de trabalho estão na génese dos conflitos que provocando mal estar contribuem para afectar as relações pessoais e profissionais.</p> <p>A existência de mal estar enfraquece a iniciativa e a vontade de realizar mais actividades que as exigidas e dificulta a gestão dos recursos humanos.</p> <p>Os conflitos resolvem-se parcialmente.</p>
10	<p><u>De um modo geral qual é a natureza dos conflitos?</u> São de origem profissional (62) e as relações pessoais e profissionais ressentem-se (63) (114).</p> <p><u>Considera-os graves?</u> Profissionalmente contribuem para um certo mal estar (62).</p>		

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Entrevista N.º 9

1ª fase

Bloco	Número de perguntas	Objectivo
V	4	Saber de que forma trabalham os professores e os outros actores

PERGUNTAS

N.º 11	É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?
N.º 12	Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?
N.º 13	Caracterize o ambiente que se vive na Escola.
N.º 14	Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO	SÍNTESE
11	<p><u>É habitual nesta Escola as pessoas trabalharem em grupo?</u> Acontece em determinadas disciplinas (66)... como em Ciências da Natureza e Educ. Visual e Tecnológica (68), há professores implicados em projectos (69).</p> <p><u>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?</u> Há, normalmente, vantagens (71).</p> <p><u>Caracterize o ambiente que se vive na Escola.</u> Alguma apatia por parte do corpo docente, em geral (73).</p>	<p>Talvez por exigência da sua natureza (67). participam e intervêm activamente (70). a desvantagem surge quando o trabalho de grupo anula a iniciativa e a vontade individual das pessoas (72). vinga a iniciativa dentro dos grupos de disciplina ou afectivos (74).</p>	<p>O ambiente de trabalho é de apatia por parte dos docentes em geral. A iniciativa de trabalhar em grupo vinga em certas disciplinas como as Ciências da Natureza e Educação Visual e Tecnológica cujos professores participam activamente. Trabalhar em grupo tem vantagens e as desvantagens surgem quando não é valorizada a vontade e a iniciativa individual dos elementos do grupo. A actuação dos líderes tem uma relação de causa efeito pois serve para as pessoas se furtarem a realizar trabalho para a comunidade escolar.</p>
12	<p><u>Pensa que existe relação entre a forma como os líderes actuam e o ambiente que se vive na Escola?</u> Há uma certa relação de causa efeito (78).</p>	<p>que funciona para as pessoas se furtarem a colaborar em tarefas para a comunidade Escolar (79).</p>	
13			
14			

ANEXO 6

ANÁLISE DE CONTEÚDO/2ª FASE

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO			CONCLUSÃO / SÍNTESE
		F DE FUNÇÃO/PROFISSIONAIS	F DE REFORÇO A FUNÇÃO	F	
4	Quem participa habitualmente nas tomadas de decisão? - O Conselho Pedagógico - A Comissão Instaladora - Os delegados das diferentes disciplinas	6	6	2	Participam nas tomadas de decisão, os órgãos de gestão da Escola, os delegados das disciplinas e professores com cargos específicos na Gestão da Escola e todos os professores através dos seus representantes no Conselho Pedagógico. A escola pode ou não estar toda envolvida nas decisões, dependendo dos assuntos. As decisões são transmitidas formalmente através de documentos escritos que são afixados e também por ordens de serviço e reuniões. O informal é outra das formas utilizadas; o modo é o diálogo. A maioria dos professores segue as decisões de forma voluntária, dependendo do modo como estão na Escola.
		9	4	1	
		3	1	1	
		2	1	1	
5	Os directores de turma - Os coordenadores dos directores de turma - A Escola toda - Os repres. dos prof. no Cons. Pedagógico Como são transmitidas as decisões? - Formalmente - Por "entrega" de circulares Entrega de avisos (6) ordens de serviço(2) - por ofícios - Nas reuniões de directores turma, (4) gerais(1) e de grupos de disciplina (3) Informalmente(6), conversando (5)	6	6	1	... podem ser tomadas de ânimo leve. Alguns são alertados para o cumprimento. 80% não cumpre. Quem não concorda não segue. "é difícil mobilizar os professores para as tarefas extra-escolares".
		2	2	1	
		8	2	1	
		3	1	1	
6	Como são seguidas as decisões? - Voluntariamente - Depende	4	1	1	A maioria dos professores segue as decisões de forma voluntária, dependendo do modo como estão na Escola.
		6	1	1	

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO				CONCLUSÃO / SÍNTESE	
		DE MODO OU TIPO	DE REFORÇO AO MODO	ATRIBUTOS	F		
7	Quais as formas utilizadas para as pessoas comunicarem uma com as outras? - formal - informal - depende - não parece - formais - cumprimentam-se - por afinidades - agradáveis - informais - não parecem amistosas - não há uniformidade	4 7 4 1	Por reuniões (c/ actas). Por escrito. Através dos órgãos de Gestão. Conversa/ diálogo. Do interesse(1), da atenção(1) dos assuntos(2). Depende da adesão das pessoas. A vontade(1) e cooperação(1). Pedagógicas(2) estilos de vida (2) pessoais(1). As pessoas formam grupos. Há laços afectivos.	3 1 1 7 4 1 2 5 1 1	Geral de prof.(1) e de Escola (1). Pela sua importância ou gravidade. Conselho Pedagógico; de Disciplina; de Directores de turma, de Delegados; de disciplina, telefone. Na Escola(5) e fora dela(2), mesmo de assuntos profissionais(1). Pode não resultar. Os assuntos mais delicados requerem mais atenção. Pode resultar menos. Por parte dos professores mais jovens e pessoal não docente. A escola é nova(1) o edifício é velho(1) na outra Escola todos se conheciam(1). A Escola não facilita a comunicação. Nunca comuniquei tão pouco. Que não passam pelas relações profissionais.	2 1 1 8 1 1 1 1 1 1 1 1 1	A estrutura da comunicação é muito diversificada no entanto pelas respostas predomina a informal que é feita pela diálogo dentro e fora da Escola mesmo que se trate de assuntos profissionais. As entrevistas, deixam transparecer claramente as deficientes condições físicas e de estrutura da Escola como razão apontada para a dificuldade na comunicação. A formação de grupos por afinidades parece ser um factor de divisão de opiniões. As formas de comunicação utilizadas para informar de assuntos de interesse pedagógico, pessoal e outros é formal e o seu resultado depende, não só dos assuntos, como do interesse das pessoas.
8	De um modo geral como caracteriza as relações entre as pessoas?						

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO				CONCLUSÃO / SÍNTESE	
		F	DA PRÁTICA / DO AMBIENTE DE TRABALHO	F	DE REFORÇO À FORMA DE TRABALHAR		
11	<p>É habitual as pessoas trabalharem em grupo?</p> <p>- é habitual</p>	5	<p>Há grupos que habitualmente trabalham juntos. Em quatro disciplinas. Em situações de projecto. Para dar pareceres.</p> <p><u>DA PRÁTICA / DO TRABALHO</u></p>	1	<p>Outros fazem-no pontualmente. Em situações de aprendizagem. Quando o trab. é multidisciplinar. Sobre documentos do Ministério.</p> <p><u>DE REFORÇO PARA O TRABALHO</u></p>	5	<p>Nesta Escola o trabalho em grupo é realizado sobretudo em quatro disciplinas pelos alunos.</p>
12	<p>Acha que há vantagens ou desvantagens em trabalhar em grupo?</p> <p>- há vantagens</p>	2	<p>Respeita-se o ritmo individual. Há modos diferentes de ver as questões.</p> <p>Os desafios ultrapassam conteúdos(1) é interessante(1) e da preparação das pessoas.</p> <p><u>DA PRÁTICA / DO AMBIENTE DE TRABALHO</u></p>	4	<p>O trabalho final é de todos. Enriquece os intervenientes. Surgem propostas.</p>	1	
13	<p>Caracterize o ambiente que se vive na Escola</p> <p>- depende do grupo</p> <p>- é agradável</p>	7	<p>Há expectativa (1) as relações não podem ser de conflito (1). O ambiente está a fazer-se. As pessoas funcionam em pequenos grupos, por afinidades. pessoas ..sobranceiras, prof. antig. Os alunos são indisciplinados.</p> <p><u>DA PRÁTICA / DO AMBIENTE</u></p>	5	<p>O trabalho realizado em grupo é reconhecido ter inúmeras vantagens e como tal ajudar a desenvolver a capacidade dos alunos e das pessoas que o realizam.</p>	1	<p>O ambiente de certo modo reflecte o tipo de liderança mas há quem avise que a situação é de contingência devido à mudança de edifício e outras variáveis indicadas.</p>
14	<p>De apatia(1) desagradável(1) e não amistoso(1)</p> <p>Pensa que existe relação entre a actuação dos líderes e o ambiente vivido na Escola?</p> <p>- em parte</p> <p>É necessário arrastar pessoas - teria de haver espírito de equipa com metas</p>	2	<p>Há quem os não aceiteo ambiente mexe. Há muita informação. As pessoas precisam de líderes. Para existir liderança.</p> <p><u>DE REFORÇO</u></p>	1	<p>Relativamente ao ambiente vivido na Escola, ele foi caracterizado da agradável, embora as nuances menos positivas estejam salpicadas nas opiniões.</p>	1	

ANEXO 7

ANÁLISE DE CONTEÚDO/3ª FASE

ANÁLISE DE CONTEÚDO DE NOVE ENTREVISTAS — Realizadas a Professores de uma Escola C+S 2,3, de Lisboa
 Bloco I | OBJECTIVO – Saber como se exerce a liderança

3ª fase

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO			F	SÍNTESE
		DE FUNÇÃO	PESSOAS/PROFISSIONAIS	ATRIBUTOS		
1	A liderança é exercida pela Comissão Instaladora (3), Directores de Turma (3) e Cons. Pedagógico (2). Alguns professores. A deleg. de disciplinas.	8 4 7	2 7	Interessados informados De Ciências da Natureza	Disponível, motiva, é comunicativa, com bom aspecto físico e outros... Dedicados, responsáveis, preocupados. Comunicativos e disponíveis.	A liderança é exercida por pessoas informadas e interessadas. A delegada de Ciências da Natureza e os membros dos órgãos de gestão. Usam de alguma formalidade. Motivam e dinamizam o processo pedagógico.
2	A actuação caracteriza-se por uma certa formalidade.			Dinamizam o Processo Pedagógico e motivam as pessoas		
3	As decisões são tomadas dentro dos órgãos e em reuniões.			No Cons. Ped., na C. Instalad., nos grupos de disciplina, em reuniões gerais de prof. e no conselho de directores de turma.		

ANÁLISE DE CONTEÚDO DE NOVE ENTREVISTAS — Realizadas a Professores de uma Escola C+S 2,3, de Lisboa
 Bloco II | OBJECTIVO – Saber por quem são tomadas as decisões

3ª fase

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO			F	SÍNTESE
		DE FUNÇÃO / MODO	PESSOAS/PROFISSIONAIS	ATRIBUTOS		
4	Participam na tomada de decisões: - O Cons. Pedagógico - A Comissão Instaladora - Os deleg. de disciplinas - Outros	6 9 3 6	6 4 1	É Org. Consultivo e deliberativo. Decide assuntos administrativos. Discutem e tomam decisões. Representam os professores.	Sobre disciplinas. Discutem e participam na tomada de decisões. Entregues em mão ou são afixados. Dialogando.	As decisões são tomadas pelos órgãos de gestão que têm funções deliberativas e consultivas e pelos representantes dos professores.
5	As decisões são transmitidas	6		Através de documentos escritos.		
6	As decisões são seguidas	1 1 4	4	Por transmissão oral. Pela maioria dos professores.	Dependendo da forma de estar na Escola.	As decisões são transmitidas por escrito e oralmente e seguidas pela maioria dos professores.

ANÁLISE DE CONTEÚDO DE NOVE ENTREVISTAS — Realizadas a Professores de uma Escola C+S 2,3, de Lisboa
 Bloco III OBJECTIVO — Saber qual a estrutura da comunicação

3ª fase

INDICADORES DE CONTEXTO						
P	UNIDADE DE REGISTO	ATRIBUTOS			SÍNTESE	
		F	DE FUNÇÃO / MODO	F		PESSOAS/ PROFISSIONAIS
7	As pessoas comunicam - de modo formal	4	Através de reuniões. Com os órgãos de gestão — por escrito.	3	3	A comunicação é predominantemente informal. Sendo o diálogo o modo mais utilizado.
X	O resultado dos modos de comunicar depende - de modo informal	7	Pelo diálogo. Do interesse e atenção	7	4	A comunicação formal é feita em reuniões e por escrito.
8	De um modo geral as relações entre as pessoas são muito diversificadas.	5	<u>De modo ou tipo</u> Por afinidades (5) e agradáveis (3) Outras formas de comunicar	8	5	As relações entre as pessoas são muito diversificadas., predominando as afinidades.

ANÁLISE DE CONTEÚDO DE NOVE ENTREVISTAS — Realizadas a Professores de uma Escola C+S 2,3, de Lisboa
 Bloco IV OBJECTIVO — Saber qual a estrutura dos conflitos

3ª fase

INDICADORES DE CONTEXTO						
P	UNIDADE DE REGISTO	ATRIBUTOS			SÍNTESE	
		F	DE CONDIÇÃO	F		DE REFORÇO
9	Os conflitos resolvem-se pelo diálogo.	6	Sem inibições e em local próprio.	1	3	A estrutura dos conflitos, atritos ou divergências é de natureza profissional; o espaço e as condições de trabalho parecem ser factores pouco favoráveis ao relacionamento. Os atritos e/ou as divergências não são graves
10	A natureza dos conflitos é profissional.	5	As condições de trabalho e o espaço da escola. As exigências da profissão. Resultam do cansaço (1), não têm grande dimensão (1), empolam as situações.	2	1	Não há conflitos, há divergências, atritos, queixas. Geram mal entendidos. Desmotivam.
X	Os conflitos não são graves	7		3	1	Há que reduzi-los à sua verdadeira dimensão.

P	UNIDADE DE REGISTO	INDICADORES DE CONTEXTO ATRIBUTOS				SÍNTESE	
		F	DA PRÁTICA/DO MODO OU FORMA DE TRABALHAR	F	DE REFORÇO DO AMBIENTE DE TRABALHO		F
11	É habitual trabalhar em grupo.	5	Nalgumas disciplinas. Em trabalho de projecto	4	Em situações de aprendizagem. Multidisciplinar.	1 5	Na Escola trabalhar em grupo acontece em situações de projectos multidisciplinares e de aprendizagem. O trabalho em grupo enriquece os seus intervenientes. Pontualmente, as pessoas reúnem-se para dar pareceres. O ambiente vivido na Escola é de expectativa, não é agradável para todos, mas as pessoas sentem que a liderança se reflecte no ambiente vivido.
12	Trabalha-se pontualmente. O trabalho em grupo tem vantagens.	2 7	Para dar pareceres. Partilham-se saberes e enriquece os intervenientes.	8	Sobre documentos. Os desafios ultrapassam os conteúdos, surgem propostas.	3	
13	O ambiente vivido na Escola é agradável O ambiente não é agradável.	5 3	Há expectativas... As pessoas são sobranceiras, ... Fala-se de projectos pessoais.	3 1 3	Os professores mais antigos têm dificuldade. As pessoas... não se conhecem bem... O edifício é velho... e o espaço exige... ... mas há falta de liderança	3 8 1	
14	O ambiente de trabalho é, em parte, influenciado pela actuação dos líderes.	4	A liderança pressupõe a existência de líderes.	1	A Escola não é dinâmica. Para tal, tem de haver espírito de equipa e metas.	2	

ANEXO 8

CARTA QUE ACOMPANHA OS QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se a ser utilizado num trabalho de investigação escolar.

As suas respostas são absolutamente confidenciais e anónimas.

Sugere-se que usem a máxima sinceridade, pois só assim é possível realizar um trabalho credível.

Obrigado pela sua colaboração

ANEXO 9

QUESTIONÁRIO 2/COESÃO E NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO

QUESTIONÁRIO 2 A/PROFESSORES

QUESTIONÁRIO 2 B/ALUNOS

QUESTIONÁRIO 2 D/PAIS E EE

QUESTIONÁRIO 2A – Professores

COESÃO E NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO

As actividades abaixo listadas representam alguns aspectos da vida escolar em relação aos quais os professores são solicitados a participar, ainda que de modos e com graus de envolvimento diferentes.

Tomando como referência apenas os itens seleccionados, indique com um o grau de participação dos professores em geral, quer na fase de apresentação de propostas de trabalho (ou proposição), na sua discussão ou na tomada de decisão.

Para isso, e em relação a cada uma destas modalidades ou fases, utilize uma escala de frequência de cinco pontos, em que 5 representa o valor máximo e 1 o valor mínimo, com a seguinte chave:

- 5 – sempre
- 4 – quase sempre
- 3 – bastantes vezes
- 2 – raramente
- 1 – nunca

Actividades	MODALIDADES DE PARTICIPAÇÃO														
	Proposição					Discussão					Decisão				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1 – Organização do regulamento interno (metodologia, estrutura, reformulação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Selecção e definição dos objectivos educativos da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Elaboração do plano de formação dos professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – Gestão dos planos curriculares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Metodologias de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – Avaliação das aprendizagens:															
6.1 – processos de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 – instrumentos de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 – resultados dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – Questões de ordem disciplinar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – Selecção de manuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Planificação e organização das visitas de estudo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Elaboração e gestão do orçamento do grupo/disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 – Questões relativas ao abandono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 – Medidas de apoio pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 – Desenvolvimento de projectos específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In: Clímaco, Maria do Carmo – Observatório da qualidade da escola: guião organizativo. 2ª ed. Lisboa: IIE, 1995, p. 81.

QUESTIONÁRIO 2B – Alunos

COESÃO E NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO

As actividades abaixo listadas representam alguns aspectos da vida escolar em relação aos quais os alunos são solicitados a participar.

Tomando como referência apenas os itens seleccionados, indique com um o grau de participação dos alunos em geral, quer na fase de apresentação de propostas de trabalho (ou proposição), na sua discussão ou na tomada de decisão.

Para isso, e em relação a cada uma destas modalidades ou fases, utilize uma escala de frequência de cinco pontos, em que 5 representa o valor máximo e 1 o valor mínimo, com a seguinte chave:

- 5 – sempre
- 4 – quase sempre
- 3 – bastantes vezes
- 2 – raramente
- 1 – nunca

Actividades	MODALIDADES DE PARTICIPAÇÃO														
	Proposição					Discussão					Decisão				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1 – Organização do regulamento interno (estrutura, conteúdos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Objectivos a atingir ao longo do ano lectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Programação e organização de visitas de estudo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – Programação e organização de festas e actividades culturais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Acções de ordem disciplinar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In: Clímaco, Maria do Carmo – Observatório da qualidade da escola: guião organizativo. 2ª ed. Lisboa: IIE, 1995, p. 82.

Questionário 2B - Alunos

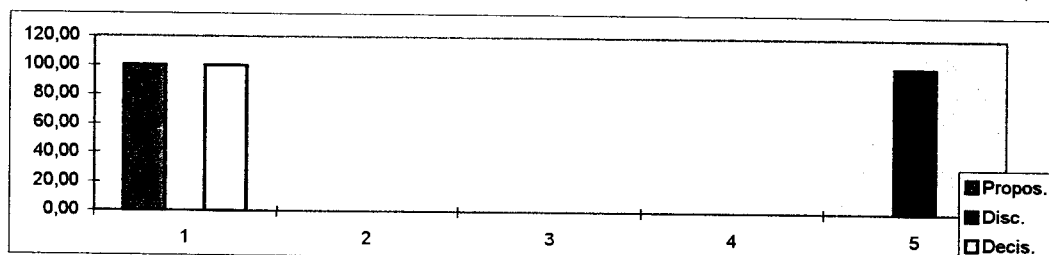
Coesão e nível de participação

Amostra – 22 Alunos

5º 2ª

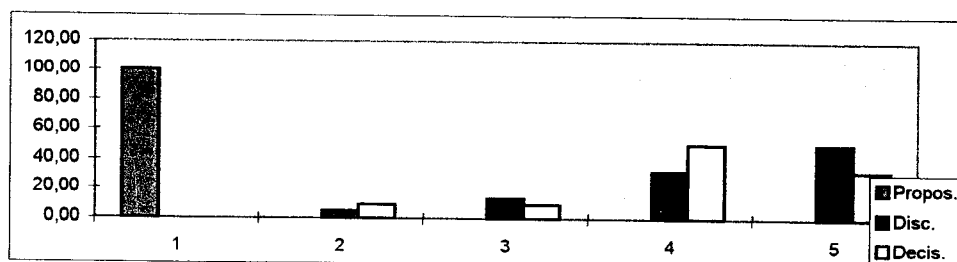
1 - Organização do regulamento interno

			% Propos.		% Disc.		% Decis.	
		Fr	Propos.	Fr.	Disc.	Fr.	Decis.	
1 - Nunca	1	22	100,00	0	0,00	22	100,00	
2 - Raramente	2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
3 - Bastantes vezes	3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
4 - Quase sempre	4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
5 - Sempre	5	0	0,00	22	100,00	0	0,00	



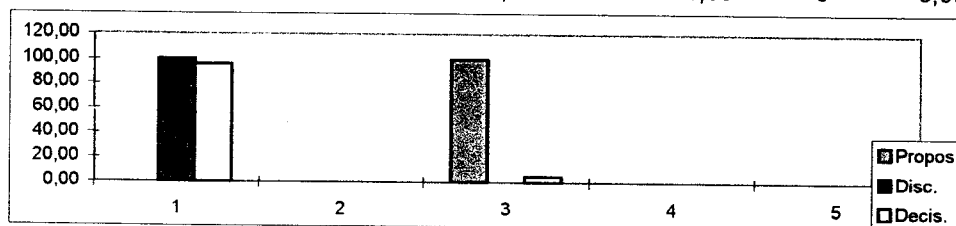
2 - Objectivos a atingir ao longo do ano lectivo

			% Propos.		% Disc.		% Decis.	
		Fr	Propos.	Fr.	Disc.	Fr.	Decis.	
1 - Nunca	1	22	100,00	0	0,00	0	0,00	
2 - Raramente	2	0	0,00	1	4,55	2	9,09	
3 - Bastantes vezes	3	0	0,00	3	13,64	2	9,09	
4 - Quase sempre	4	0	0,00	7	31,82	11	50,00	
5 - Sempre	5	0	0,00	11	50,00	7	31,82	



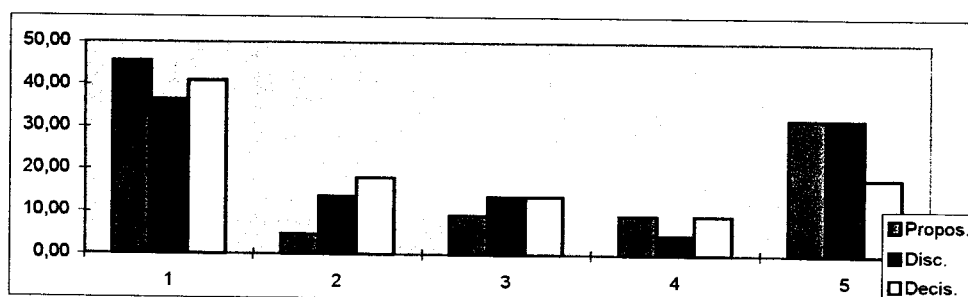
3 - Programação e organização de visitas de estudo

			% Propos.		% Disc.		% Decis.	
		Fr	Propos.	Fr.	Disc.	Fr.	Decis.	
1 - Nunca	1	0	0,00	22	100,00	21	95,45	
2 - Raramente	2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
3 - Bastantes vezes	3	22	100,00	0	0,00	1	4,55	
4 - Quase sempre	4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
5 - Sempre	5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	



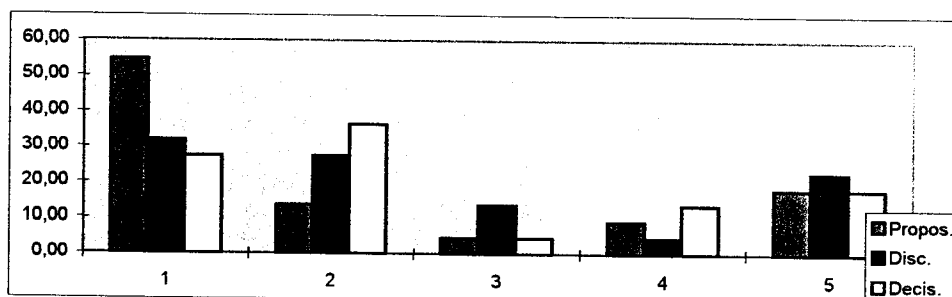
4 - Programação e organização de festas e actividades culturais

			%		%		%
		Fr	Propos.	Fr.	Disc.	Fr.	Decis.
1 - Nunca	1	10	45,45	8	36,36	9	40,91
2 - Raramente	2	1	4,55	3	13,64	4	18,18
3 - Bastantes vezes	3	2	9,09	3	13,64	3	13,64
4 - Quase sempre	4	2	9,09	1	4,55	2	9,09
5 - Sempre	5	7	31,82	7	31,82	4	18,18



5 - Acções de ordem disciplinar

			%		%		%
		Fr	Propos.	Fr.	Disc.	Fr.	Decis.
1 - Nunca	1	12	54,55	7	31,82	6	27,27
2 - Raramente	2	3	13,64	6	27,27	8	36,36
3 - Bastantes vezes	3	1	4,55	3	13,64	1	4,55
4 - Quase sempre	4	2	9,09	1	4,55	3	13,64
5 - Sempre	5	4	18,18	5	22,73	4	18,18



Questionário 2B - Alunos

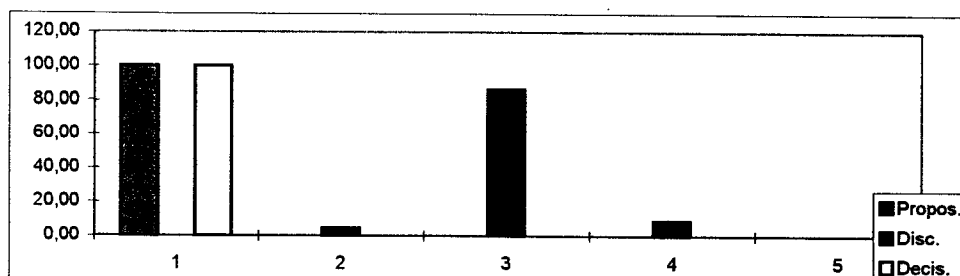
Coesão e nível de participação

Amostra – 22 Alunos

7º 1ª

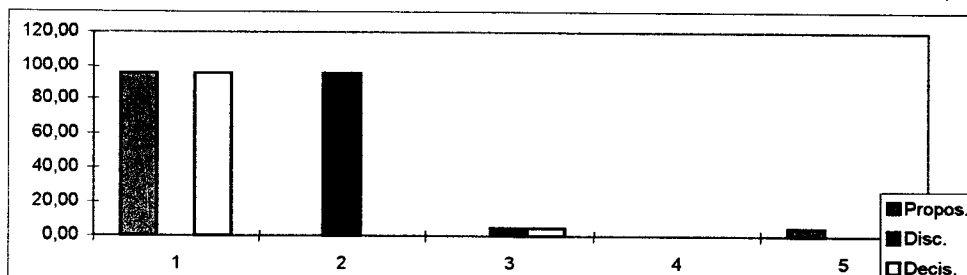
1 - Organização do regulamento interno

		Fr	%	Fr	%	Fr	%
			Propos.		Disc.		Decis.
1 - Nunca	1	22	100,00	0	0,00	22	100,00
2 - Raramente	2	0	0,00	1	4,55	0	0,00
3 - Bastantes vezes	3	0	0,00	19	86,36	0	0,00
4 - Quase sempre	4	0	0,00	2	9,09	0	0,00
5 - Sempre	5	0	0,00	0	0,00	0	0,00



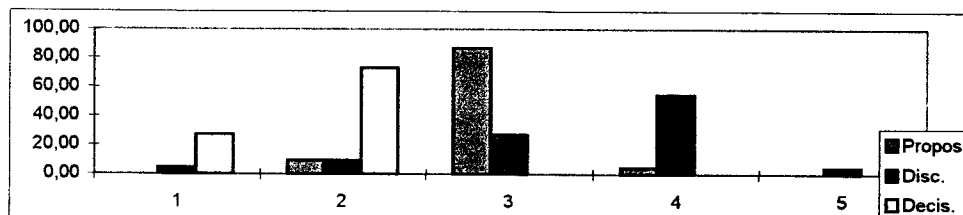
2 - Objectivos a atingir ao longo do ano lectivo

		Fr	%	Fr	%	Fr	%
			Propos.		Disc.		Decis.
1 - Nunca	1	21	95,45	0	0,00	21	95,45
2 - Raramente	2	0	0,00	21	95,45	0	0,00
3 - Bastantes vezes	3	0	0,00	1	4,55	1	4,55
4 - Quase sempre	4	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5 - Sempre	5	1	4,55	0	0,00	0	0,00



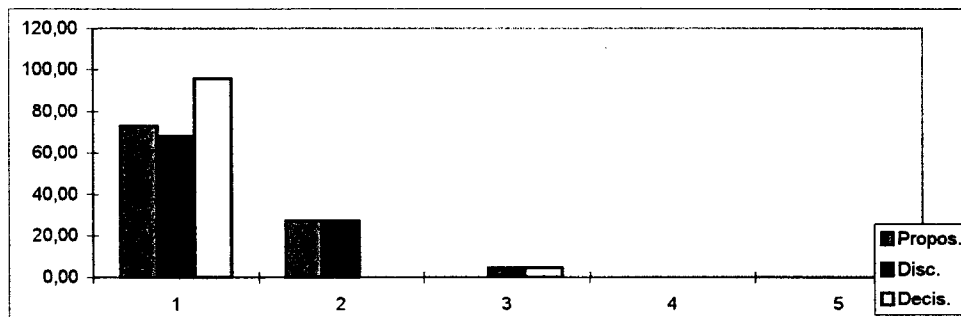
3 - Programação e organização de visitas de estudo

		Fr	%	Fr	%	Fr	%
			Propos.		Disc.		Decis.
1 - Nunca	1	0	0,00	1	4,55	6	27,27
2 - Raramente	2	2	9,09	2	9,09	16	72,73
3 - Bastantes vezes	3	19	86,36	6	27,27	0	0,00
4 - Quase sempre	4	1	4,55	12	54,55	0	0,00
5 - Sempre	5	0	0,00	1	4,55	0	0,00



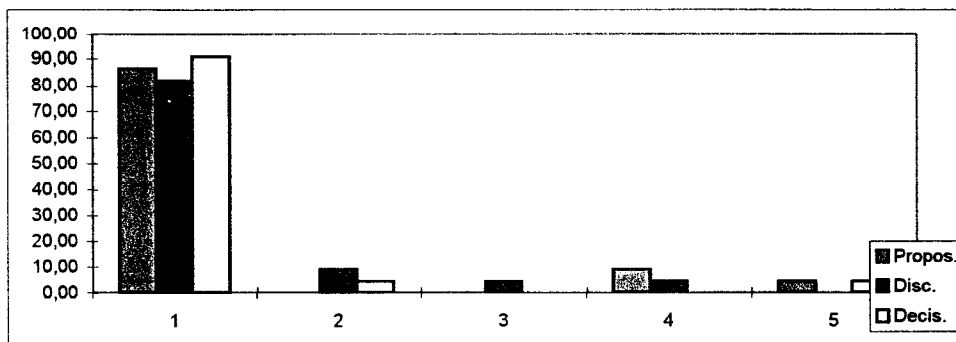
4 - Programação e organização de festas e actividades culturais

			%		%		%
		Fr	Propos.	Fr.	Disc.	Fr.	Decis.
1 - Nunca	1	16	72,73	15	68,18	21	95,45
2 - Raramente	2	6	27,27	6	27,27	0	0,00
3 - Bastantes vezes	3	0	0,00	1	4,55	1	4,55
4 - Quase sempre	4	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5 - Sempre	5	0	0,00	0	0,00	0	0,00



5 - Acções de ordem disciplinar

			%		%		%
		Fr	Propos.	Fr.	Disc.	Fr.	Decis.
1 - Nunca	1	19	86,36	18	81,82	20	90,91
2 - Raramente	2	0	0,00	2	9,09	1	4,55
3 - Bastantes vezes	3	0	0,00	1	4,55	0	0,00
4 - Quase sempre	4	2	9,09	1	4,55	0	0,00
5 - Sempre	5	1	4,55	0	0,00	1	4,55



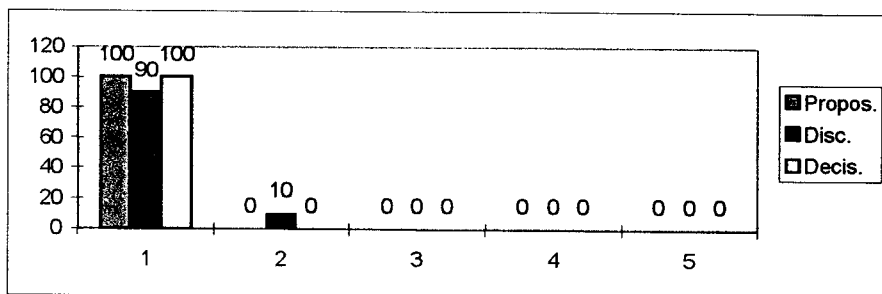
Questionário 2B - Alunos

Coesão e nível de participação

Amostra -- 20 Alunos 8º 2ª

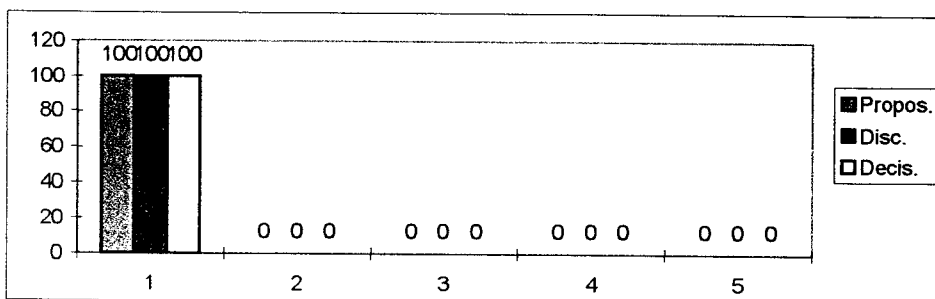
1 - Organização do regulamento interno

		Fr	% Propos.	Fr.	% Disc.	Fr.	% Decis.
1 - Nunca	1	20	100	18	90	20	100
2 - Raramente	2	0	0	2	10	0	0
3 - Bastantes vezes	3	0	0	0	0	0	0
4 - Quase sempre	4	0	0	0	0	0	0
5 - Sempre	5	0	0	0	0	0	0



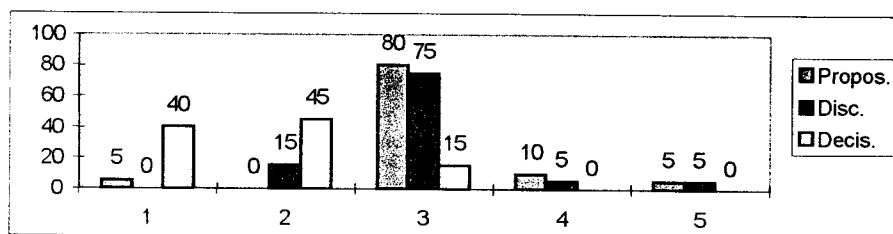
2 - Objectivos a atingir ao longo do ano lectivo

		Fr	% Propos.	Fr.	% Disc.	Fr.	% Decis.
1 - Nunca	1	20	100	20	100	20	100
2 - Raramente	2	0	0	0	0	0	0
3 - Bastantes vezes	3	0	0	0	0	0	0
4 - Quase sempre	4	0	0	0	0	0	0
5 - Sempre	5	0	0	0	0	0	0



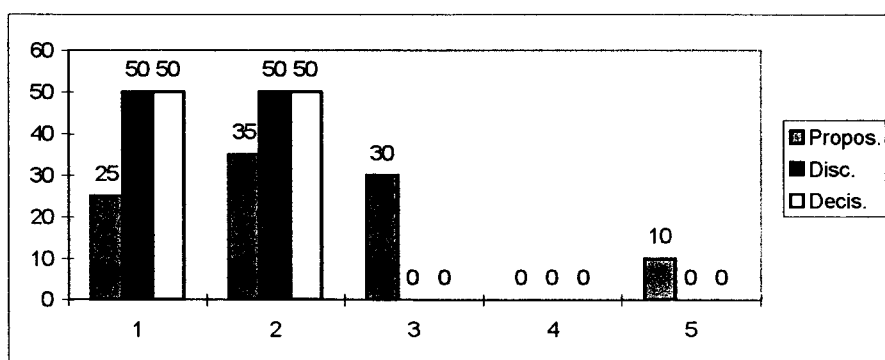
3 - Programação e organização de visitas de estudo

		Fr	% Propos.	Fr.	% Disc.	Fr.	% Decis.
1 - Nunca	1	1	5	0	0	8	40
2 - Raramente	2	0	0	3	15	9	45
3 - Bastantes vezes	3	16	80	15	75	3	15
4 - Quase sempre	4	2	10	1	5	0	0
5 - Sempre	5	1	5	1	5	0	0



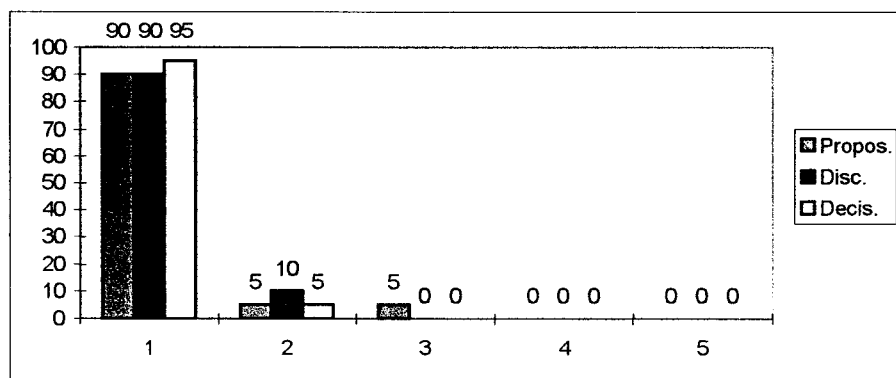
4 - Programação e organização de festas e actividades culturais

		Fr	% Propos.	Fr.	% Disc.	Fr.	% Decis.
1 - Nunca	1	5	25	10	50	10	50
2 - Raramente	2	7	35	10	50	10	50
3 - Bastantes vezes	3	6	30	0	0	0	0
4 - Quase sempre	4	0	0	0	0	0	0
5 - Sempre	5	2	10	0	0	0	0



5 - Acções de ordem disciplinar

		Fr	% Propos.	Fr.	% Disc.	Fr.	% Decis.
1 - Nunca	1	18	90	18	90	19	95
2 - Raramente	2	1	5	2	10	1	5
3 - Bastantes vezes	3	1	5	0	0	0	0
4 - Quase sempre	4	0	0	0	0	0	0
5 - Sempre	5	0	0	0	0	0	0



QUESTIONÁRIO 2D – Pais/Encarregados de Educação

COESÃO E NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO

Os assuntos enumerados na lista que se apresenta relacionam-se com alguns aspectos da vida escolar, em relação aos quais os pais são muitas vezes informados e solicitados a participar na sua discussão, quer por escrito, quer nas reuniões de pais convocadas pelo Conselho Directivo ou pelo Director de Turma.

Utilizando uma escala de 4 pontos indique o seu grau de participação ou envolvimento, com a seguinte chave:

<u>Conheço</u>	4 – muito bem	<u>Participei</u>	4 - sempre	Participei em	4 – sempre
	3 – bem	em reuniões	3 – quase sempre	reuniões	3 – quase sempre
	2 – mal	mas não	2 – poucas vezes	e <u>discuti</u>	2 – poucas vezes
	1 – não conheço	discuti	1 – nunca participei		1 – nunca discuti

Cada respondente só poderá escolher uma modalidade de resposta.

Assuntos	<u>Conheço</u> , mas não participei em reuniões da escola				<u>Participei</u> em reuniões na escola, mas não discuti				<u>Participei</u> em reuniões e <u>discuti</u>			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1 – O regulamento interno da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – O plano de actividades culturais e desportivas da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – As questões de segurança da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – As questões disciplinares e de comportamento dos alunos em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – As questões disciplinares e de comportamento do meu educando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – A questão do aproveitamento escolar dos alunos em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – As disciplinas em que o meu educando tem mais facilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – Outros assuntos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In: Clímaco, Maria do Carmo – Observatório da qualidade da escola: guião organizativo. 2ª ed. Lisboa: IIE, 1995, p. 84.

Questionário 2D - Pais/Encarregados de Educação

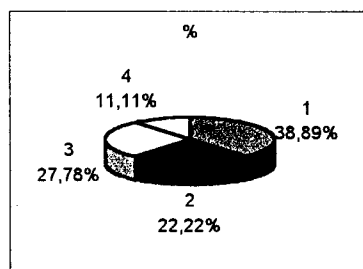
Coesão e nível de participação

Amostra – 18 Pais

5º 2ª

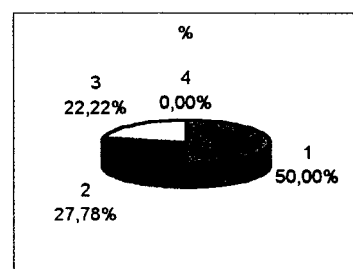
1 - O regulamento interno da Escola

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	7 38,89
2 - Mal	2	4 22,22
3 - Bem	3	5 27,78
4 - Muito bem	4	2 11,11



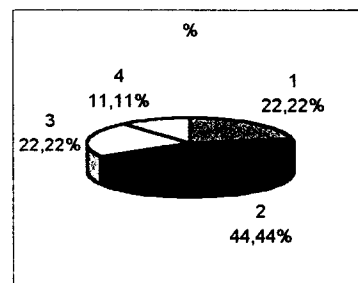
2 - O plano de actividades culturais e desportivas da Escola

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	9 50,00
2 - Mal	2	5 27,78
3 - Bem	3	4 22,22
4 - Muito bem	4	0 0,00



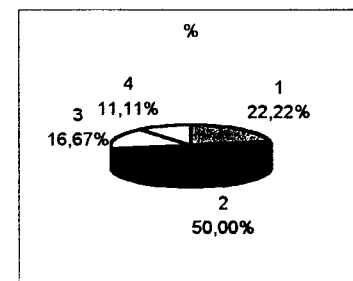
3 - As questões de segurança da Escola

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	4 22,22
2 - Mal	2	8 44,44
3 - Bem	3	4 22,22
4 - Muito bem	4	2 11,11



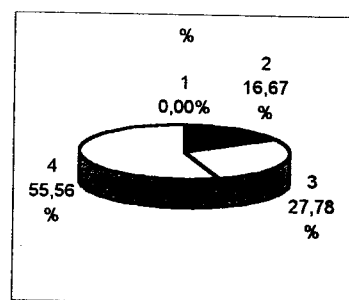
4 - As questões disciplinares e de comportamento dos alunos em geral

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	4 22,22
2 - Mal	2	9 50,00
3 - Bem	3	3 16,67
4 - Muito bem	4	2 11,11



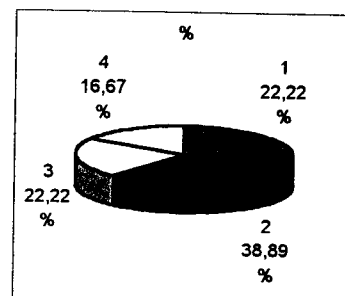
5 - As questões disciplinares e de comportamento do meu educando

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	0	0,00
2 - Mal	2	3	16,67
3 - Bem	3	5	27,78
4 - Muito bem	4	10	55,56



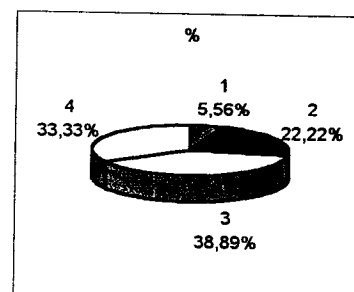
6 - As questões do aproveitamento escolar dos alunos em geral

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	4	22,22
2 - Mal	2	7	38,89
3 - Bem	3	4	22,22
4 - Muito bem	4	3	16,67



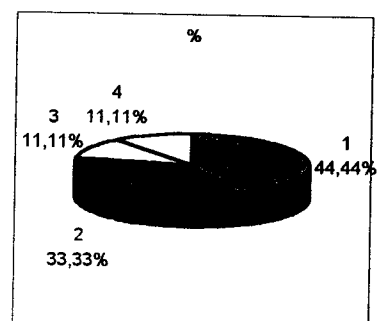
7 - As disciplinas em que o meu educando tem mais facilidade

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	1	5,56
2 - Mal	2	4	22,22
3 - Bem	3	7	38,89
4 - Muito bem	4	6	33,33



8 - Outros assuntos

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	8	44,44
2 - Mal	2	6	33,33
3 - Bem	3	2	11,11
4 - Muito bem	4	2	11,11



Questionário 2D - Pais/Encarregados de Educação

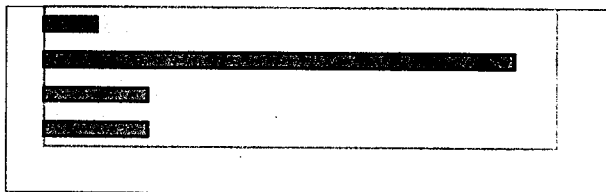
Coesão e nível de participação

Amostra – 14 Pais

7º 1ª

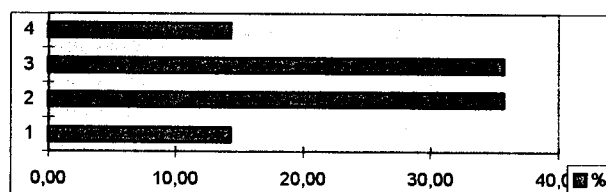
1 - O regulamento interno da Escola

Conheço:	Fr.	%	
1 - Não conheço	1	2	14,29
2 - Mal	2	2	14,29
3 - Bem	3	9	64,29
4 - Muito bem	4	1	7,14



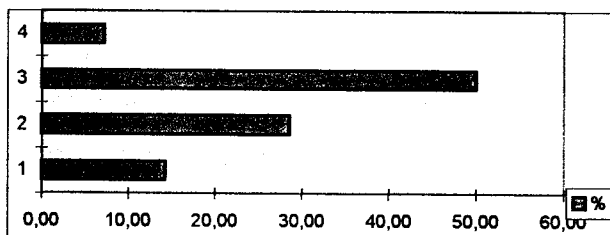
2 - O plano de actividades culturais e desportivas da Escola

Conheço:	Fr.	%	
1 - Não conheço	1	2	14,29
2 - Mal	2	5	35,71
3 - Bem	3	5	35,71
4 - Muito bem	4	2	14,29



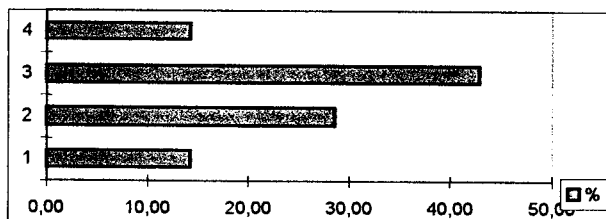
3 - As questões de segurança da Escola

Conheço:	Fr.	%	
1 - Não conheço	1	2	14,29
2 - Mal	2	4	28,57
3 - Bem	3	7	50,00
4 - Muito bem	4	1	7,14



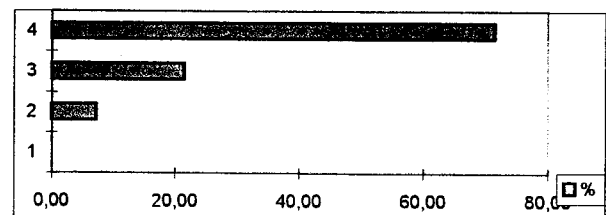
4 - As questões disciplinares e de comportamento dos alunos em geral

Conheço:	Fr.	%	
1 - Não conheço	1	2	14,29
2 - Mal	2	4	28,57
3 - Bem	3	6	42,86
4 - Muito bem	4	2	14,29



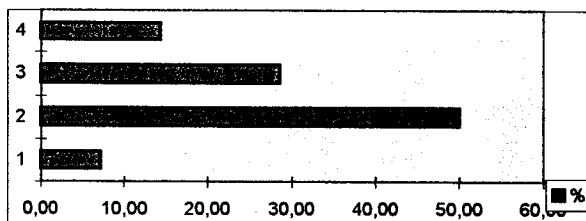
5 - As questões disciplinares e de comportamento do meu educando

Conheço:	Fr.	%	
1 - Não conheço	1	0	0,00
2 - Mal	2	1	7,14
3 - Bem	3	3	21,43
4 - Muito bem	4	10	71,43



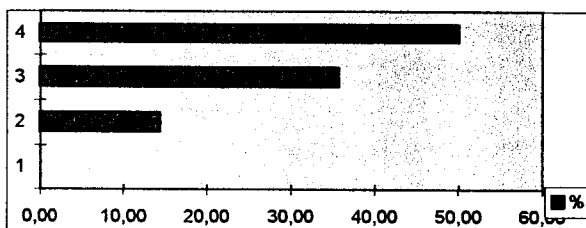
6 - As questões do aproveitamento escolar dos alunos em geral

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	7,14
2 - Mal	2	50,00
3 - Bem	3	28,57
4 - Muito bem	4	14,29



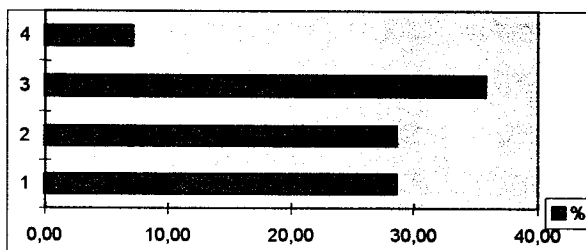
7 - As disciplinas em que o meu educando tem mais facilidade

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	0,00
2 - Mal	2	14,29
3 - Bem	3	35,71
4 - Muito bem	4	50,00



8 - Outros assuntos

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	28,57
2 - Mal	2	28,57
3 - Bem	3	35,71
4 - Muito bem	4	7,14



Questionário 2D - Pais/Encarregados de Educação

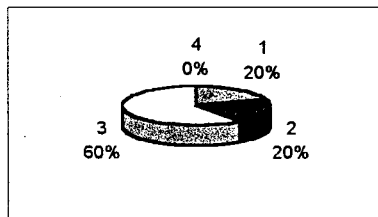
Coesão e nível de participação

Amostra – 10 Pais

8º 2ª

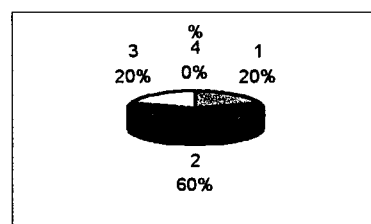
1 - O regulamento interno da Escola

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	20,00
2 - Mal	2	20,00
3 - Bem	3	60,00
4 - Muito bem	4	0,00



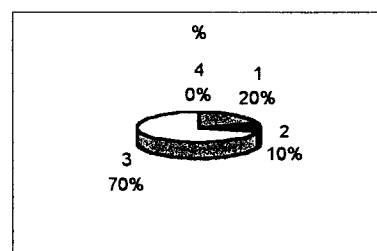
2 - O plano de actividades culturais e desportivas da Escola

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	20,00
2 - Mal	2	60,00
3 - Bem	3	20,00
4 - Muito bem	4	0,00



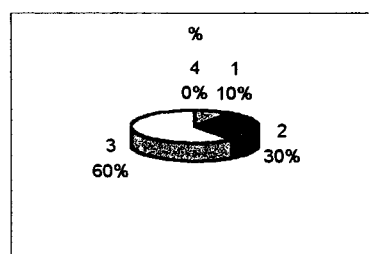
3 - As questões de segurança da Escola

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	20,00
2 - Mal	2	10,00
3 - Bem	3	70,00
4 - Muito bem	4	0,00



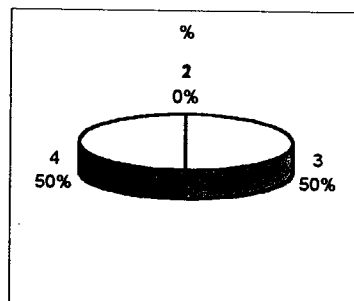
4 - As questões disciplinares e de comportamento dos alunos em geral

Conheço:	Fr.	%
1 - Não conheço	1	10,00
2 - Mal	2	30,00
3 - Bem	3	60,00
4 - Muito bem	4	0,00



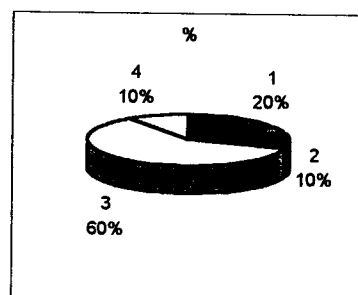
5 - As questões disciplinares e de comportamento do meu educando

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	0	0,00
2 - Mal	2	0	0,00
3 - Bem	3	5	50,00
4 - Muito bem	4	5	50,00



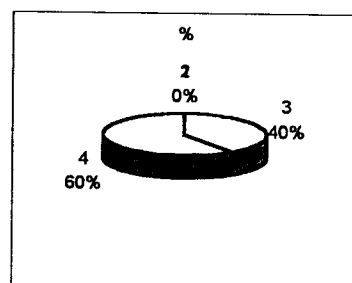
6 - As questões do aproveitamento escolar dos alunos em geral

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	2	20,00
2 - Mal	2	1	10,00
3 - Bem	3	6	60,00
4 - Muito bem	4	1	10,00



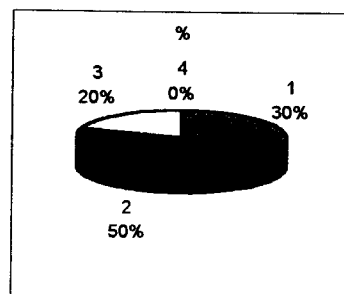
7 - As disciplinas em que o meu educando tem mais facilidade

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	0	0,00
2 - Mal	2	0	0,00
3 - Bem	3	4	40,00
4 - Muito bem	4	6	60,00



8 - Outros assuntos

Conheço:		Fr.	%
1 - Não conheço	1	3	30,00
2 - Mal	2	5	50,00
3 - Bem	3	2	20,00
4 - Muito bem	4	0	0,00



ANEXO 10

QUESTIONÁRIO 3/NÍVEL DE QUALIDADE E BEM ESTAR

QUESTIONÁRIO 3 — NÍVEL DE QUALIDADE E BEM ESTAR

Utilizando uma escala de 7 pontos, indique qual a sua concordância com as afirmações que abaixo se apresentam., assinalando com um x o número que lhe corresponde. O não preenchimento de uma quadrícula corresponde a “não tenho opinião”.

Assinale com um x se é:

- Professor
- Aluno
- Adulto não docente

	Concordo totalmente				Discordo totalmente		
	7	6	5	4	3	2	1
1 – O edifício da escola integra-se bem no espaço que o rodeia							
2 – A escola vista de fora tem um aspecto cuidado							
3 – Os espaços circundantes são bonitos, bem tratados							
4 – Quando se entra na escola “cheira” a limpeza							
5 – Há muita gente, mas a escola é sossegada							
6 – As salas de aula são acolhedoras e com graça							
7 – As salas são claras e bem iluminadas							
8 – Mesas e cadeiras são confortáveis							
9 – Mesas e cadeiras conservam-se bonitas							
10 – Material que se estraga, material que se arranja							
11 – Nas salas de convívio é bom estar e conviver							
12 – Os recreios são amplos e agradáveis							
13 – A escola é nossa e serve os outros também							

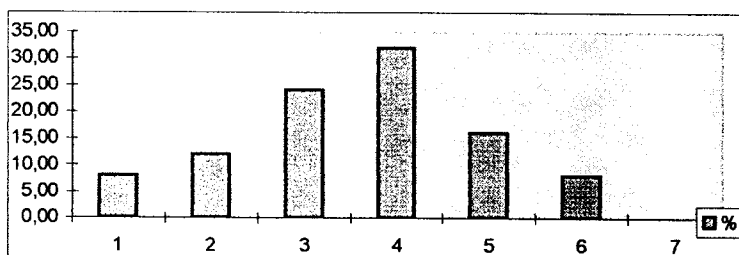
In: Clímaco, Maria do Carmo – Observatório da qualidade da escola: guião organizativo. 2ª ed. Lisboa: IIE, 1995, p. 89.

Questionário 3 - Nível de qualidade e bem estar

Amostra – 25 Professores

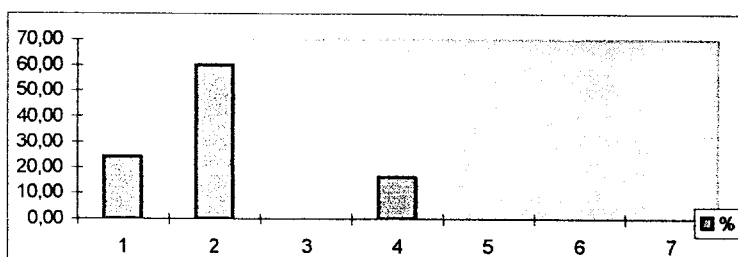
Concordo totalmente							Discordo totalmente
7	6	5	4	3	2	1	

1 - O edifício da Escola integra-se bem no espaço que a rodeia



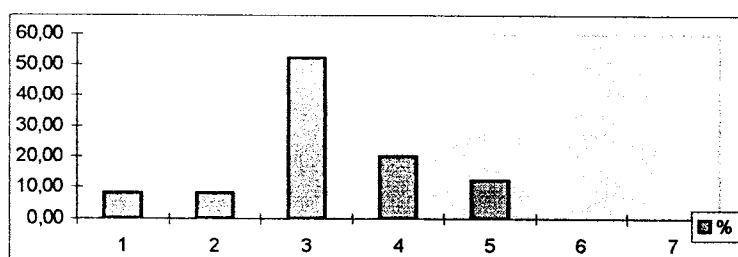
Nível	Fr.	%
1	2	8,00
2	3	12,00
3	6	24,00
4	8	32,00
5	4	16,00
6	2	8,00
7	0	0,00

2 - A Escola vista de fora tem um aspecto cuidado



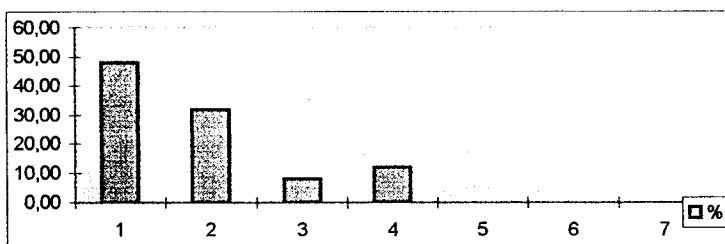
Nível	Fr.	%
1	6	24,00
2	15	60,00
3	0	0,00
4	4	16,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

3 - Os espaços circundantes são bonitos, bem tratados



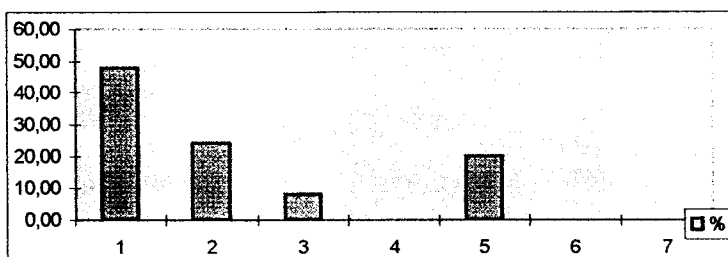
Nível	Fr.	%
1	2	8,00
2	2	8,00
3	13	52,00
4	5	20,00
5	3	12,00
6	0	0,00
7	0	0,00

4 - Quando se entra na Escola "cheira" a limpeza.



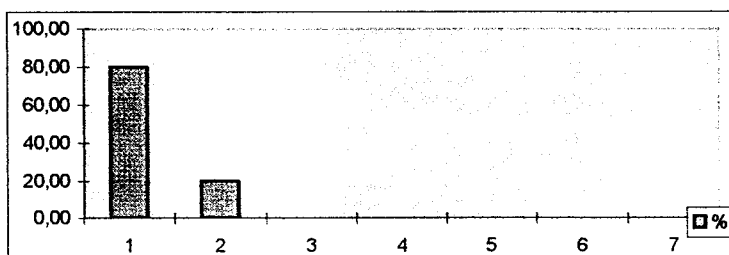
Nível	Fr.	%
1	12	48,00
2	8	32,00
3	2	8,00
4	3	12,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

5 - Há muita gente mas a Escola é sossegada



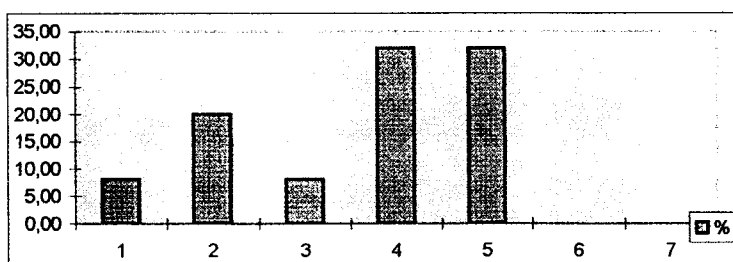
Nível	Fr.	%
1	12	48,00
2	6	24,00
3	2	8,00
4	0	0,00
5	5	20,00
6	0	0,00
7	0	0,00

6 - As salas de aula são acolhedoras e com graça



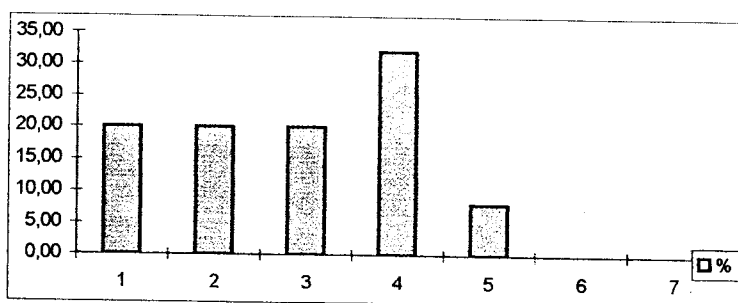
Nível	Fr.	%
1	20	80,00
2	5	20,00
3	0	0,00
4	0	0,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

7 - As salas são claras e bem iluminadas



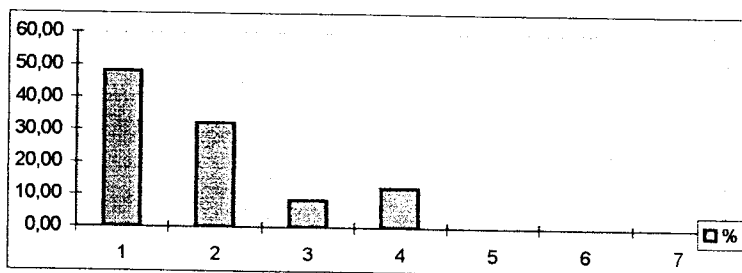
Nível	Fr.	%
1	2	8,00
2	5	20,00
3	2	8,00
4	8	32,00
5	8	32,00
6	0	0,00
7	0	0,00

8 - Mesas e cadeiras são confortáveis



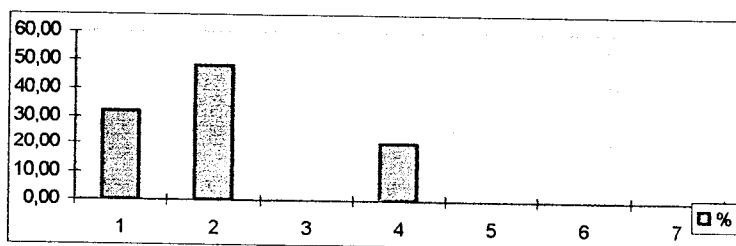
Nível	Fr.	%
1	5	20,00
2	5	20,00
3	5	20,00
4	8	32,00
5	2	8,00
6	0	0,00
7	0	0,00

9 - Mesas e cadeiras conservam-se bonitas



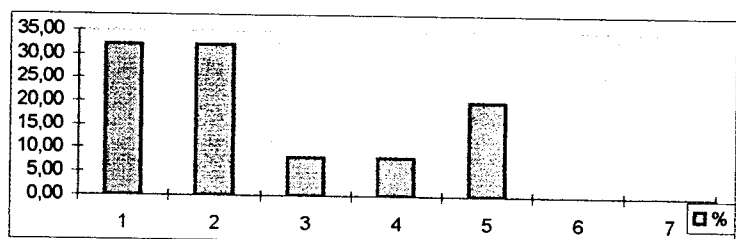
Nível	Fr.	%
1	12	48,00
2	8	32,00
3	2	8,00
4	3	12,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

10 - Material que se estraga, material que se arranja



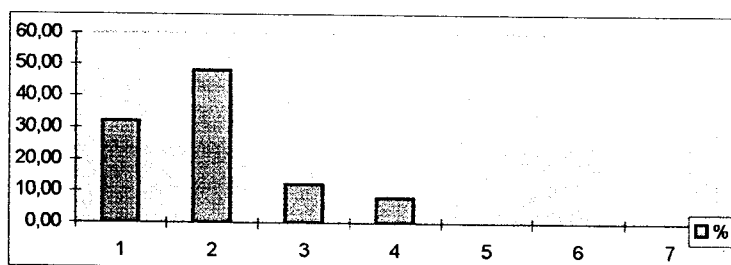
Nível	Fr.	%
1	8	32,00
2	12	48,00
3	0	0,00
4	5	20,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

11 - Nas salas de convívio é bom estar e conviver



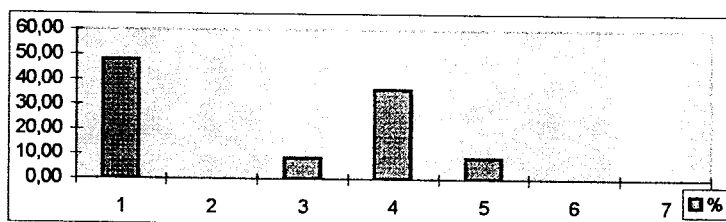
Nível	Fr.	%
1	8	32,00
2	8	32,00
3	2	8,00
4	2	8,00
5	5	20,00
6	0	0,00
7	0	0,00

12 - Os recreios são amplos e agradáveis



Nível	Fr.	%
1	8	32,00
2	12	48,00
3	3	12,00
4	2	8,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

13 - A Escola é nossa e serve os outros também



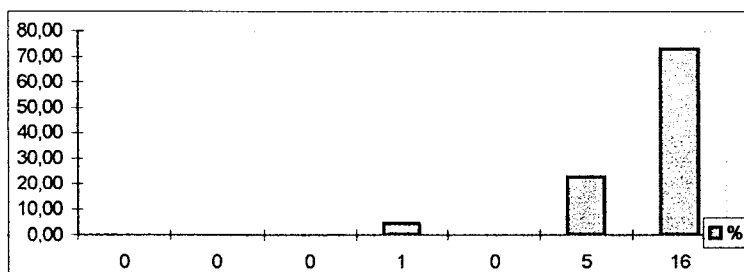
Nível	Fr.	%
1	12	48,00
2	0	0,00
3	2	8,00
4	9	36,00
5	2	8,00
6	0	0,00
7	0	0,00

Questionário 3 - Nível de qualidade e bem estar

Amostra -- 22 alunos 5º 2ª

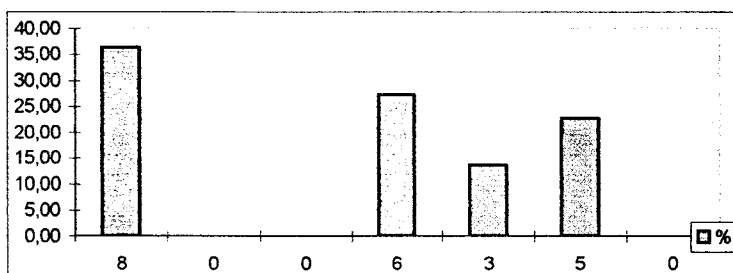
Concordo totalmente					Discordo totalmente		
7	6	5	4	3	2	1	

1 - O edifício da Escola integra-se bem no espaço que a rodeia



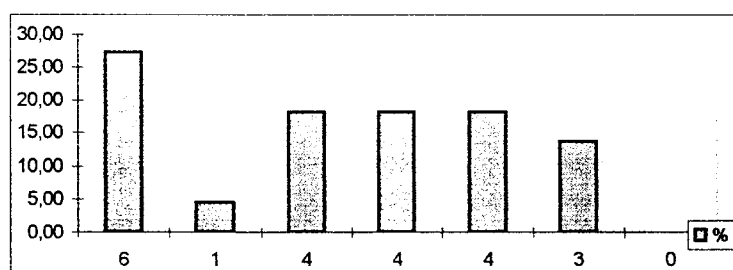
Nível	Fr.	%
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	1	4,55
5	0	0,00
6	5	22,73
7	16	72,73

2 - A Escola vista de fora tem um aspecto cuidado



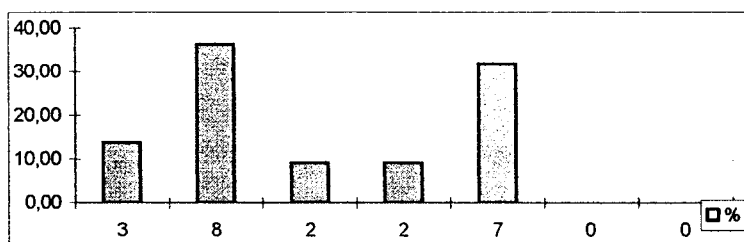
Nível	Fr.	%
1	8	36,36
2	0	0,00
3	0	0,00
4	6	27,27
5	3	13,64
6	5	22,73
7	0	0,00

3 - Os espaços circundantes são bonitos, bem tratados



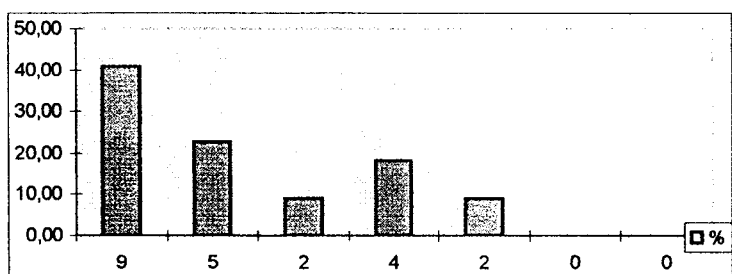
Nível	Fr.	%
1	6	27,27
2	1	4,55
3	4	18,18
4	4	18,18
5	4	18,18
6	3	13,64
7	0	0,00

4 - Quando se entra na Escola "cheira" a limpeza.



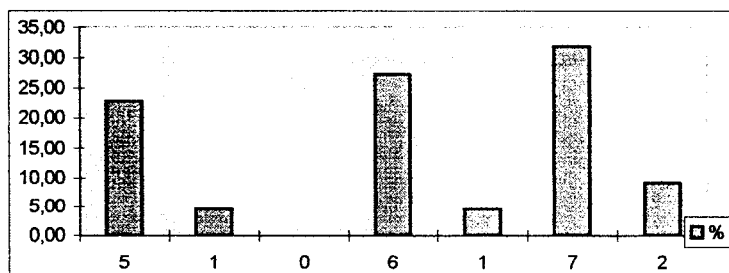
Nível	Fr.	%
1	3	13,64
2	8	36,36
3	2	9,09
4	2	9,09
5	7	31,82
6	0	0,00
7	0	0,00

5 - Há muita gente mas a Escola é sossegada



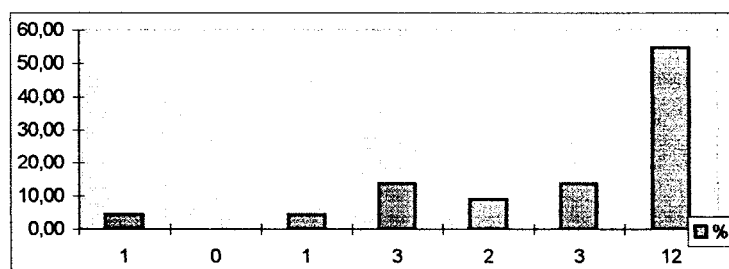
Nível	Fr.	%
1	9	40,91
2	5	22,73
3	2	9,09
4	4	18,18
5	2	9,09
6	0	0,00
7	0	0,00

6 - As salas de aula são acolhedoras e com graça



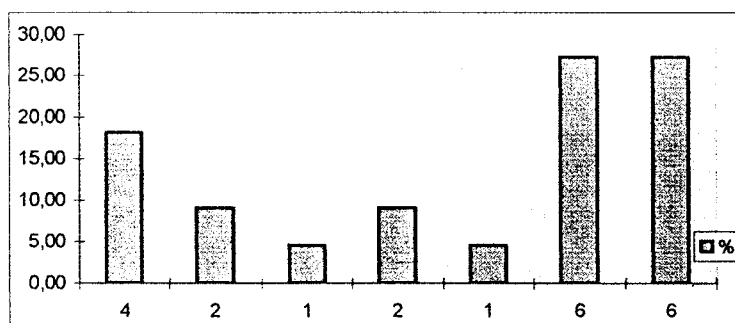
Nível	Fr.	%
1	5	22,73
2	1	4,55
3	0	0,00
4	6	27,27
5	1	4,55
6	7	31,82
7	2	9,09

7 - As salas são claras e bem iluminadas



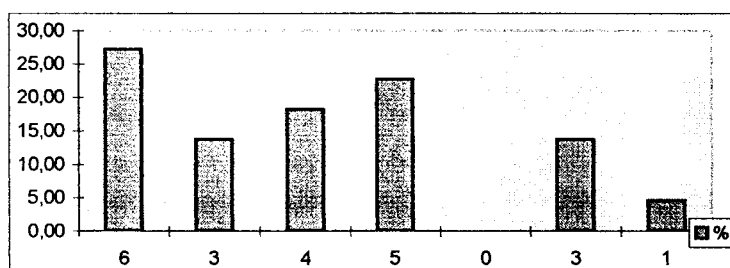
Nível	Fr.	%
1	1	4,55
2	0	0,00
3	1	4,55
4	3	13,64
5	2	9,09
6	3	13,64
7	12	54,55

8 - Mesas e cadeiras são confortáveis



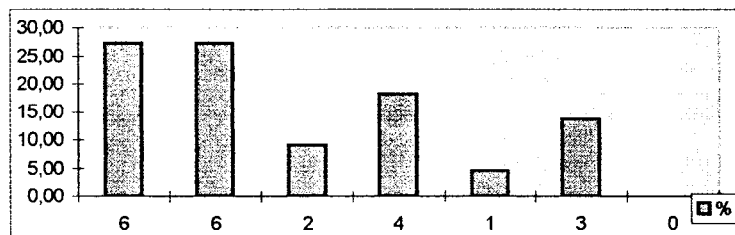
Nível	Fr.	%
1	4	18,18
2	2	9,09
3	1	4,55
4	2	9,09
5	1	4,55
6	6	27,27
7	6	27,27

9 - Mesas e cadeiras conservam-se bonitas



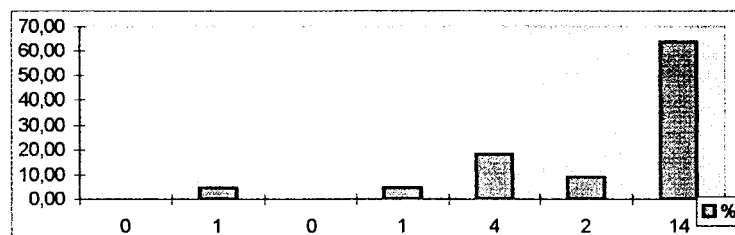
Nível	Fr.	%
1	6	27,27
2	3	13,64
3	4	18,18
4	5	22,73
5	0	0,00
6	3	13,64
7	1	4,55

10 - Material que se estraga, material que se arranja



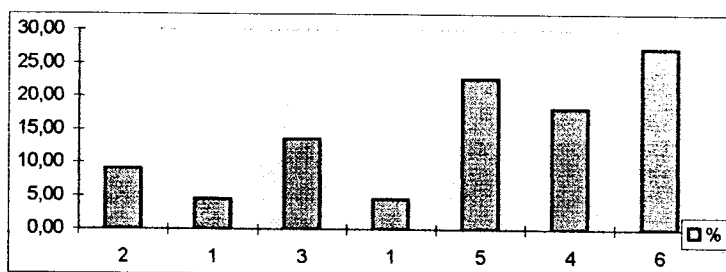
Nível	Fr.	%
1	6	27,27
2	6	27,27
3	2	9,09
4	4	18,18
5	1	4,55
6	3	13,64
7	0	0,00

11 - Nas salas de convívio é bom estar e conviver



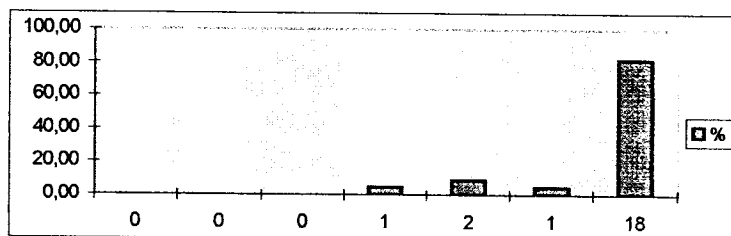
Nível	Fr.	%
1	0	0,00
2	1	4,55
3	0	0,00
4	1	4,55
5	4	18,18
6	2	9,09
7	14	63,64

12 - Os recreios são amplos e agradáveis



Nível	Fr.	%
1	2	9,09
2	1	4,55
3	3	13,64
4	1	4,55
5	5	22,73
6	4	18,18
7	6	27,27

13 - A Escola é nossa e serve os outros também



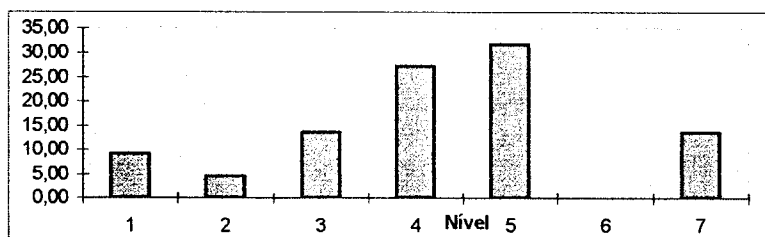
Nível	Fr.	%
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	1	4,55
5	2	9,09
6	1	4,55
7	18	81,82

Questionário 3 - Nível de qualidade e bem estar

Amostra -- 22 alunos 7º 1ª

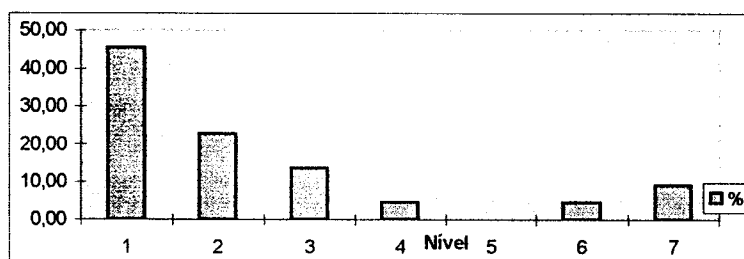
Concordo totalmente				Discordo totalmente			
7	6	5	4	3	2	1	

1 - O edifício da Escola integra-se bem no espaço que a rodeia



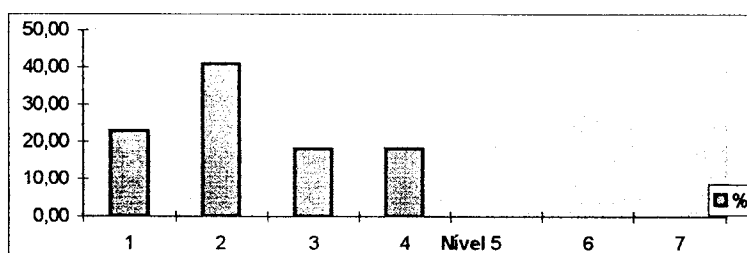
Nível	Fr.	%
1	2	9,09
2	1	4,55
3	3	13,64
4	6	27,27
5	7	31,82
6	0	0,00
7	3	13,64

2 - A Escola vista de fora tem um aspecto cuidado



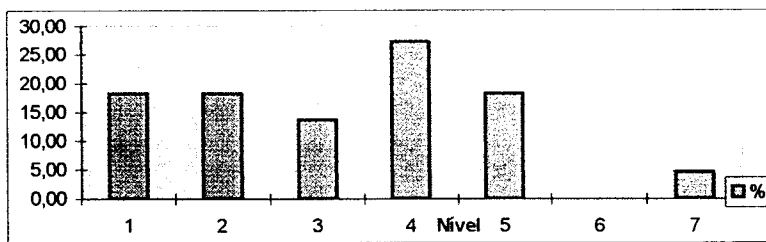
Nível	Fr.	%
1	10	45,45
2	5	22,73
3	3	13,64
4	1	4,55
5	0	0,00
6	1	4,55
7	2	9,09

3 - Os espaços circundantes são bonitos, bem tratados



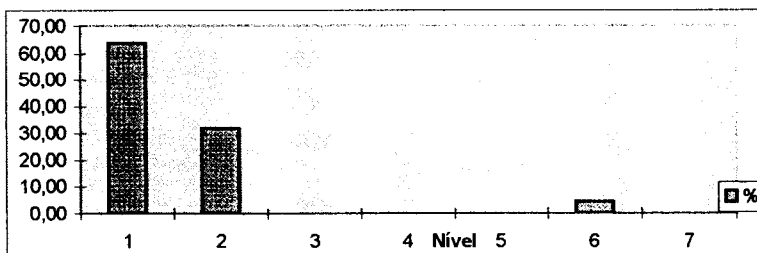
Nível	Fr.	%
1	5	22,73
2	9	40,91
3	4	18,18
4	4	18,18
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

4 - Quando se entra na Escola "cheira" a limpeza.



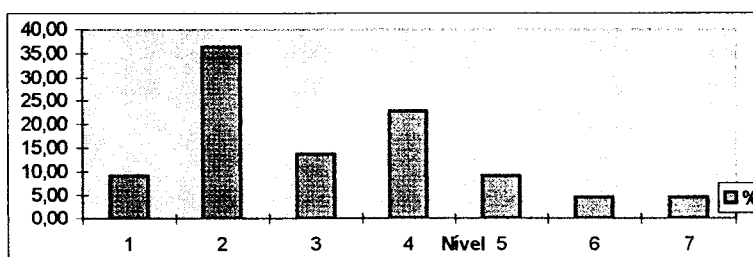
Nível	Fr.	%
1	4	18,18
2	4	18,18
3	3	13,64
4	6	27,27
5	4	18,18
6	0	0,00
7	1	4,55

5 - Há muita gente mas a Escola é sossegada



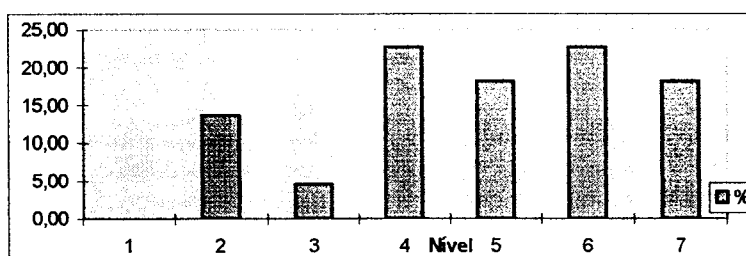
Nível	Fr.	%
1	14	63,64
2	7	31,82
3	0	0,00
4	0	0,00
5	0	0,00
6	1	4,55
7	0	0,00

6 - As salas de aula são acolhedoras e com graça



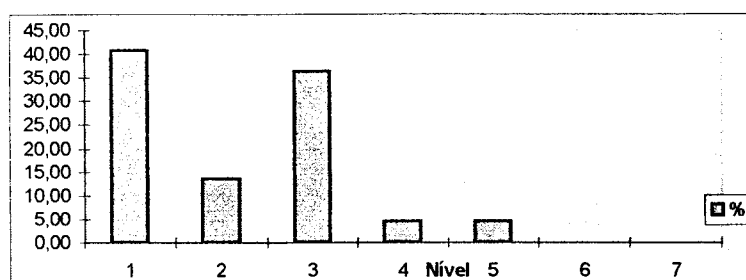
Nível	Fr.	%
1	2	9,09
2	8	36,36
3	3	13,64
4	5	22,73
5	2	9,09
6	1	4,55
7	1	4,55

7 - As salas são claras e bem iluminadas



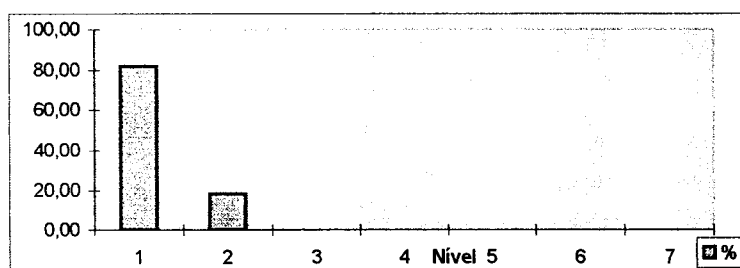
Nível	Fr.	%
1	0	0,00
2	3	13,64
3	1	4,55
4	5	22,73
5	4	18,18
6	5	22,73
7	4	18,18

8 - Mesas e cadeiras são confortáveis



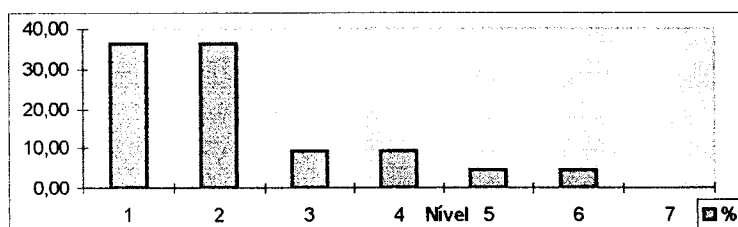
Nível	Fr.	%
1	9	40,91
2	3	13,64
3	8	36,36
4	1	4,55
5	1	4,55
6	0	0,00
7	0	0,00

9 - Mesas e cadeiras conservam-se bonitas



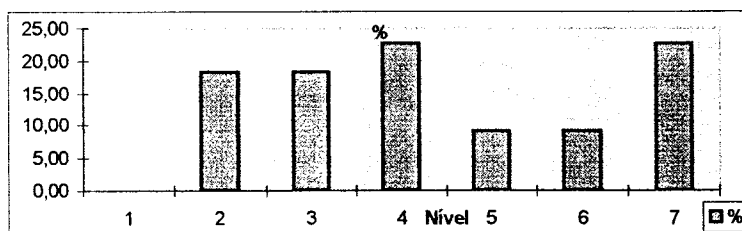
Nível	Fr.	%
1	18	81,82
2	4	18,18
3	0	0,00
4	0	0,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

10 - Material que se estraga, material que se arranja



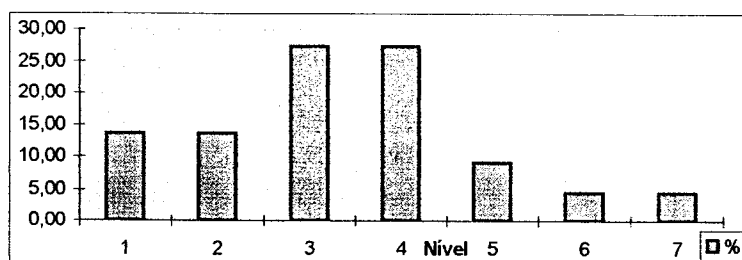
Nível	Fr.	%
1	8	36,36
2	8	36,36
3	2	9,09
4	2	9,09
5	1	4,55
6	1	4,55
7	0	0,00

11 - Nas salas de convívio é bom estar e conviver



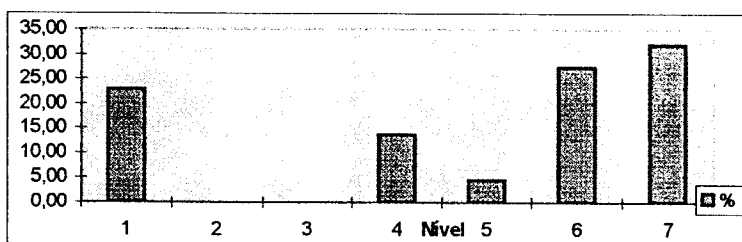
Nível	Fr.	%
1	0	0,00
2	4	18,18
3	4	18,18
4	5	22,73
5	2	9,09
6	2	9,09
7	5	22,73

12 - Os recreios são amplos e agradáveis



Nível	Fr.	%
1	3	13,64
2	3	13,64
3	6	27,27
4	6	27,27
5	2	9,09
6	1	4,55
7	1	4,55

13 - A Escola é nossa e serve os outros também



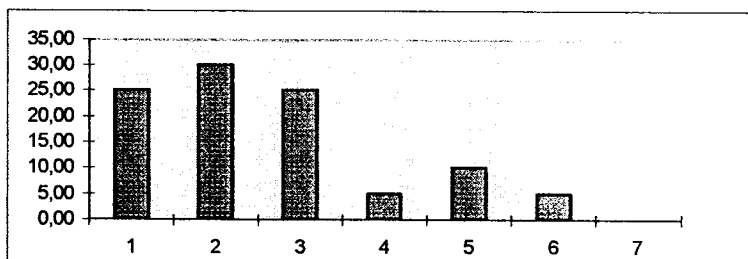
Nível	Fr.	%
1	5	22,73
2	0	0,00
3	0	0,00
4	3	13,64
5	1	4,55
6	6	27,27
7	7	31,82

Questionário 3 - Nível de qualidade e bem estar

Amostra – 20 alunos 8º 2ª

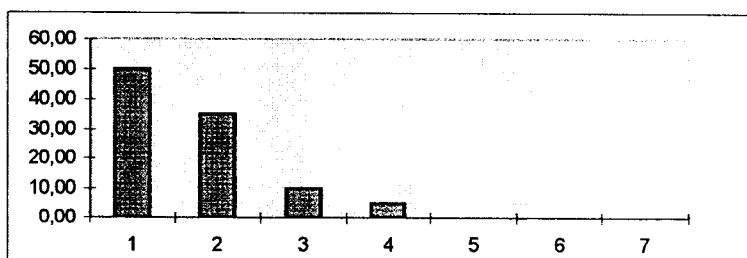
Concordo totalmente						Discordo totalmente
7	6	5	4	3	2	1

1 - O edifício da Escola integra-se bem no espaço que a rodeia



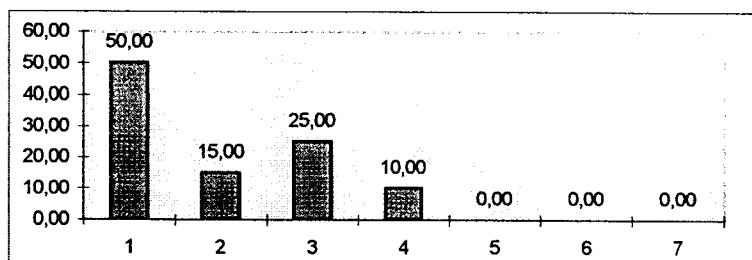
Nível	Fr.	%
1	5	25,00
2	6	30,00
3	5	25,00
4	1	5,00
5	2	10,00
6	1	5,00
7	0	0,00

2 - A Escola vista de fora tem um aspecto cuidado



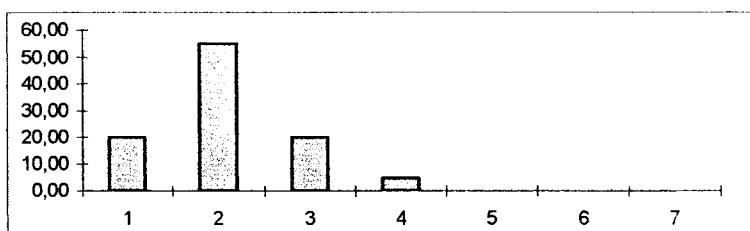
Nível	Fr.	%
1	10	50,00
2	7	35,00
3	2	10,00
4	1	5,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

3 - Os espaços circundantes são bonitos, bem tratados



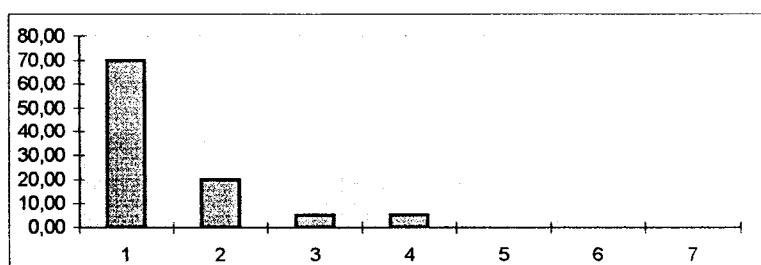
Nível	Fr.	%
1	10	50,00
2	3	15,00
3	5	25,00
4	2	10,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

4 - Quando se entra na Escola "cheira" a limpeza.



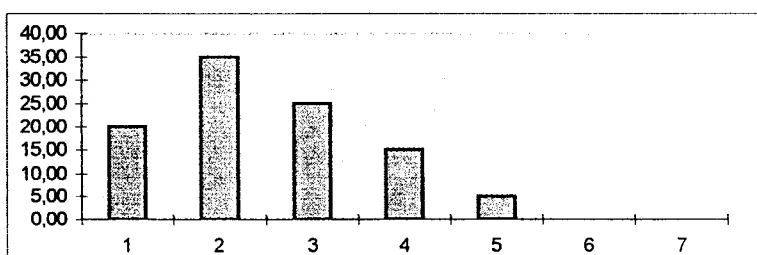
Nível	Fr.	%
1	4	20,00
2	11	55,00
3	4	20,00
4	1	5,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

5 - Há muita gente mas a Escola é sossegada



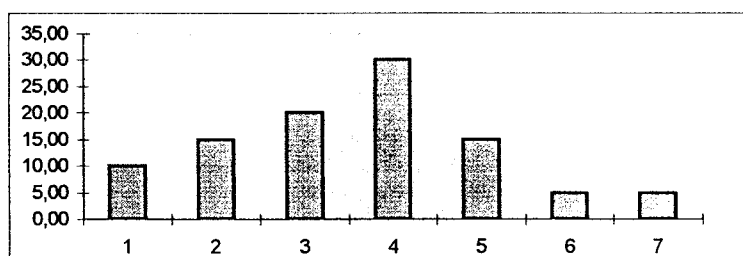
Nível	Fr.	%
1	14	70,00
2	4	20,00
3	1	5,00
4	1	5,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

6 - As salas de aula são acolhedoras e com graça



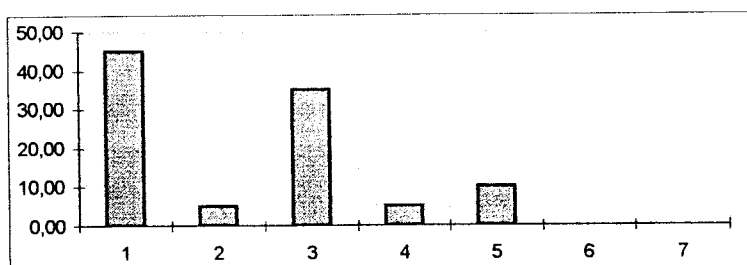
Nível	Fr.	%
1	4	20,00
2	7	35,00
3	5	25,00
4	3	15,00
5	1	5,00
6	0	0,00
7	0	0,00

7 - As salas são claras e bem iluminadas



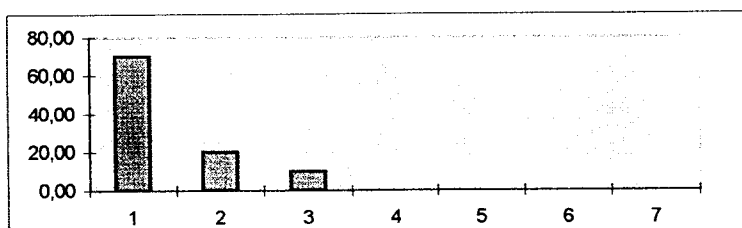
Nível	Fr.	%
1	2	10,00
2	3	15,00
3	4	20,00
4	6	30,00
5	3	15,00
6	1	5,00
7	1	5,00

8 - Mesas e cadeiras são confortáveis



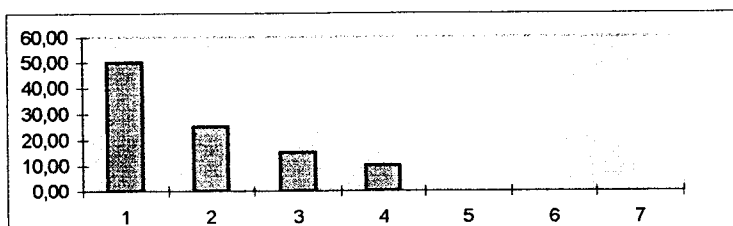
Nível	Fr.	%
1	9	45,00
2	1	5,00
3	7	35,00
4	1	5,00
5	2	10,00
6	0	0,00
7	0	0,00

9 - Mesas e cadeiras conservam-se bonitas



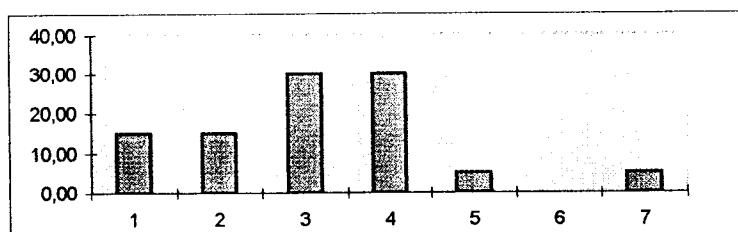
Nível	Fr.	%
1	14	70,00
2	4	20,00
3	2	10,00
4	0	0,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

10 - Material que se estraga, material que se arranja



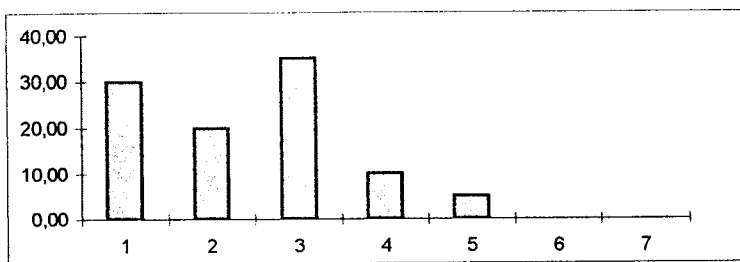
Nível	Fr.	%
1	10	50,00
2	5	25,00
3	3	15,00
4	2	10,00
5	0	0,00
6	0	0,00
7	0	0,00

11 - Nas salas de convívio é bom estar e conviver



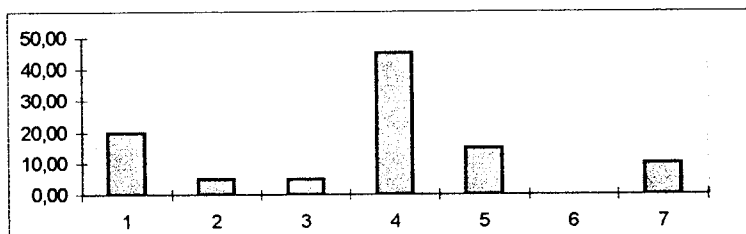
Nível	Fr.	%
1	3	15,00
2	3	15,00
3	6	30,00
4	6	30,00
5	1	5,00
6	0	0,00
7	1	5,00

12 - Os recreios são amplos e agradáveis



Nível	Fr.	%
1	6	30,00
2	4	20,00
3	7	35,00
4	2	10,00
5	1	5,00
6	0	0,00
7	0	0,00

13 - A Escola é nossa e serve os outros também



Nível	Fr.	%
1	4	20,00
2	1	5,00
3	1	5,00
4	9	45,00
5	3	15,00
6	0	0,00
7	2	10,00

