

Carina Isabel Bento Marques

**A influência da cultura organizacional nas actividades  
pedagógicas dos professores do ensino superior:  
um estudo de caso**

Dissertação apresentada à Escola de Ciências Sociais da  
Universidade de Évora e à Faculdade de Ciências  
Humanas e Sociais da Universidade Lusíada de Lisboa,  
para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Área de especialização:  
Administração Escolar

Orientador:  
Prof. Doutor Cassiano Maria Reimão

Co-orientador:  
Mestre José Manuel Mata Justo



185519

Lisboa

2009

### Ficha Técnica

**Autora** Carina Isabel Bento Marques  
**Orientador** Prof. Doutor Cassiano Maria Reimão  
**Co-orientador** Mestre José Manuel Mata Justo  
**Título** A influência da cultura organizacional nas actividades pedagógicas dos professores do ensino superior: um estudo de caso  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2009

#### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

MARQUES, Carina Isabel Bento, 1984-

A influência da cultura organizacional nas actividades pedagógicas dos professores do ensino superior : um estudo de caso / Carina Isabel Bento Marques ; orientado por Cassiano Maria Reimão, José Manuel Mata Justo. - Lisboa : [s.n.], 2009. - Dissertação de Mestrado em Educação, Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - REIMÃO, Cassiano Maria, 1944-

II - JUSTO, José Manuel Mata, 1955-

#### LCSH

1. Professores Universitários - Prática Profissional - Portugal
2. Cultura de Empresa
3. Universidades e Faculdades - Aspectos Sociológicos
4. Universidade de Évora. Escola de Ciências Sociais - Teses
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. College Teachers - Practice - Portugal
2. Corporate Culture
3. Universities and Colleges - Sociological Aspects
4. Universidade de Évora. Escola de Ciências Sociais - Dissertations
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC LB1778.M37 2009

## APRESENTAÇÃO

**Título:** A influência da cultura organizacional nas actividades pedagógicas dos professores do ensino superior: um estudo de caso

**Resumo:** Com o presente estudo pretende-se compreender a importância da cultura organizacional escolar e demonstrar a sua influência nas actividades pedagógicas dos docentes. Na abordagem teórica referem-se algumas definições, principais características, funções e importância da cultura, cultura organizacional e cultura organizacional escolar, com base na bibliografia consultada. Faz-se referência a modelos de análise da cultura organizacional e refere-se a sua importância face às mudanças nas organizações. Este estudo configura-se como um estudo de caso, utiliza-se uma amostra de três docentes do Curso de Licenciatura em Radioterapia da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa. Na recolha de dados efectua-se a cada docente, três entrevistas semi-estruturadas, designadas de Entrevista, Entrevista Reflexiva e Entrevista Reflexiva Aprofundada. Analisam-se os dados através da análise de conteúdo, seleccionando-se categorias analíticas relevantes para o estudo. Nas considerações finais aborda-se a importância da cultura escolar nas actividades pedagógicas dos docentes e sugerem-se novas linhas de estudo.

**Palavras-chave:**

1. Professores Universitários – Prática Profissional - Portugal
2. Cultura de Empresa
3. Universidades e Faculdades – Aspectos Sociológicos
4. Universidade de Évora. Escola de Ciências Sociais - Teses
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Teses
6. Teses – Portugal - Lisboa

## PRESENTATION

**Title:** The influence of the organizational culture in the pedagogic activities of the higher education teachers: a case study

**Abstract:** With the present study it's intend to understand the importance of the scholar organizational culture and demonstrate its influence on the teacher's pedagogic activities. In the theoretical part there are mentioned some definitions, main characteristics, functions and importance of culture, organizational culture and scholar organizational culture, based on the consulted bibliography. Are mentioned also models of analysis of the organizational culture and their importance on the organizational changes. This study is a case study, it's used a sample of three teachers of the Radiotherapy Degree of the Higher School of Health Technologies of Lisbon. There were made three semi-structured interviews to each teacher, called Interview, Reflexive Interview and Deepened Reflexive Interview. The data were analysed through content analysis, by selecting analytic categories relevant to the study. In the final considerations is approached the importance of the scholar culture in the pedagogic activities of teachers and are suggested new study lines.

**Keywords:**

1. College Teachers – Practice - Portugal
2. Corporate Culture
3. Universities and Colleges – Sociological Aspects
4. Universidade de Évora. Escola de Ciências Sociais - Dissertations
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Dissertations
6. Dissertations, Academic – Portugal - Lisbon

## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	v
---------------	---

### APÊNDICES A – TRANSCRIÇÃO LÍTERAL E NA ÍNTEGRA DAS ENTREVISTAS

REALIZADAS .....	1
A.1. ENTREVISTA DO ENTREVISTADO I.....	2
A.2. ENTREVISTA DO ENTREVISTADO II .....	14
A.3. ENTREVISTA DO ENTREVISTADO III .....	23
A.4. ENTREVISTA REFLEXIVA DO ENTREVISTADO I.....	29
A.5. ENTREVISTA REFLEXIVA DO ENTREVISTADO II .....	42
A.6. ENTREVISTA REFLEXIVA DO ENTREVISTADO III.....	53
A.7. ENTREVISTA REFLEXIVA APROFUNDADA DO ENTREVISTADO I .....	59
A.8. ENTREVISTA REFLEXIVA APROFUNDADA DO ENTREVISTADO II .....	64
A.9. ENTREVISTA REFLEXIVA APROFUNDADA DO ENTREVISTADO III.....	68

### APÊNDICES B – OUTPUTS DO SOFTWARE AQUAD 6: SEGMENTOS DE TEXTO

CODIFICADOS NAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....	71
B.1. CATEGORIA ANALÍTICA COESÃO .....	72
B.2. CATEGORIA ANALÍTICA COMPETÊNCIAS.....	79
B.3. CATEGORIA ANALÍTICA CONSENSO .....	87
B.4. CATEGORIA ANALÍTICA CRENÇAS .....	97
B.5. CATEGORIA ANALÍTICA DISPONIBILIDADE.....	137
B.6. CATEGORIA ANALÍTICA ENVOLVÊNCIA.....	147
B.7. CATEGORIA ANALÍTICA ESTRATÉGIAS .....	161
B.8. CATEGORIA ANALÍTICA FILOSOFIAS.....	174
B.9. CATEGORIA ANALÍTICA HISTÓRIAS .....	191

B.10. CATEGORIA ANALÍTICA INFLUÊNCIA .....	202
B.11. CATEGORIA ANALÍTICA INTEGRAÇÃO .....	217
B.12. CATEGORIA ANALÍTICA PERCEPÇÕES .....	230
B.13. CATEGORIA ANALÍTICA RECURSOS .....	268
B.14. CATEGORIA ANALÍTICA RITUAIS.....	274
B.15. CATEGORIA ANALÍTICA VALORES .....	280

**APÊNDICES A – TRANSCRIÇÃO LÍTERAL E NA INTEGRA  
DAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

## **A.1. ENTREVISTA DO ENTREVISTADO I**



**1. Considerando que a Cultura Organizacional de qualquer Organização é entendida como definidora da sua *personalidade*, permitindo, assim, a sua distinção das restantes instituições da mesma natureza, como descreveria, de forma sucinta, a cultura organizacional vigente na ESTeSL?**

Eu, pronto, como a Carina sabe, como eu sou sociólogo, de certa forma estes temas não me são completamente estranhos e as próprias respostas são influenciadas, claro pelo contexto. Eu pessoalmente tenho alguma dificuldade em falar da cultura organizacional de uma forma singular. Eu penso que em todas as Organizações existem várias formas de cultura em simultâneo, compreendo que se diga que possa haver uma matriz que seja aquilo a que se possa chamar a cultura organizacional, ou seja, alguns aspectos comuns que são específicos portanto da cultura das organizações e neste caso particular da cultura da nossa Escola. Eu penso que esta Escola também é um exemplo de vários tipos de cultura organizacional, teria sempre alguma dificuldade em caracterizar uma cultura organizacional cá da Escola e possivelmente se o fizesse estaria a ser parcial, ou seja, estaria a falar da cultura com a qual me identifico mais e a confundir isso com a cultura organizacional da Escola. Muitas vezes ao nível das empresas quando se fala de cultura organizacional penso eu que dá um certo jeito às administrações tentar unificar tudo mas em todas as organizações penso eu que existem várias formas de cultura distintas e penso que aqui na escola isso acontece não seria possível associar culturas a cursos só, não é nesse sentido, mas sobretudo é várias formas de cultura organizacional que existem nesta Escola. Eu penso que uma das riquezas desta Escola é essa, é a sua multidisciplinaridade e a sua múltipla influência, ou seja nós que trabalhamos cá e também os estudantes têm contacto com uma multidisciplinaridade muito significativa, com formas de pensar e com formas culturais muito distintas, que vão desde a área das ciências sociais e humanas às ciências naturais e exactas, até o que é mais importante obviamente aos cursos que aqui existem na Escola e às áreas específicas de cada um desses cursos. Eu nesse sentido penso que existem culturas múltiplas, há muitas formas de cultura e que nem sequer são associáveis imediatamente a áreas, eu penso que dentro dessas múltiplas formas de cultura que há, tem havido um ganho e que há muitas potencialidades para haver esse ganho, desta diversidade que pode gerar um acumular de aspectos importantes e a nossa Escola, e isto é a minha opinião pessoal, tem ganho muito com isso. Em relação aos aspectos particulares disso que poderemos chamar, pronto já disse que era de desconfiar, do que poderemos chamar de uma matriz comum daquilo que poderíamos chamar de cultura organizacional,

eu penso que há alguns aspectos a realçar cá na Escola que é, por um lado existe de facto aquilo a que se chama uma dedicação à organização. Eu penso que, trabalhei em várias organizações, em várias escolas antes de trabalhar aqui e penso que é bastante maior que o normal, penso que sobretudo os coordenadores de curso têm uma dedicação muito forte às actividades, à escola, os professores ligados às áreas científicas dos cursos também e às outras áreas científicas também, existe alguma vontade de trabalhar na Escola, existe algum entusiasmo nesse trabalho e sobretudo existe muito trabalho, eu penso que isso que existe, e isso é um aspecto que poderemos considerar uma matriz da cultura organizacional, podemos dizer assim, ao contrário do que se pensa muitas vezes, trabalha-se muito no Ensino Superior é um facto noutras escolas também é assim, nem em todas, mas eu penso que aqui na Escola sim, aqui na Escola há um enraizamento desse ambiente de trabalho e nessa diversidade que nem sempre foi muito fácil, ou seja, conviver com a diversidade é sempre difícil em todas as áreas do social, é sempre difícil conviver e aceitar a diversidade e sobretudo quando essa diversidade é não só científica, mas também de diferentes pontos de vista, opiniões de concepções científicas diferentes, de visões epistemológicas diferentes, quer dizer esse convívio é difícil, ainda assim penso que na Escola, tem sido sofrível, quer dizer tem havido um pouco esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu dou aulas aqui há 10 anos, entrei numa determinada fase da história da Escola, mas também e até por motivos profissionais e até pelo próprio trabalho que eu fiz no âmbito do doutoramento conheço, penso que relativamente bem a história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, aí dá-lhe factores de cultura organizacional que não podem ser alheados dessa história da Escola, ou seja, o facto de ter nascido como uma Escola Técnica dos Serviços de Saúde e ter feito aquele percurso todo até uma Escola Superior que neste momento tem Mestrado, em colaboração com a Universidade de Évora, tem um, mas também tem cursos de mestrado que vão ser brevemente aprovados, estou convencido, pelo Ministério uma vez que no planeamento já está e tem um Curso de Doutoramento em Nanotecnologias com a faculdade de farmácia. Todo este, em muito pouco anos, todo este crescimento, eu penso que também se interiorizou na Cultura Organizacional e ao mesmo tempo foi, o que é sempre um aspecto interessante penso eu, reflectirmos na relação entre o físico e o humano nos factores organizacionais, o espaço físico da Escola. O espaço físico quando eu entrei para a Escola há 10 anos atrás era num quartel, que era, enfim arrendado para funcionarem as aulas e ainda me lembro de mostrar o bilhete de identidade à entrada, vinha de carro e depois à

saída o bilhete de identidade era me devolvido porque saía do quartel, ou seja era todo aquele ambiente de quartel com jipes, com militares, e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também se interiorizou naquilo que as pessoas sentem ser a sua Escola, em alguns aspectos emblemáticos, eu penso que em termos físicos que isso aconteceu muito e penso mesmo que as pessoas tendem a interpretar a diversidade como parte da cultura da sua Escola, nem todas da mesma maneira, mas penso que sim, penso que isso cada vez mais acontece, em primeiro lugar na perspectiva dos estudantes, mas depois mesmo na perspectiva geral penso que cada vez há mais essa tendência

**2. Considera que existem, na ESTeSL, docentes que, pela sua forma de ser e de estar, nem sempre concordante com a cultura vigente, conseguem influenciar os demais professores?**

Eu penso que em todas as escolas isso acontece. Não diria que é um factor positivo nem negativo, eu penso que é quase inevitável, ou seja, se fossemos pensar nos aspectos mais negativos a própria lógica das Instituições de Ensino Superior e isso é assim com esta e com quase todas as outras ou com todas as outras mesmo, há uma lógica em que há uma relação entre os docentes e os alunos e depois também entre os docentes mais velhos e os docentes mais novos, na integração dos assistentes, todo aquele sistema é um sistema muito conseguido para haver uma reprodução do próprio sistema a partir da influência das pessoas que mais influência têm nesse sistema isso acontece no ISCTE que é uma Escola que eu conheço relativamente bem, eu penso que acontece em todas as organizações e aqui na Escola mais ainda, tal como nas escolas de enfermagem, porque as coordenações dos cursos e as pessoas que estão na coordenação do curso têm uma tendência, penso eu, quer sobre os estudantes quer sobre os colegas têm uma influência muito forte mas também penso que isso depende da personalidade e da capacidade de liderança e da credibilidade dessas pessoas, ou seja, nem todas terão a mesma influência.

**3. Em seu entender, as pressões exteriores, como, por exemplo, do Ministério ou de outras escolas, influenciam a cultura organizacional?**

Sem dúvida, influenciar directamente e influenciar pela reacção também, reacção contrária, isso acontece. Sobre as outras escolas eu penso que muito pouco, eu penso que a ESTeSL

tem liderado claramente as Tecnologias da Saúde a todos os níveis os planos de estudo das outras escolas, no mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As transformações que a ESTeSL encetou com algumas desistências, mas mais ou cedo ou mais tarde acabam por ser também as transformações das outras escolas, quer públicas quer privadas, onde os próprios coordenadores dos cursos privados são maior parte das vezes são professores que passaram pela formação desta Escola e que têm tendência a levar esta influência da Escola, eu penso que isso acontece, o contrário eu penso que não. Talvez eu não conheça muito bem, mas tenho muitas dúvidas que por exemplo a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra ou Porto tenham uma influência especial nesta Escola, sinceramente penso que não têm.

#### **4. Como estão a ser sentidas por si as mudanças que se vivem na ESTeSL, por exemplo, com a introdução do Processo de Bolonha?**

Eu penso que é uma grande oportunidade. Podemos ser todos críticos em relação ao próprio Processo de Bolonha, e há algumas críticas que eu também partilho, penso que muitos dos interesses são interesses político-económicos e não tanto pedagógicos, mas ainda assim penso que é uma grande oportunidade e alguns dos aspectos que eu considero mais negativos, por exemplo nesta Escola, há uma oportunidade de os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que o Processo de Bolonha para se poder legitimar naquilo que foram os seus objectivos económicos e políticos para se imporem teve que ceder em termos pedagógicos e eu penso que em termos pedagógicos avançou bastante bem, ou seja, se por um lado é o domínio do modelo de ensino anglo-saxónico sobre os outros modelos europeus, mas aí eu também considero que o modelo anglo-saxónico está muito mais avançado e portanto esse domínio é uma grande oportunidade em termos pedagógicos, por exemplo o ensino centrado no estudante, depois há as contradições, por exemplo na nossa Escola temos turmas com 40 pessoas é impossível centrar o ensino no estudante, não há essa possibilidade na maior parte dos casos, mas por outro lado sim, por exemplo estou-me a lembrar dos testes, de todo um ensino massificado e numa base muito tradicionalista do teste, da frequência que há muitas boas oportunidades de renovar e ser mais inovador em alguns métodos etc.... do que temos sido até aqui. De certa forma as condições estruturais têm condicionado as mudanças, eu sinto em mim próprio que tenho algumas dificuldades quando tenho turmas muito grandes e tudo isso implica dificuldades

para implementar alguns métodos pedagógicos, mas a influência de Bolonha de certa forma penso que fez pensar as pessoas nessa possibilidade, penso que sim, até como forma de legitimação, eu lembro de este ano dizer aos alunos que com o Processo de Bolonha temos que ter outra mentalidade face à escola que não é apenas chegar, ler um texto, escrever um teste e acabou, e isso de certa forma é a tentativa de implementação de uma nova relação. **E acha que a cultura ou as culturas todas que temos aqui na Escola são uma forma de facilitar a enfrentar essas mudanças.** Isso já não sei, porque de certa forma a esse nível a nossa Escola é um pouco tradicionalista, penso que é, a própria implementação disso foi há uns anos atrás, 7-8 anos, dos sistemas de frequência e eu penso que isso é o mais tradicional que existe na Universidade e aí eu não sei até que ponto, aí depende muito, eu penso que mais pela Escola do que pelos próprios professores. A reforma pode estar muito bonita no papel, mas se ela não chega à sala de aula, pode andar toda a gente a dizer que existe Bolonha, mas ela pode não existir.

**5. Como avalia o comportamento dos diferentes membros da ESTeSL (docentes, pessoal não docente e estudantes), em termos de conformidade ou não com a cultura vigente?**

Eu insisto que há várias culturas na escola, eu penso que em toda a gente a começar pelos estudantes, penso que sim, que existem várias culturas. Eu penso que é muito redutor, por exemplo, dizer os estudantes são muito aplicados ou os estudantes não querem estudar, penso que com um grupo tão grande de 1600 pessoas é muito redutor falar nessa possibilidade, eu penso que há muitos estilos de estudantes, muitos estilos de pessoas e a cultura organizacional pode ter alguns aspectos comuns que a gente possa chamar de cultura organizacional, mas na prática existem culturas tão diferentes dentro desta realização que não sei se podemos falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que existe uma identidade, eu penso que sim, embora cá está eu insisto que a identidade é plural, não é uma identidade unívoca, mas penso que sim que existe um sentido de afiliação à Escola da parte dos funcionários, tenho muito poucas dúvidas, eu por exemplo relaciono-me com os funcionários de uma forma muito semelhante aquela com que me relaciono com os meus colegas, eu sempre senti da parte deles uma muito boa colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os estudantes é a mesma coisa, há uma relação diferente porque há uma avaliação pelo meio e isso é sempre mais constrangedor e

também há uma diferença de idades, mas ainda assim também da parte dos estudantes sempre senti essa facilidade digamos assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim que os corpos são diferentes, têm diferentes poderes, podem ter diferentes formas de se relacionarem, mas penso que sobretudo porque há tendência, eu penso que há um aspecto positivo e que isso faz parte daquilo a que podemos chamar a cultura organizacional, porque existe em quase 100% das pessoas, que a proximidade muito forte entre todos os actores, noutras Universidades com estilos mais clássicos, sem dúvida, chegar aos professores é muito mais complicado da parte dos estudantes, entre professores e funcionários há relações muito mais distantes e com a imposição de um poder muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu posso estar enganado, mas do que é a minha experiência penso que não, penso que essa proximidade pode ser um dos aspectos da cultura organizacional e pode acontecer por esta ter sido uma Escola pequena e por ser uma Escola pequena quando se tornou grande e pensávamos que isso se ia perder, não se perdeu tanto assim.

**6. Na avaliação que faz da ESTeSL, considera que as lideranças, incluindo as dos próprios professores, estão aptas a promover a integração de todos os seus membros de forma coesa?**

Sim, eu penso que sim que têm estado. A liderança depende muito da aceitação dessa liderança, depende muito da credibilidade que as pessoas têm e tudo isso. Eu de certa forma penso que nas escolas de saúde e não estou à falar só da nossa, há escolas de saúde em que isso é mais forte, por exemplo na enfermagem, nas escolas de saúde há alguma tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos aspectos que podemos apontar, que pode ter que ver com a nossa cultura organizacional e que têm haver com as culturas organizacionais em saúde, particularmente na enfermagem, que é muitas vezes a figura do coordenador de curso tem ele próprio uma postura paternal ou maternal sobre os estudantes e eles próprios sentem que o sistema da Escola funciona por essa relação mais paternalista. Eu penso que em alguns cursos aqui da Escola isso acontece bastante, seria inevitável talvez. Nas escolas de enfermagem, e eu conheci várias, isso acontece muito mesmo e isso não é uma característica do Ensino Superior, nem faz parte das culturas organizacionais do Ensino Superior de uma forma geral, ou seja, se por um lado a distância é um factor mais constrangedor na cultura organizacional do Ensino Superior, e a distância é um dos

factores característicos do Ensino Superior, e nós aqui não temos tanto, mas por outro lado, o pólo oposto que é o paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto interessante que é essa função da Escola de socialização e a esse nível quando as pessoas pensam que os professores podem moldar os alunos, não é possível fazer moldes dos alunos, até porque os próprios alunos são críticos, não aceitam certos estilos, são gozões, são críticos contra os professores, tudo isso também existem não é e portanto eu penso que não se pode dizer que os líderes mudam os liderados, eu penso que isso não, que têm muita influência têm, eu creio que sim, mas isso também depende dos líderes, dos liderados, mas aqui nas escolas de saúde e nesta Escola há tendência de influenciar relativamente bem, mas não propriamente como as pessoas pensam, por exemplo eu ouço às vezes alguns funcionários antigos, quando alguns alunos têm uma atitude mais característica do coordenador de curso, é tal e qual, mas muitas vezes somos nós próprios que imaginamos coisas.

**7. Considera que os membros da ESTeSL (alunos, docentes e funcionários) apresentam um elevado nível de consenso, de coerência e de clareza, havendo uma partilha de valores, de princípios e de preocupações?**

Eu penso que sim. Preocupações sem dúvida nenhuma, eu penso que em todas as áreas científicas e todas as pessoas partilham preocupações, podem partilhar de maneira diferente e terem opiniões diferentes sobre essas preocupações, às vezes essas preocupações são vividas com tanta intensidade que até se exagera no tom, na forma como se discute etc.... que é indesejável, mas que há uma partilha muito grande de preocupações isso há. De opiniões nem tanto. É interessante que sempre que os nossos 12 cursos são vistos como realidades um pouco distintas, ou seja, cada curso tem a sua característica, o que aconteceu quase sempre e esse é um factor de identidade, e a identidade e a cultura organizacional são aproximadas, um factor de identidade forte é quando um curso por exemplo é atacado no exterior há uma tendência de união por parte da organização para a defesa desse curso, independentemente das divergências que se têm com essa pessoa desse curso, até se podem ter algumas opiniões que se calhar nem é bem assim, mas há muito essa tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do Curso de Farmácia que há uns anos atrás foi questionado e fortemente atacado pela Ordem dos Farmacêuticos e lembro nessa altura houve por parte dos órgãos da Escola e especialmente do Conselho Científico uma

unanimidade tão forte em termos daquela questão. De facto é um sentimento comum porque ao fim ao cabo é um curso da Escola e depois é uma Tecnologia da Saúde e essas coisas relacionam-se, ou seja esta é uma Escola exclusivamente de cursos de Tecnologias da Saúde e esse é um aspecto que a diferencia das outras, ou seja, há muitas escolas onde há cursos de Tecnologias da Saúde, por exemplo a Egas Moniz, há cursos de Enfermagem, de Farmácia e portanto esta unidade de Escola também é maior por ser uma Escola exclusivamente, desde sempre e a Escola tem cerca de 30 anos de história, de cursos de Tecnologias da Saúde.

**8. Pensa que o facto de existirem na ESTeSL diferentes níveis de poder (AC's, Departamentos...) cria ambiguidade ou a clareza é preservada nesses diferentes níveis?**

Eu penso que não há motivo nenhum para que não haja clareza. Estão definidas as competências, a participação nos órgãos e aí não vejo ambiguidade. Agora pode haver sim, cá esta comparando um sistema departamental com um sistema matricial, que é o da Escola, o sistema matricial tem essa desvantagem, que é a desvantagem clássica da democracia que é o facto da decisão ser mais diluída por uma série de órgãos. Tem a vantagem de aprofundar muito essa diversidade, ou seja, poder contar com a opinião das 23 áreas científicas, dos 6 departamentos penso que é muito importante. Agora às vezes o funcionamento é um pouco mais difícil, mas nesse aspecto não vejo grande problema, penso que por exemplo, no Conselho Científico, o facto de as decisões passarem por muitas mãos, no fim os documentos têm uma qualidade muito superior à inicial porque os assuntos são discutidos, mas pronto as coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vai ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco representados.



**9. Considera que o facto de a ESTeSL ser formada por uma rede de indivíduos (alunos, fornecedores, docentes...) com diferentes perspectivas é uma boa forma de “sobrevivência” ou pode, eventualmente, conduzir à desagregação?**

Eu penso que a desagregação não, penso que de todo não, penso que não mesmo. Em primeiro lugar parece-me e sempre me pareceu que isso seria inevitável, a tendência é para que cada vez haja menos professores externos, porque a tendência é para que a Escola forme um grupo de professores próprio, à medida que vai aumentando esse grupo vai reduzindo a possibilidade de termos professores que não são da Escola. Mas, penso que a manutenção de um grupo de professores, no ensino Politécnico todo, que estavam no mundo profissional pode ser uma grande vantagem e depois sinto também um pouco, da maior parte desses professores, principalmente dos que vêm das Tecnologias da Saúde uma relação muito forte com a Escola. Eu fiz observação directa, para a minha tese de doutoramento, no Hospital Santa Maria e passei por antigos alunos meus de Cardiopneumologia e eu senti sempre que havia uma facilitação e uma identificação relativamente grande e uma simpatia muito forte e que tinha que ver com isto só, com a Escola, individualmente não havia grandes razões para isso, podiam até simpatizar um pouco etc., mas eu penso que era muito mais que isso que estava em causa. Eu não vejo grande desvantagem, pelo contrário, penso que pode ser muito rico conviver com pessoas que estão a trabalhar. As tecnologias aumentam a um ritmo de tal maneira que as pessoas que dão aulas podem ter alguma dificuldade em acompanhar, eu penso que ter pessoas, no ensino politécnico, que vêm do mercado de trabalho e que normalmente são pessoas bem qualificadas e prestigiadas o mercado de trabalho penso que isso poderá ser uma vantagem. Desagregação penso que não, eu nunca senti uma tentativa de qualquer espécie de tomada da Escola, se houvesse também não seria nunca das pessoas exteriores, isso penso que não.

**10. Considera que a integração das diferentes perspectivas dos professores da Escola na resolução das questões mais difíceis pode conduzir a uma maior coesão entre todos?**

Nota: já respondido em outras questões.

**11. Tendo em conta as suas actividades pedagógicas diárias, quais os factores que toma em consideração nas suas opções/decisões?**

Eu tenho alguns aspectos que, pronto faço algum esforço para considerar. Um deles é a cientificidade, eu faço um esforço de cientificidade, ou seja de procurar ter na minha área, que não é uma área dos cursos, ter sempre critérios de cientificidade, de rigor, esses para mim são critérios fundamentais. Em termos de avaliação, preocupo-me muito com a justiça dessa avaliação e isso é uma coisa que eu penso que deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre dúvidas, como todos temos, e procuro sempre pensar pelo menos 2, 3, 4 vezes, ver e rever testes às vezes, quando tenho se aquela é a nota mais justa ou não, nunca sabemos se foi ou não foi, mas faço sempre esse esforço, em termos pedagógicos esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a grande parte de nós aqui na Escola não temos muito tempo, como gostaríamos, para pensar pedagogicamente, para preparar melhor as aulas, para ler mais. Aquilo que me vai valendo um pouco e que eu desde que comecei a dar aulas cá na Escola e noutras escolas foi e é, e eu penso que isso é muito importante para os professores, que é a relação com a investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por outro lado também, e falando com muito colegas que dizem a mesma coisa, gostaria de ter mais tempo para pensar, mas faço sempre esse esforço, por exemplo, neste Verão eu fui em Setembro a Badajoz a um Congresso Espanhol de Sociologia da Educação fazer uma comunicação e por acaso assisti a um excelente debate sobre o Processo de Bolonha, pronto e aquilo que se ouve também vai sendo reflectido e esse esforço eu faço, eu pelo menos antes de começar os semestres, principalmente o primeiro, mas faço esse esforço de pensar sobre si próprio, de reflectir, de tentar sempre ter em conta o feedback e as opiniões dos alunos, foi um esforço que eu sempre, embora muitas vezes alguns dos aspectos que possam ser considerados pela parte dos alunos como pontos fracos, por exemplo da minha actuação, eu nem sempre estou de acordo, ou seja, depois há especificidades das áreas e há coisas na área da Sociologia que não é possível fazer de uma forma pedagógica mais específica dos cursos, mas esse esforço faço sempre, principalmente quando sinto que as coisas não estão bem e faço sempre um esforço no sentido de dar as aulas o melhor possível do ponto de vista pedagógico, mas sobretudo do ponto de vista científico, penso que muitas vezes se descaram muito esses aspectos com o hábito de dar aulas e com a rotina de dar aulas.

**12. Considera que a cultura organizacional vigente beneficia ou prejudica essas actividades?**

Beneficiam sem dúvida nenhuma. Para mim é sempre um prazer falar com os colegas sobre esses temas e sou sempre beneficiado, falar e partilhar experiências e discutir. Claro que em primeira instância faço sempre dentro da área da Sociologia, isso fazemos muito, na área da Sociologia fazemos muito esses debates. Eu sinto que se ganha muito com isso, também os meus colegas da área da Sociologia são excelentes, eu penso que é um privilégio conviver com eles e tenho beneficiado muito, mas com os outros colegas da Escola também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos e como destes dez anos que estou na Escola, foi nos primeiros oito Coordenador da Área Científica de Sociologia quase que por inerência tinha que ter esta relação com os outros professores das outras Áreas Científicas e esta relação foi extremamente enriquecedora. Penso que nesta Escola vivem-se muito as coisas e isso é muito positivo.

## **A.2. ENTREVISTA DO ENTREVISTADO II**

**1. Considerando que a Cultura Organizacional de qualquer Organização é entendida como definidora da sua *personalidade*, permitindo, assim, a sua distinção das restantes instituições da mesma natureza, como descreveria, de forma sucinta, a cultura organizacional vigente na ESTeSL?**

É difícil. Eu diria que há uma tentativa de criar um bom ambiente, há um esquema de funcionamento hierarquizado e algo burocrático portanto (...) tudo depende muito da Direcção e das decisões da Direcção. De qualquer forma, da parte desta Direcção, da parte desta tenta-se que haja uma participação de todos, o que não implica que às vezes não se sinta que algumas decisões são claramente impostas, mas que nunca são passadas dessa forma e depois em termos do clima, eu acho que há uma grande preocupação em se tentar criar uma espécie de espírito de corpo com amor á camisola da ESTeSL e das Tecnologias, o que para mim, que sou uma pessoa que vem de fora, pronto acho curioso, porque acho que quem vem de uma faculdade não há habitualmente por exemplo esta questão do Dia da Escola e há alguns rituais que estão em relação com esta questão da cultura organizacional, esta Escola é cheia de rituais. Eu acho que é pior que um esquema militar do levanta, senta...

**2. Considera que existem, na ESTeSL, docentes que, pela sua forma de ser e de estar, nem sempre concordante com a cultura vigente, conseguem influenciar os demais professores?**

Eu acho que (...) É assim acho que uma das professoras que pela sua forma de ser e de estar influenciava e influenciava sendo uma pessoa que estava claramente não alinhada com a Direcção, eu posso dizer era a Professora Elisa Carias das Análises Clínicas e influenciou claramente e acho que essa foi uma das pessoas mais marcantes, mas acho que neste momento há outras pessoas, mas apesar de tudo acho que neste momento estamos numa fase em que, entre aspas, há menos oposição do que já houve, é um bocadinho aquilo que eu acho, eu não sou aqui tão, tão antiga em relação a isso, mas não sinto que isso seja uma questão em que todas as pessoas estão de acordo em relação a isso. Aliás, a Carina não está, mas os nossos Científicos são bons exemplos de grandes saladas, portanto não. O que eu acho que acontece é que no final de discussões às vezes muito vivas, acesas e às vezes até muito feias, aquilo que a Direcção tinha inicialmente pensado, isto é uma coisa

que estou a aprender e tenho constatado, acaba por ser sempre aquilo que se decide, também porque o Científico e a Direcção têm uma relação única e unívoca.

**3. Em seu entender, as pressões exteriores, como, por exemplo, do Ministério ou de outras escolas, influenciam a cultura organizacional?**

Sim, acho que isso é uma coisa que neste momento se nota ser muito negativa, porque a Carina na altura em que vai fazer o trabalho, acabamos muito recentemente de perder a nossa autonomia em relação ao IPL e portanto acho que há até muitas decisões que nós assumimos como a Direcção fez isto e nós não concordamos na verdade, quer dizer, não é a Direcção são decisões que claramente são impostas e (...) pronto a pressão em relação ao número de alunos, a Radioterapia sofreu um bocadinho em relação a isso, e portanto há coisas claramente (...) Bolonha quer nós queiramos quer não, as pessoas podem estar de acordo ou não, foi uma coisa completamente imposta. Portanto esta questão da autonomia das Escolas, eu neste momento não percebo muito bem onde é que esta, e acho que influência muito e sinceramente eu acho que qualquer dia a Direcção serão os gestores mínimos porque as decisões vêm todas de cima.

**4. Como estão a ser sentidas por si as mudanças que se vivem na ESTeSL, por exemplo, com a introdução do Processo de Bolonha?**

Eu acho que o Processo de Bolonha apesar de tudo, e depois com estas pressões, poderia ter sido uma oportunidade melhor em termos de reflexão. Acho que genericamente nós ganhamos, por exemplo, especificamente em relação à Radioterapia e especificamente a parte que eu defendo acho que a Radioterapia, não só na Psicologia, ficou com um programa ou com um plano curricular muito mais ajustado e portanto é assim, independentemente de ser ou não Bolonha, algumas reestruturações que se fizeram nos cursos, em termos genéricos, e não aqui não estou a falar especificamente da Psicologia, acho que a Radioterapia com a Psicologia acho que vocês ficaram muito bem em termos de possibilidade de formação e digo isto não é porque ficamos com muitas cadeiras, não, é porque é um curso em que é claramente preciso e portanto genericamente eu acho que os planos curriculares mudaram para melhor. Agora, se a Carina me perguntar, por exemplo esta coisa dos ECTS, eu acho que isto é uma fantochada porque nós passamos a vida a

fazer contas com uma calculadora, mas quando não dá o que nós queremos, mudamos o trabalho que em vez de ser 2 horas é 4 e aquilo dá o que nós queremos. Portanto nós andamos aqui claramente a inventar. Acho que este processo de ter mudado e ter passado a haver creditação e não equivalências em algumas situações, acho isto muito complicado, nomeadamente os casos das pessoas que vêm de uma privada, em que tudo tem que ser creditado porque já vêm do curso, eu acho que isto vai levantar problemas muito sérios e os problemas sérios que levanta é para as Escolas Públicas que são mais exigentes, portanto em algumas coisas eu acho sinceramente que não polido, mas isto é uma fantochada em relação a algumas coisa. E depois a parte mais importante em termos pedagógicos eu acho que genericamente, genericamente não se está a seguir em relação a Bolonha. A questão da metodologia claramente de avaliação contínua com a questão do trabalho do aluno, do estudo, do acompanhamento, já nem estou a falar do tutorial, mas por exemplo muitas vezes implica que o aluno venha preparado para as aulas e aulas são mais de discussão, a Carina veja das pessoas que vai entrevistar quando pessoas é que estão a fazer isto em aula, quer dizer nós na Psicologia já tínhamos um método em que cada ponto do programa tinha um trabalho, isto é metodologia de Bolonha, com trabalhos mais pequeninos, aquilo a que se chama muito fazer o *paper* não é. Agora genericamente isto não está a ser feito, portanto aquilo que aconteceu é que nós estamos a aplicar Bolonha aquilo que é obrigatório, que é os ECTS e é reduzir o número de horas, mas depois a verdade é que se formos a ver o número de trabalhos é o mesmo, o esquema de avaliação é por frequência e continuamos a ter cadeiras cá na Escola em que o que o Professor diz que é fazer avaliação contínua é fazer dois testes durante o semestre. Quer dizer isto é deturpar completamente a questão de Bolonha. Agora é assim, Bolonha pressupõe uma maturidade dos alunos, que genericamente acho que nós cá não temos, por exemplo nós na Psicologia não temos nenhuma aula que seja obrigatória, não é possível fazer trabalhos e discussão em aula quando os alunos não são obrigados a ir e a discutir os trabalhos, nós não os podemos obrigar a ir. Portanto, isto pressupõe que as pessoas vão às aulas e por exemplo nós não conseguimos que isto cá na Escola fosse aprovado, portanto eu acho que aquilo que era a grande mudança em termos da pedagogia em Bolonha, nós não fizemos nada. Portanto o que nós estamos a fazer aqui é uma alteração do plano de estudos, como ocorreu antes deste e como vai ocorrer daqui a dez anos porque como toda a gente sabe os planos de estudo no Ensino Superior mudam, agora foi com Bolonha, mas o que é a sério não está a ser feito.

**5. Como avalia o comportamento dos diferentes membros da ESTeSL (docentes, pessoal não docente e estudantes), em termos de conformidade ou não com a cultura vigente?**

Eu diria que é assim, acho que há um nível de conformismo relativamente elevado, estou a pensar nos docentes, apesar de que como disse há um pequenino número de não conformistas que pode agregar algumas pessoas, mas genericamente há, eu estou a pensar mais nos docentes a tempo inteiro, porque pronto depois esta Escola tem essa questão da sua cultura que eu por acaso não disse há bocado, que é uma das coisas que faz parte da cultura desta Escola e que a faz ser uma Escola um bocadinho diferente dos outros sítios por onde eu passei, é o facto de ter 200 e tal professores e muitos deles virem cá dar uma aulinha. Portanto eu acho que esta Escola começou a criar um grupo de docentes pouco depois de eu vir para cá, porque antes até por causa das instalações, a cultura da Escola está a fazer-se agora de uma forma claramente diferente. Em relação ao pessoal não docente eu acho que as pessoas fazem muito comentários à parte mas depois em termos de reclamar a quem de direito não o fazem, portanto o que passa também é algum conformismo, apesar de o ano passado termos tido aqui grandes insatisfações, por exemplo no Gabinete de Sumários e afins. Em relação aos estudantes, eu acho que genericamente não se vêm grandes reclamações, genericamente acho que são conformistas, não vejo aqui grandes coisas de não conformismo. Acho que a Escola tem uma grande preocupação com a satisfação dos estudantes, às vezes até me parece um bocadinho em demasia, com a questão pedagógica dos estudantes, para os estudantes não reclamarem e portanto genericamente eu acho que eles também não têm grandes coisas, à séria, para apontar, genericamente atenção eu estou a falar de uma forma genérica.

**6. Na avaliação que faz da ESTeSL, considera que as lideranças, incluindo as dos próprios professores, estão aptas a promover a integração de todos os seus membros de forma coesa?**

Não, quer dizer eu não acho que há uma integração total, há uma coisa complicada, eu acho que há um fosso, entre aspas, entre pessoal docente e não docente, nota-se mesmo no dia da Escola etc., há uma separação grande. Eu acho que isso é uma grande diferença, porque quando isto era muito pequenino, na parte em que eu cá não estava, isto não era



assim. Se a Carina for a um jantar cá da Escola, a Carina paga uma coisa porque é docente, mas os não docentes pagam outra coisa. Depois eu acho que genericamente os alunos sentem-se integrados, agora eu não posso dizer que todos os alunos nesta Escola se sentem integrados. Há aqui um factor muito importante também da cultura de Escola que é existir um número muito grande de alunos que vêm de fora de Lisboa, do Norte etc., e há às vezes grandes dificuldades de integração nomeadamente no 1º ano. Eu já tive uma turma ou outra onde se notava claramente algum mais desintegrado. Nós não somos propriamente o Técnico em que as pessoas vêm para cá e no 1º ano metade têm mesmo problemas sérios de desintegração e de adaptação, não somos, mas são mudanças grandes e não posso dizer que haja isso. Apesar de tudo a Escola tem uma preocupação enorme, aquela semana de integração em que os alunos são apapicadíssimos.

**7. Considera que os membros da ESTeSL (alunos, docentes e funcionários) apresentam um elevado nível de consenso, de coerência e de clareza, havendo uma partilha de valores, de princípios e de preocupações?**

É assim, eu acho que de uma forma geral, isto até em relação aos estudantes, há uma grande noção de que esta Escola é uma Escola que marca um bocadinho a diferença em termos do ensino das tecnologias, claramente em Lisboa e em alguns coisas claramente em Portugal e é uma referência. Acho que genericamente isto existe e é passado, por exemplo uma pessoa que vêm completamente de fora das Tecnologias, como eu, eu já vejo alguns alunos com este discurso de não não, porque os outros fazem assim, mas nós somos melhores e para nós o estágio é muito importante, e nós queremos continuar com isto ou com este grau de exigência ou com esta questão de formação, o que não significa, por exemplo, que não haja, como é evidente e há em todo o lado, um número de alunos que a única coisa que os preocupa é passar e ter as coisas claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no Pedagógico alguma preocupação de os alunos perceberem que não é só com facilitismos que vão continuar a ter isto e hoje em dia com o desemprego que há, na Radioterapia não há privadas, mas noutros cursos isto é evidente, vai-se marcar pela diferença e pela formação. Portanto, acho que o valor de continuar e manter este prestígio que a Escola tem, este valor acho que genericamente é partilhar o tal amor à camisola e às Tecnologias, acho que sim.

**8. Pensa que o facto de existirem na ESTeSL diferentes níveis de poder (AC's, Departamentos...) cria ambiguidade ou a clareza é preservada nesses diferentes níveis?**

Eu acho que as competências de cada um, do meu ponto de vista e que estou numa área transversal, são claríssimas. Já ouvi comentários, por exemplo em relação ao Coordenador da Área Científica e ao Coordenador da Comissão de Curso que isto às vezes se torna complicado. Como nós não somos coordenadores de nenhum curso porque somos uma área transversal para mim é claríssimo, neste momento sou coordenadora da área e sei perfeitamente qual é o papel do Director do Departamento, o que é que tem que levar à Direcção, o que é que vai a Científico etc. Não acho que crie ambiguidade e portanto este sistema matricial, eu acho que cria alguma dinâmica na Escola em termos dos contributos que se podem dar para os cursos que me parece que é interessante. Não estou a dizer que corre tudo bem, mas genericamente não acho que haja aqui problemas em termos de poder.

**9. Considera que o facto de a ESTeSL ser formada por uma rede de indivíduos (alunos, fornecedores, docentes...) com diferentes perspectivas é uma boa forma de “sobrevivência” ou pode, eventualmente, conduzir à desagregação?**

Não, eu acho que isso é claramente uma mais valia para a Escola. Acho que essa tem sido uma luta mais ou menos recente da Escola, com as várias áreas do saber e que foi uma coisa que se calhar criou muitas lutas. Agora eu acho que isso é claramente uma mais valia, que eu espero que não ande para trás, de Tecnologias a ensinar Tecnologias e as outras áreas a ensinar outras áreas, e que pode haver aqui depois trabalhos paralelos e em conjunto que são muito interessantes. Eu acho que isto é claramente a mais valia e é o que pode dar um grande contributo e ter pessoas da sua área específica do saber a ensinar a alunos claramente essas áreas.

**10. Considera que a integração das diferentes perspectivas dos professores da Escola na resolução das questões mais difíceis pode conduzir a uma maior coesão entre todos?**

Pode dar para os dois lados. Pode dar para aumentar a coesão ou pode não aumentar a coesão. Se o espírito em termos do valor for estar ali para o bem do curso, obviamente que

aumenta a coesão e as pessoas podem trazer outras perspectivas que por exemplo uma pessoa só daquela área específica daquele curso nunca tenha pensado, lá está a mais valia. Agora, se há à partida um mau ambiente e a pessoa que vai para lá para defender a sua capelinha, isto não aumenta coesão nenhuma. Portanto, se calhar há comissões de curso que funcionam muito bem e há outras que claramente não funcionam. Quando estava a dizer mais valia, é realmente contributos de diferentes áreas de saber e de diferentes perspectivas. Pode demorar em termos das decisões, portanto isto não facilita. Obviamente que se a Carina agora, em relação à Radioterapia, decide tudo só com a Fátima, pronto são só as duas, portanto a probabilidade de estarem em desacordo é menor, se calhar era tudo muito mais rápido, o que eu não sei é se é o melhor pode estar-se a desvalorizar. Agora especificamente em relação aquilo que a Carina me estava a perguntar, que é em relação à coesão, e a coesão tem muito que ver com as pessoas sentirem que estão a trabalhar claramente para o mesmo objectivo, eu não lhe posso responder com a maior sinceridade se aumenta claramente a coesão porque eu não sei se na cabeça de todas as pessoas está claramente evidente que quando eu vou para uma reunião de Comissão de Curso estou lá claramente para o bem do curso e não para defender o meu Departamento, isto eu acho que pode estar aqui um bocadinho pouco claro.

#### **11. Tendo em conta as suas actividades pedagógicas diárias, quais os factores que toma em consideração nas suas opções/decisões?**

Isso é muito claro aqui em termos da Psicologia, é muito, sendo muito concreta, a perspectiva da utilidade por exemplo, eu até digo isto muitas vezes nas aulas, eu sei que não estou a dar aulas para psicólogos e portanto qualquer matéria que eu dou, eu penso sempre muito para que é que isto vos interessa e no que é que vos pode ser útil, apesar de eu achar que é muito importante saber depois justificar em termos teóricos a tal história de depois não fazer isto à padeiro. Quando se prepara, prepara-se muito a pensar nisto, por exemplo estamos a pensar em relação à reacção à doença, para que é que um técnico de radioterapia precisa disto e o que é que tem que saber, qual é a reacção emocional que aquela pessoa tem e depois o que é que faz com ela. Enquanto que se eu estivesse a dar uma aula para psicólogos eu poderia dar 3 ou 4 aulas só de modelos teóricos de reacção à doença e depois é que passaríamos a outra parte. Portanto isto é muito pensado na perspectiva de dar alguma base teórica sólida, mas muito na perspectiva da tal

aplicabilidade e utilidade. Isto implica um esquema de avaliação de exercícios práticos, casos práticos. Todas as nossas cadeiras estão pensadas genericamente desta forma.

**12. Considera que a cultura organizacional vigente beneficia ou prejudica essas actividades?**

Estava outra vez a pensar na questão da definição de cultura porque é assim, esta cultura que se tenta agora neste esquema mais matricial e de interacção entre as várias áreas e pensando especificamente na radioterapia, eu acho que ajuda muito. Por exemplo, em relação a vocês, eu sinto muito à vontade se tenho uma questão, às vezes acontece estou a fazer um teste, quero por um tipo de carcinoma que eu não sei muito bem, chego e pergunto. Eu acho que se eu não tivesse na Comissão de Curso, se não tivéssemos este à vontade, dando nós aulas para doze cursos, isto seria muito mais complicado. Portanto, eu acho que em termos pedagógicos, o sentir que estamos a trabalhar para o mesmo, e se fosse um esquema completamente Departamental se calhar não teríamos isto, eu poderia dar-me bem com este ou aquele docente deste curso mas não teria tanto à vontade. Pronto há claramente esta preocupação. Depois em relação a algum esquema de maior hierarquia burocrática acho que claramente dificulta porque nós estamos muito presos a papéis.

### **A.3. ENTREVISTA DO ENTREVISTADO III**

**1. Considerando que a Cultura Organizacional de qualquer Organização é entendida como definidora da sua *personalidade*, permitindo, assim, a sua distinção das restantes instituições da mesma natureza, como descreveria, de forma sucinta, a cultura organizacional vigente na ESTeSL?**

Eu considero que a ESTeSL tem como finalidade a formação dos alunos, baseada em determinada estrutura organizacional, compreendida entre as Direcções e os vários Departamentos, com a finalidade de uma coesão decisória e a nível de formação. Os estatutos revelam, ou pelo menos têm a finalidade de promover uma prática de valor relativamente à formação dos alunos, quer a nível científico, quer a nível pessoal, de acordo com a sua própria organização estatutária e com as ordens do Ministério. Os valores, são os valores do Ensino Superior vigente que constituem a formação, quer científica, quer pessoal e uma visão de desenvolvimento.

**2. Considera que existem, na ESTeSL, docentes que, pela sua forma de ser e de estar, nem sempre concordante com a cultura vigente, conseguem influenciar os demais professores?**

Existe sempre influência de uns professores relativamente a outros, porque existem sempre pessoas que não concordam, não com os valores que estão por detrás da organização, mas da forma como eles são colocados na prática. As decisões nem sempre são partilhadas pelos respectivos órgãos e professores que pertencem a esses mesmo órgãos da Escola e isso faz com que existam professores que possam influenciar as decisões em determinada altura, quando é mesmo necessário tomar as decisões e quando essas decisões vão aos órgãos, através da sua argumentação definir uma determinada estratégia que influencia por vezes aquilo que está à partida como resolução dos problemas.

**3. Em seu entender, as pressões exteriores, como, por exemplo, do Ministério ou de outras escolas, influenciam a cultura organizacional?**

Influenciam só de uma forma formal, se assim se pode dizer, porque depois a Escola é constituída por professores que têm a sua capacidade de pensar sobre os assuntos e depois resolvê-los de determinada forma sempre de acordo com a lei, pelo menos pretende-se que assim seja, mas por vezes dando um rumo diferente daquele à partida previsto. Portanto o

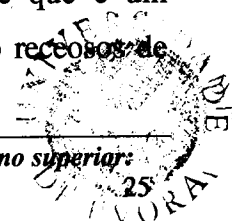
Ministério influencia a nível orçamental e a nível de linhas gerais de conduta, a partir daí a Escola é autónoma para a resolução dos seus problemas internos com as diferentes opiniões que podem existir dentro da instituição.

**4. Como estão a ser sentidas por si as mudanças que se vivem na ESTeSL, por exemplo, com a introdução do Processo de Bolonha?**

O Processo de Bolonha foi aplicado na Escola um bocadinho à pressa, ou seja, na minha opinião o Processo de Bolonha na sua aplicação deveria ter sido melhor pensado relativamente às novas metodologias de ensino e dar formação aos professores, que isso não foi feito, relativamente a essas metodologias, e como tal isso gera algumas confusões e se calhar os professores poderiam ter determinado papel na aplicabilidade do Processo de Bolonha e não o estão a ter. Portanto, tem sido pouco reflectido, na minha opinião, existe muita coisa ainda para limar, mas a maior falha que eu vejo é na aplicabilidade e na existência de meios para aplicar as novas metodologias de ensino e do Processo de Bolonha, porque a Escola ainda tem falta de alguns meios, de estruturas físicas, inclusive para se poder introduzir este Processo com êxito.

**5. Como avalia o comportamento dos diferentes membros da ESTeSL (docentes, pessoal não docente e estudantes), em termos de conformidade ou não com a cultura vigente?**

O comportamento dos diferentes membros da ESTeSL, dos vários elementos que constituem a Escola, quer docentes, quer funcionários não docentes, quer estudantes, o comportamento é um bocadinho ditado pela Direcção vigente, penso que existe uma cultura de que a opinião pessoal de cada um não tenha grande valor e há uma tendência de uma grande facção da Escola em limitar as suas opiniões porque não se sentem à vontade para dizer sinceramente quais são os seus pontos de vista relativamente a cada assunto. Portanto, existe como que um receio de que a sua opinião não seja bem vista por determinados Órgãos da Escola e que isso os possa prejudicar em determinada maneira e portanto acaba por a cultura da Escola, não ser, do meu ponto de vista, uma cultura democrática, no seu termo mais límpido e verdadeiro, mas isso pensa-se que é um bocadinho fruto da parte cultural do País, os portugueses são um bocadinho receosos de



dar a sua opinião, têm alguns medos e isso reflecte-se depois nas Organizações. Em contrapartida há alguns elementos que não têm isso, mas a grande maioria tem receio de dar as suas opiniões, principalmente se não estão de acordo com a Direcção.

**6. Na avaliação que faz da ESTeSL, considera que as lideranças, incluindo as dos próprios professores, estão aptas a promover a integração de todos os seus membros de forma coesa?**

Como membro do Pedagógico tenho constatado que a integração por vezes não é coesa, quer dos professores relativamente aos alunos, quer dos professores relativamente à Direcção, ou seja, isto é uma Escola com 12 cursos, cursos que têm uma dimensão diferente e isso reflecte-se na maneira como a Direcção vê os cursos, que por sua vez se reflecte nos alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um bocadinho também quer ver com a maneira de ser de cada professor, mas seguindo a cadeia de Direcção, docência e alunos acaba por se reflectir um bocadinho na integração dos alunos a falta de coesão da Direcção relativamente à docência e aos cursos.

**7. Considera que os membros da ESTeSL (alunos, docentes e funcionários) apresentam um elevado nível de consenso, de coerência e de clareza, havendo uma partilha de valores, de princípios e de preocupações?**

As pessoas têm uma preocupação de tentar ser claros e coesos e de tentar partilhar alguns valores e preocupações a nível privado, mas quando estão nos Órgãos existe, como é natural em todas as Organizações, por vezes falha a tal clareza e coerência devido ao que eu já disse anteriormente, as pessoas não estarem à vontade para revelar as suas opiniões e a sua forma pessoal de verem a resolução dos problemas.

**8. Pensa que o facto de existirem na ESTeSL diferentes níveis de poder (AC's, Departamentos...) cria ambiguidade ou a clareza é preservada nesses diferentes níveis?**

Se olharmos para os Estatutos está tudo definido, agora a interpretação que as pessoas fazem dos próprios Estatutos por vezes existe ambiguidade, que se vai reflectir na



resolução dos problemas. Eu acho que a Escola tem uma estrutura pesada em termos de Órgãos e como tal por vezes existe ambiguidade hierárquica dos próprios Órgãos.

**9. Considera que o facto de a ESTeSL ser formada por uma rede de indivíduos (alunos, fornecedores, docentes...) com diferentes perspectivas é uma boa forma de “sobrevivência” ou pode, eventualmente, conduzir à desagregação?**

O haver indivíduos com diferentes perspectivas é óptimo, porque leva à mudança e ao desenvolvimento, desde que essas diferentes perspectivas sejam vistas não como elementos de desagregação, mas como elementos de abertura e de mudança e de desenvolvimento.

**10. Considera que a integração das diferentes perspectivas dos professores da Escola na resolução das questões mais difíceis pode conduzir a uma maior coesão entre todos?**

Sem dúvida, eu penso que têm que haver perspectivas diferentes e discussão sobre os assuntos e se as pessoas que estão a discutir os assuntos e os diferentes grupos, que tenham opiniões diferentes, respeitem a visão de cada um e depois ganhe realmente a maioria que opina sobre determinado tema e que os outros respeitem depois essa decisão, eu considero muito bom e isso leva a mais horas se calhar de discussão da Escola, é uma abertura diferente, mas isso faz parte da Democracia e as pessoas têm que discutir para que a Escola se desenvolva, porque se fecha apenas a uma opinião ou a uma visão isso leva à desagregação, mas que não seja pela atitude passiva e desmotivação das pessoas.

**11. Tendo em conta as suas actividades pedagógicas diárias, quais os factores que toma em consideração nas suas opções/decisões?**

Vários factores: as condições da Escola, as condições externas, o meu próprio pensamento pessoal, que tento basear no bom senso e na análise das circunstâncias existentes na altura.

**12. Considera que a cultura organizacional vigente beneficia ou prejudica essas actividades?**

Neste momento prejudica as actividades pedagógicas porque a cultura organizacional vigente é uma cultura uma bocadinho castrante, dado que não são bem recebidas as tais perspectivas diferentes dos assuntos e como tal isso leva com que se prejudique as actividades.

#### **A.4. ENTREVISTA REFLEXIVA DO ENTREVISTADO I**

**1. Perguntei-lhe na 1ª Entrevista: Considerando que a Cultura Organizacional de qualquer Organização é entendida como definidora da sua *personalidade*, permitindo, assim, a sua distinção das restantes instituições da mesma natureza, como descreveria, de forma sucinta, a cultura organizacional vigente na ESTeSL?**

**a. Respondeu que pensa que em todas as Organizações existem várias formas de cultura em simultâneo. Neste contexto gostaria de lhe perguntar se no seu percurso profissional quando é que as diferentes modalidades de saberes da profissão foram articulados**

Eu penso que normalmente, ou seja, as diferentes culturas em qualquer organização são sempre passíveis de gerar conflitos, gerar consensos em algumas formas de articulação. Eu penso que têm convivido relativamente bem, em determinados períodos de maior tensão, de discussão sobre temas mais decisivos ou mais polémicos, mais contraditórios nas maneiras de pensar das pessoas, eu penso que quando há formas completamente diferentes de pensar, não há necessidade de articulação entre essas formas contraditórias de pensar, eu acho que sobretudo é importante é sempre a tentativa de compreensão do ponto de vista do outro e em relação às identidades há alguns aspectos que são mais difíceis. Agora na forma de articulação das culturas para a constituição de um todo, sim eu penso que aí sempre houve, em termos relativos como é óbvio, um respeito forte das diferentes formas de cultura. Eu acho que esta Escola, pelo facto de ter diferentes áreas científicas e de terem inevitavelmente diferentes formas de se articularem em algumas coisas, isso em si já dá esse respeito mútuo entre as áreas.

**b. Referiu também que existe de facto aquilo a que se chama uma dedicação à organização. Para além da dedicação, refira outros aspectos comuns e relevantes dessa matriz de cultura organizacional?**

Outros aspectos da matriz da cultura organizacional, é muito difícil encontrar uma matriz de escola. Se nós quiséssemos dizer uma matriz politécnica, mas nesta também não é muito fácil de separar onde é que acaba o técnico e começa o científico. Eu tenho alguma dificuldade em encontrar algumas formas comuns, podia dizer aqui meia dúzia de preceitos ideológicos, daqueles que normalmente se dizem, mas que eu sinceramente não acredito que sejam tão reais quanto isso, penso que são mais ideológicos.

**c. Quando lemos a sua entrevista, parece-nos que há um pensamento de cultura profissional, isto é, coloca a sua experiência na escola, mais histórica – reflexiva onde enfatiza os contextos e afectivos da profissão, as suas crenças, as suas rotinas, a sua preocupação na socialização do grupo de professores na escola, etc.... explique melhor este raciocínio.**

Sem dúvida que sim. Eu não vejo o ensino de outra maneira, em nenhuma área, eu não concordo com a distinção entre o profissional e o científico, penso que uma coisa sem a outra nunca pode existir em nenhuma actividade, penso que elas são articuladas. Eu na minha actividade de professor não vejo outra possibilidade, eu não vejo como é que daria aulas se não tivesse experiência como sociólogo, a profissão relacionada com a formação académica e a profissão académica enquanto docente misturam-se e eu não as vejo de outra forma. Aquilo que acontece quando desenvolvemos uma carreira académica e não fazemos nada para além dessa carreira, ou mesmo só fazemos investigação académica e não se sai daí, eu penso que depois é muito difícil jogar com a realidade, a realidade está cada vez mais longe, o mundo está cada vez mais longe e aquilo de que estamos a falar acaba por ser cada vez mais abstracto também.

**d. Acha que a matriz curricular da nossa escola parte da cultura para a cultura, citando Leonardo Coimbra.**

Em parte sim, mas a cultura também é isso, ou seja, a cultura é sempre algo que se sedimenta no tempo, que tem uma continuidade, mas que também tem uma ruptura. Não há nenhuma cultura, de nenhum estilo, seja profissional, organizacional ou outra, que não seja uma forma de continuidade, mas aquilo que muitas vezes esquecemos é que as coisas muitas vezes também são momentos de ruptura. Nesta escola há transformações que terão sido momentos de ruptura, como por exemplo os cursos terem deixado de ser não superiores para passarem a ser superiores. Nesse sentido a cultura da escola tem uma certa continuidade tecnológica é isso que eu sinto, mas também tem momentos de ruptura sobretudo geracionais, ou seja, as diferentes gerações nas profissões alteram as identidades profissionais assim como na escola também é normal que diferentes períodos e diferentes formas de cultura, criem também rupturas na cultura organizacional da escola. Mesmo assim, eu nunca encontrei rupturas tão grandes como isso, ou seja, as mudanças também

são mudanças que se vão fazendo lentamente através do tempo e muitas vezes nós nem damos por elas.

Tirando um período de grande manifesto e de grande contestação, ainda eu não estava cá na escola, que dá origem a uma mudança de Direcção e a partir daí vêm uma série de mudanças também. Eu sempre senti, apesar de tudo, porque algumas questões são mesmo conflituais, mas sempre houve alguma civilidade na forma como foram tratadas e algum cuidado de reflexão e de as pessoas abertamente dizerem a sua opinião, eu penso que isso sempre foi um valor acrescentado. Ainda hoje no Conselho Científico sinto muito isso e faço um esforço nesse sentido, em que haja espaço para as pessoas com opiniões muito diferentes se expressarem. Penso que a cultura da escola tem que ser isso, não pode ser aquela cultura do agora vamos todos à força pensar desta maneira, porque isso seria uma cultura homogénea, mas uma homogeneidade criada à força e penso que isso não interessa. O que interessa e o que é natural é que pensemos todos de maneiras diferentes e a própria cultura da escola tem que assimilar essa heterogeneidade.

**2. Perguntei-lhe se considera que existem, na ESTeSL, docentes que, pela sua forma de ser e de estar, nem sempre concordante com a cultura vigente, conseguem influenciar os demais professores? E respondeu-me que pensa que em todas as escolas isso acontece. Não diria que é um factor positivo nem negativo, eu penso que é quase inevitável. Em que tipo de situações julga ser um factor positivo? E um factor negativo?**

Negativa é a questão do paternalismo. Por um lado quando há personalidades com um espírito carismático forte, com uma liderança forte, há a tendência para que a própria área científica, a própria organização se for uma pessoa que tenha um carisma muito grande sobre a própria organização, se confunda com a própria pessoa. Depois quando essa pessoa já não tiver capacidades para o fazer, a própria organização como é que fica não é, portanto esse é o aspecto mais negativo que eu vejo. Depois também há aspectos positivos, há pessoas que conseguem imprimir uma dinâmica muito forte e a influência pode ser muito benéfica para a organização. Professores que conseguem influenciar outros professores podem garantir alguma continuidade entre as gerações, porque se não houver uma socialização e uma influência dos professores mais jovens por parte de outros mais velhos, digamos assim, dificilmente se garantiria uma continuidade organizacional e aí a ruptura

seria uma transformação radical e absoluta da organização, portanto isso garante a continuidade, mas por outro lado também as organizações só evoluem se houver mudança e as mudanças muitas vezes não são perceptíveis, e quando essa influência é arrebatadora impede a mudança que quase sempre vem das jovens gerações, quase sempre são os professores jovens que têm capacidade de imprimir mudança à organização. Eu penso que essa mudança aconteceu em quase todas as áreas das Tecnologias da saúde e eu tenho o privilégio de conhecer muitos desses professores jovens e de ter lidado com eles no 4º ano e estou seguro que trouxeram um valor acrescentado à escola.

**3. Perguntei-lhe também se em seu entender, as pressões exteriores, como, por exemplo, do Ministério ou de outras escolas, influenciam a cultura organizacional? Respondeu que pode influenciar directamente e influenciar pela reacção contrária. Entende que o reforço da autonomia da escola não pode ser definido de um modo isolado, sem ter em conta outras dimensões? Que dimensões organizacionais para a autonomia cultural.**

Eu penso que quando há um sentimento de que o interesse da escola é x, quase sempre as pessoas tendem a unificar-se em torno da escola, mesmo tendo culturas diferentes. Eu penso que isso acontece muito nas relações com o IPL e em alguns casos aconteceu bastante, por exemplo as últimas eleições para a Assembleia Estatutária do IPL em que havia uma lista com pessoas cá da escola e outra só com pessoas do ISEL e do ISCAL e aqui na escola houve um ou dois votos na outra lista ou então por exemplo quando houve a integração da escola que podia ser no IPL ou na Universidade, a opção IPL foi uma opção generalizada. Depois há outros factores em que já não há essa homogeneidade, por exemplo a escola deve ou não ligar-se à Universidade de Lisboa já é um assunto muito mais fracturante. Agora para aqueles aspectos em que há uma homogeneidade muito grande, em que as pessoas sentem que de um lado está a escola e do outro estão entidades que não são a escola, eu penso que nesta escola há uma unificação e eu penso que a história da escola tem haver com isso, uma unificação em torno da escola que se sobrepõe a tudo o resto, portanto penso que isso não seja por falta de cultura de escola, a lei agora é que impõe isso, por exemplo a Assembleia Estatutária do IPL resistiu muito a essa lei, por isso é que vai ser a última instituição a ter os seus estatutos aprovados, houve sempre um combate entre a garantia de uma certa autonomia das escolas, tanto que a tendência neste

momento no IPL é contrária à lei, é no sentido de que as escolas devem ter autonomia própria e o IPL deve ser o conjunto dessas escolas e não uma entidade que está por cima dessas escolas e aí sim, eu penso que se em alguns aspectos os factores fracturantes de uma organização podem ser prejudiciais para a própria organização como um todo, eu penso que em relação a este aspecto da perda de autonomia penso que não, que se houvesse alguma possibilidade de agir noutro sentido a escola se unificaria. Tudo o que são bandeiras em que a generalidade das pessoas pensa que é uma bandeira da escola e que não tem discussão nem conflitualidade, essas bandeiras são fortes e aí sim eu penso que podemos dizer que há uma cultura organizacional muito forte.

**4. Perguntei-lhe na 1ª Entrevista como estão a ser sentidas por si as mudanças que se vivem na ESTeSL, por exemplo, com a introdução do Processo de Bolonha? Respondeu-me que na nossa Escola temos turmas com 40 pessoas é impossível centrar o ensino no estudante Qual julga ser a influência da cultura organizacional da escola neste assunto?**

O Processo de Bolonha tem os dois lados, o mais negativo são todos os interesses económicos que estiveram subjacentes e o mais positivo é o facto de permitir inovações pedagógicas. Eu penso que aqui sim, para nos adaptarmos ao Processo de Bolonha cá na escola vai ser preciso uma grande mudança porque o grosso da cultura organizacional da escola vai no sentido contrário a Bolonha. No momento das grandes decisões cá na escola de como é que devia ser em termos pedagógicos a opção foi sempre contrária a Bolonha. A adaptação ao ensino centrado no aluno, nesta lógica de que os estudantes vão encontrar eles próprios o espaço do que vão estudar, de que o ensino não se faz só por testes e muito menos por decorar as matérias, mas também os próprios estudantes estarem envolvidos na sua própria aprendizagem e infelizmente eu penso que essa não foi de maneira alguma a tendência dominante cá na escola e para ser franco tem que haver uma grande mudança. Muitos professores na escola, suponho eu, resistem muito a esta lógica. Eu sou um crítico ao Processo de Bolonha, mas é por outros aspectos, porque por exemplo a ideia é afogar financeiramente as universidades e tentar obrigá-las a encontrar fundos não se sabe aonde e aí as culturas organizacionais sem dúvida que podem mudar muito, mas na minha perspectiva num sentido muito pior em relação ao que havia antes, mas penso que de facto o sentido da escola não tem sido pedagogicamente o do Processo de Bolonha.



**5. Perguntei-lhe como avalia o comportamento dos diferentes membros da ESTeSL (docentes, pessoal não docente e estudantes), em termos de conformidade ou não com a cultura vigente? E respondeu-me que existe um sentido de afiliação à Escola da parte dos funcionários. Essa afiliação implica conformidade com a matriz cultural da escola?**

Talvez não, penso que não. Conformidade com a matriz cultural da escola só naquele sentido da bandeira de que falava há pouco, ou seja, sente-se nesta escola que há uma identificação há escola. Muitas vezes eu nem tenho muito a certeza se as pessoas pensaram muito ao que é que se identificam, mas a verdade é que se identificam com a escola. Eu penso que isso com os funcionários talvez aconteça muito, há uma identificação com a escola, com os professores e com os alunos. Nós podemos sentir-nos dentro de uma organização e fazer parte da sua cultura organizacional, sendo muito críticos face à organização.

**6. Perguntei-lhe se na avaliação que faz da ESTeSL, considera que as lideranças, incluindo as dos próprios professores, estão aptas a promover a integração de todos os seus membros de forma coesa?**

**a. Respondeu-me que pensa que têm estado. E a integração dos docentes e do pessoal não docente?**

Eu penso que a dos funcionários não docentes é quase imediata, ou seja, eles chegam à escola e aqui no espaço da escola têm a tradição de que normalmente vai alguém apresentá-los a toda a gente e eu penso que muito rapidamente eles conseguem integrar-se com alguma facilidade. Os professores é um pouco diferente depende da sua própria ligação à escola, por exemplo para os professores que trabalham cá a tempo inteiro seguramente eu penso que se integram com alguma rapidez. Agora, nós temos um universo de 200 e tal professores e muitos deles, pelo tempo de presença aqui na escola, têm com a escola uma relação menor e aí penso que a integração é muito menor, embora alguns professores a tempo parcial estejam muito integrados na escola, mas são exceções.

**b. Referiu também que julga que existe na escola um paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos e depois a função da Escola de socialização e que a esse nível quando as pessoas pensam que os professores podem moldar os alunos. A actividade na sala de aula, particularmente o lugar central que estes ocupam no seio da escola, não acha, que possa haver uma interacção social desenvolvida pelos professores na sala de aula e por último na escola.**

Esses aspectos dependem muito e o factor idade eu penso que é um factor importante, eu por exemplo quando era mais novo tinha mais facilidade em me relacionar com os alunos, é normal, em termos relacionais havia mais proximidade, em termos de interesses, de gostos culturais etc.... eram mais próximos. Eu penso que isso também depende muito das características pessoais dos professores, eu não estou seguro que seja um trabalho do professor integrar os alunos numa organização, mas do Coordenador de Curso imagino que sim, dos professores em geral não estou muito seguro embora o trabalho dos professores depois também passa por uma relação académica com os alunos que não seja só o debitar matéria. Agora a integração dos alunos na organização eu penso que é muito mais o trabalho de quem coordena um curso. Agora, penso que é natural que haja uma muito maior proximidade entre os docentes das áreas científicas dos cursos do que em relação a outros, isso é natural que haja e em todos os cursos é assim.

**7. Perguntei-lhe se considera que os membros da ESTeSL (alunos, docentes e funcionários) apresentam um elevado nível de consenso, de coerência e de clareza, havendo uma partilha de valores, de princípios e de preocupações?**

**a. Respondeu-me que pensa que preocupações sem dúvida nenhuma. E em relação aos valores e princípios?**

Eu penso que sim, embora a partilha de preocupações seja mais forte. Os valores e princípios quase sempre são ideológicos antes de mais nada e depois abstractos. Por exemplo se falarmos do princípio de dedicação à escola, do princípio de aplicação de determinadas metodologias, todos estes são princípios fáceis de verbalizar e a sua partilha é quase óbvia. Se nós dissermos assim seria bom por exemplo que a escola tivesse mais autonomia, partilhar esse princípio não é difícil, agora a sua concretização depois é que se torna complicada.

**b. Referiu também que os nossos 12 cursos são vistos como realidades um pouco distintas, ou seja, cada curso tem a sua característica. Quando expressa as diferentes componentes curriculares, distingue a componente pedagógica da cultura, construída na interacção aluno – professor, da componente curricular da cultura dos professores?**

Eu penso que estão articuladas, que a componente curricular de certa forma vai ter efeitos na componente pedagógica. Toda esta discussão de, por exemplo, a componente curricular ser teórica, teórico-prática, prática, só essa distinção quase que automaticamente vai implicar diferentes perspectivas face aos métodos pedagógicos que se seguem. Penso que elas estão articuladas e que claramente não são separáveis, claro que o campo pedagógico é um campo autónomo, isso não tem discussão, agora pensar que o campo pedagógico pode ser todo desenvolvido independentemente de toda a componente curricular, isso não há possibilidade.

**8. Perguntei-lhe também se pensa que o facto de existirem na ESTeSL diferentes níveis de poder (AC's, Departamentos...) cria ambiguidade ou a clareza é preservada nesses diferentes níveis? Ao que me respondeu que tem a vantagem de aprofundar muito essa diversidade, ou seja, poder contar com a opinião das 23 áreas científicas, dos 6 departamentos embora às vezes o funcionamento é um pouco mais difícil. Estas descoincidências podem ter vários tipos de explicação. Uma delas segundo o professor é haver muitas áreas científicas e 6 departamentos. Isso é bom ou mau para escola?**

Eu penso que a diversidade é sempre benéfica. A estrutura matricial tem sempre esta discussão e ela é tida em todas as escolas onde se discutem estes aspectos, que é a estrutura matricial traz consigo a principal vantagem que é a diversidade, e a diversidade é sempre um enriquecimento para o contributo de um comum, neste caso de uma cultura organizacional. Depois, claro que a diversidade traz esse inconveniente de que por vezes as dificuldades de funcionamento são maiores. Repare, não há nada mais fácil de funcionar do que por exemplo se fosse eu sozinho a mandar em tudo, nesse sentido eu penso que pode ser uma vantagem, mas essa vantagem coloca questões de funcionalidade isso não há dúvida que sim. No entanto, eu penso que a diversidade das áreas e o facto de as áreas se poderem expressar, o que num sistema que não fosse matricial isso não aconteceria, e a

possibilidade das áreas se poderem manifestar e expressar é um contributo para o permanente enriquecimento da escola, da reflexão e da tomada de decisões e eu penso que nesse aspecto tem sido positivo. No entanto, e muitas das críticas que tem sido feitas é no sentido, embora isso não se sinta cá na escola, de que muita gente a funcionar e a ter que se articular não é muito fácil. O Conselho Científico curiosamente não, o Conselho Científico é um espaço de debate de questões, em que há representatividade das áreas o que, sobretudo nas sessões plenárias, tem contribuído muito para complexificar muitas das questões que houve cá na escola e que faz com que os documentos que dali saem reflectam perspectivas muito diversificadas.

**9. Perguntei na 1ª entrevista se considera que o facto de a ESTeSL ser formada por uma rede de indivíduos (alunos, fornecedores, docentes...) com diferentes perspectivas é uma boa forma de “sobrevivência” ou pode, eventualmente, conduzir à desagregação?**

**a. Respondeu que pensa não conduzir à desagregação. Considera que a integração das diferentes perspectivas é um factor positivo? A matriz cultural da Escola está “aberta” à aceitação dessas perspectivas diferentes?**

Eu penso que sim. As Organizações têm tendência para resistir à diferença e as Organizações de Ensino e os seus Órgãos de Gestão também, mas mesmo assim eu penso que aqui na escola convivesse relativamente bem com essa diferença, em termos gerais penso que sim.

**b. Referiu também que pensa que as pessoas que dão aulas podem ter alguma dificuldade em acompanhar os avanços tecnológicos e que ter pessoas que vêm do mercado de trabalho e que normalmente são pessoas bem qualificadas e prestigiadas poderá ser uma vantagem. Acha que deve haver por parte da direcção da escola uma redefinição estratégica dos “encontros” com outros técnicos de saúde de outras escolas, levando assim um maior fortalecimento da cultura da escola?**

Eu não tenho a certeza e também sinceramente conheço mal as outras escolas para estar a dar uma opinião. O que eu penso é que as outras escolas andaram a reboque desta durante

muito tempo, não sei se ainda andam, ou seja andaram a reboque nas coisas principais, por exemplo a história das Tecnologias da Saúde em Portugal sai quase sempre desta escola e passados uns anos olha-se para os currículos das outras escolas e vemos aquelas ideias que nós tínhamos tido primeiro e eles estão a chapá-las todas. Isso pudesse ver em coisas tão simples como no caso da Sociologia, que há uns tempos atrás não existia noutra escola senão nesta e hoje em dia já existe numa série de escolas. A articulação entre as escolas parece-me importante, eu não sei se tem sido muita, pouca, se tem sido suficiente ou não. Eu por exemplo sou Presidente do Conselho Científico há pouco tempo, mas a partir do Conselho Científico não sinto muito essa necessidade, por exemplo no Processo de Bolonha houve uma comissão que integrava pessoas das várias escolas e claro que é sempre benéfico.

**10. Perguntei-lhe ainda quais os factores que toma em consideração nas suas opções/decisões, tendo em conta as suas actividades pedagógicas diárias? Respondeu-me que ter sempre critérios de cientificidade, de rigor é fundamental. De alguma forma, sente que esses critérios são influenciados pelos valores intrínsecos à Escola?**

Eu penso que isso é mais pessoal. Penso que aqui na escola tem havido um esforço de aumento de cientificidade embora enfatizar isso seja sempre difícil. Eu quando entrei aqui para a escola já tinha 38 anos, o que quer dizer que tinha alguma experiência anterior e alguma socialização que me tinha dado uma série de convicções e que hoje continuam apesar de tudo, esses aspectos já estão muito sedimentados. Eu penso que não foi a escola que me influenciou a esse nível, podia ter sido, mas não foi, o que não quer dizer que a escola não faz um esforço de cientificidade, isso é outra coisa, agora esta era uma convicção que eu tinha antes. Agora eu tenho essa convicção não apenas para mim e para as minhas aulas, mas sobretudo para a escola, penso que a aposta na cientificidade também foi um dos principais factores, senão o principal factor, para os grandes saltos que esta escola deu, a todos os níveis, e penso que no futuro vai ser muito mais assim, ou seja, a capacidade que tivermos de fazer investigação, nas áreas das Tecnologias da Saúde acima de tudo, de criar novo conhecimento, eu penso que é esta capacidade que nos vai permitir dar o próximo salto.

**11. Perguntei-lhe se considera que a cultura organizacional vigente beneficia ou prejudica essas actividades pedagógicas?**

**a. Referiu que é sempre um prazer falar com os colegas sobre esses temas e partilhar experiências e discutir. Considera que essa partilha é uma das características da matriz cultural da Escola?**

Penso que sim. Não por estar institucionalizada, porque penso que não está muito institucionalizada, a escola tem órgãos mas dentro desses órgãos, sobretudo nos últimos anos, tem havido pouca discussão de ideias, aliás um dos objectivos que nós temos no Conselho Científico nos próximos tempos é exactamente reforçar essa discussão de ideias e essa partilha de ideias, mas depois aparecem-nos as agendas, os processos de creditação e depois parece que não há tempo para mais nada a não ser despachar os papéis, por isso um dos objectivos é criar esse espaço. Eu penso que os espaços institucionais de troca de ideias se perderam um bocado, mas esses espaços mantêm-se em termos informais, ou seja, nos corredores, nos cafés. Portanto, eu sinto que as pessoas trocam impressões com muita frequência.

**b. Respondeu-me também que a área da Sociologia é transversal a todos os cursos e quase que por inerência tem relação com os outros professores das outras Áreas Científicas. Aquilo que acaba de dizer é que a sociologia é uma área científica propícia à socialização cultural da escola.**

Essenciais penso que não. Penso que pode contribuir para isso e curiosamente para a cientificidade, exactamente por tratar de temas que as pessoas não entendem como científicos e ter uma perspectiva científica sobre esses temas é mais difícil do que ter uma perspectiva científica sobre temas por exemplo da radioterapia, e nesse sentido pode ser um contributo para a cientificidade e também pode ser uma contribuição, como a psicologia por exemplo, para a desmistificação do tecnicismo, ou seja, que na saúde por mais tecnicamente que nós estejamos a lidar com uma parte do corpo humano, está sempre uma pessoa por detrás e não se pode separar um coração de uma pessoa. Eu penso que esses contributos podem dar e esses contributos futuramente poderão ser contributos para a cultura da escola, embora eu pense que a cultura da escola está muito dividida a esse nível. Há toda uma tradição tecnicista que a saúde tem, mas a escola também tem, e uma tradição tecnológica, em que a tecnologia quase que se separa do resto e muitas vezes, por exemplo,

eu lembro de há uns anos muitas pessoas dizerem eu sou um tecnólogo, nesse sentido como que se a tecnologia existisse sem o resto, embora isso não seja muito homogêneo e por vezes as pessoas têm as duas formas de cultura ao mesmo tempo, mas aí esta relação entre esta cultura mais tecnológica e uma cultura científica mais global. Eu penso que muito do empobrecimento da medicina está exactamente aí e não considerar qualquer outra ciência como tendo valor e o enriquecimento da enfermagem também passou por aí, por se aperceber cedo de que podia ter um campo de actuação mais vasto e mais unificador dentro dos vários factores humanos, técnicos, biológicos, sociais, etc.... Penso que as Tecnologias da Saúde também podem ter este valor acrescentado, sem este valor acrescentado receio bem que ocorram o risco de se limitarem a um campo muito restrito mesmo para a própria afirmação dos profissionais. Mas eu não tenho dúvida de que em todos, mas principalmente nas gerações profissionais mais jovens, e basta ver o número de profissionais que mesmo não havendo mestrados nas áreas das Tecnologias da Saúde áreas se escreveram em mestrados noutras áreas, há muito a procura do saber e têm a consciência de que o saber não tem tantas fronteiras como isso. Eu penso que isso pode ser um factor de enriquecimento muito grande. Eu penso que quando houver uma maior aproximação dessas profissões à medicina vai ser por esse lado, porque depois estas barreiras existem nas gavetas que nós criamos à nossa volta, na verdade elas não existem, na verdade há sobreposição de conhecimentos.

## **A.5. ENTREVISTA REFLEXIVA DO ENTREVISTADO II**



**1. Perguntei-lhe na altura como descreveria, de forma sucinta, a cultura organizacional vigente na ESTeSL? Respondeu-me que considera que há uma grande preocupação em se tentar criar uma espécie de espírito de corpo com amor á camisola da ESTeSL e das Tecnologias. Pensa que esse espírito de corpo é o principal valor presente na cultura organizacional da Escola? Que outros valores julga estarem igualmente enraizados?**

É difícil nunca tinha pensado nisso assim. Eu acho que o tal amor à camisola, eu não sei se isso é conseguido por toda a gente, vejo muito que da parte da Direcção isto é uma grande preocupação e se tivermos em conta aquilo que se pode tentar fazer com alguma cultura, aquilo que nós vemos nos momentos importantíssimos que esta Escola tem, que é o dia da Escola ou a abertura solene do ano académico, que têm uma tradição e que eu acho que não há em muitos lados, e por exemplo eu que venho de uma faculdade em que não existe nada disto, isto aqui é muito marcado, a importância que se dá, o criar uma comissão para o organizar, eu que sou completamente de fora já ouvi para ai umas dez vezes a história das tecnologias da Saúde, eu acho que isto tem muito que ver com o historial, e o facto de esta Escola ser uma Escola muito nova e como as pessoas tiveram que lutar muito para conseguir que as tecnologias chegassem ao sitio a que chegaram, têm muito a preocupação de explicar às pessoas que vieram de fora, de que eu sou um exemplo porque sou de uma área afim, e aos novos alunos, eu acho que para quem entra hoje isto é um curso com 4 anos e acham isso normalíssimo e na verdade há 10 anos atrás isso era completamente diferente e eu acho que há muito essa necessidade de passar, daqui a 50 anos isto se calhar já não fará sentido nenhum. Eu acho é que enquanto que as pessoas que estão à frente da Direcção, de Departamentos, as pessoas que estão em órgãos, forem estas pessoas, que acompanharam todo este processo, eu acho que este será um valor fundamental. Eu acho que um dos valores que a Escola também tenta passar é o rigor, eu depois não sei se isto é concretizado, mas há uma preocupação e eu acho que isto é uma preocupação que transparece na Escola, por tanto eu acho que este é um dos valores que também esta presente. Eu lembro-me por exemplo de um ano estarmos a falar do 4º ano, que as pessoas que vêm de fora tinham mais dificuldades e do Prof. Manuel Correia dizer que é importante que a exigência continue a ser a mesma e que não se passe que vem-se aqui e faz-se o 4º ano à balda. Eu acho que tem sido uma preocupação, manter a questão do rigor como um valor e há uma grande preocupação em manter a diferença e que os alunos que vão para estágio marquem essa diferença, eu acho que este também é um valor que se tenta

incutir na Escola, há uma grande preocupação com os planos de estudo, uma grande preocupação com o rigor com os estágios, sabendo-se que nestes cursos um bom estágio faz claramente a diferença. Eu acho que seriam estas duas coisas em termos de valores.

**2. Perguntei-lhe também se considera que existem, na ESTeSL, docentes que, pela sua forma de ser e de estar, nem sempre concordante com a cultura vigente, conseguem influenciar os demais professores. Respondeu-me que há menos oposição do que já houve. Considera que essa falta de oposição é um factor negativo ou positivo para a Escola? Justifique.**

Eu acho que neste momento a oposição é menos marcada do que foi, por exemplo, quando houve eleições para este Conselho Directivo há dois anos ou três, onde houve uma oposição claramente marcada, ou quando foi o Científico com a Prof.<sup>a</sup> Helena Soares, ou seja, havia duas facções claras na Escola. Neste momento, há opiniões claramente divergentes e que vão agora novamente vir à baila com a questão da aprovação dos estatutos, também isto tem muito que ver com momentos, por tanto nós neste momento tivemos um período em que não houve eleições e que portanto não houve propriamente uma campanha de “nós somos claramente contra”. Eu acho que o haver uma oposição ou melhor dizendo opiniões divergentes, e que passam essas suas opiniões contrárias aquilo que se diz etc.... de uma forma clara e não com mexericos, pode ser uma mais valia para a Escola e portanto o termos alguma “paz podre” muitas vezes, para quem estuda um bocadinho de psicologia social ou organizações, pode impedir muito que as organizações andem para a frente. Nós tínhamos uma oposição claramente marcada, eu não estou a dizer que todas as pessoas estão de acordo provavelmente nós temos muitas pessoas que não estão de acordo e que não estão satisfeitas e que neste momento não transparecem tanto essa situação. Pode não haver oposição porque há um espírito de grupo e um espírito de corpo e uma coesão imensa, mas isso não é verdade, não temos isso. Respondendo directamente à sua pergunta, em algumas situações o haver opiniões divergentes, haver pessoas que no Científico dizem não, é melhor também pensarmos por aqui, chamarem atenção para outras coisas e não dizer sim senhor, é muito positivo e o não haver isso pode impedir que a Escola progrida em relação a alguns aspectos, portanto eu acho que isto depende muito e depende também da maturidade com que as pessoas fazem oposição, estamos a falar de uma oposição construtiva, de uma oposição fundamentada. Agora

naquelas coisas em que há aquilo a que se chama vulgarmente o completo conformismo, portanto se eles dizem que é assim e nós vamos todos atrás, numa versão fantástica do Maria vai com as outras, normalmente não ajuda muito.

**3. Perguntei-lhe se as pressões exteriores, como, por exemplo, do Ministério ou de outras escolas, influenciam a cultura organizacional e referiu que a perda da nossa autonomia em relação ao IPL fez com que muitas decisões que nós assumimos como da Direcção, são decisões que claramente são impostas. Acha que devido a esta perda de autonomia a cultura organizacional da ESTeSL será fortemente abalada?**

Nós perdemos muita coisa, mas não perdemos a autonomia pedagógica e científica e isso é uma mais valia. Esta perda da autonomia é uma coisa que eu diria, se calhar estou a dizer uma grande asneira, mas eu diria que mais que 90% das pessoas da Escola que estão cá a tempo inteiro e as pessoas que vêm de vez são francamente contra esta perda de autonomia e isto pode permitir uma maior coesão em termos da cultura da Escola até porque permite termos um “bode expiatório”, bolas nós queríamos imenso fazer isto mas o IPL agora não deixa. Eu acho que não, pode criar alguma insatisfação genérica, pode ser usada por qualquer Direcção como o tal bode expiatório, e portanto, apesar de as pessoas serem contra eu acho que isso não vai abalar a tal cultura do amor à camisola e do rigor. Aliás não há justificativa para que a perda da autonomia nos faça alterar essas situações.

**4. Perguntei-lhe ainda como estão a ser sentidas por si as mudanças que se vivem na ESTeSL, por exemplo, com a introdução do Processo de Bolonha.**

**a. Referiu que considera que a parte mais importante em termos não se está a seguir em relação a Bolonha. Considera que isso acontece apenas na ESTeSL ou está a acontecer de um forma geral nas instituições de ensino superior?**

Eu não lhe posso dar uma resposta completamente fundamentada porque eu não conheço em detalhe, mas eu acho que depende muito das instituições, posso lhe dar um exemplo, a Faculdade de Psicologia de Coimbra, num congresso em que estive, percebi que estavam a aplicar Bolonha a sério e com grandes reclamações dos alunos, posso-lhe dizer que o ISPA tentou aplicar a sério mas retrocedeu porque tem uma percentagem imensa de trabalhadores de estudantes que com a quantidade de trabalhos que tinham que fazer

começaram-se a ir embora. Depois eu acho que nas áreas das Ciências Naturais e Exactas fez-se aquilo que aqui na Escola eu percebo que em muitas unidades curriculares se faz, que é isto é avaliação contínua então faz-se duas frequências e isto não é Bolonha, nunca foi em lado nenhum, ah agora a avaliação é contínua fazemos duas frequências num semestre e está resolvido o assunto. Genericamente, eu diria, com quase toda a certeza, que não é um problema aqui da Escola, que é um problema geral e portanto aquilo que se traduziu foi que se reduziu o número de horas, algumas coisas passaram a ser mestrado, o que vai dar mais ou menos à mesma coisa. Por exemplo aqui na Escola não foi visto com rigor o que é que mudamos na avaliação, o que é que foi feito, o que é que isto implica etc.... Portanto o que é que implicou Bolonha aqui na Escola, implicou novos planos de estudo, com a versão que é muito mais centrado no aluno, o que é um argumento fantástico e dá para tudo e mudaram-se os processos, que isso sim é que Bolonha veio trazer para cá, mudou-se o número de anos, reduziu-se o número das horas de contacto e a grande coisa que mudou e que está a mexer muito com a nossa Escola que são as questões das creditações, isso é a grande mudança que nós temos. Portanto, eu acho que em todo o lado, a mais valia que Bolonha poderia trazer não trouxe e na prática isto vai representar, não aqui nas Tecnologias porque ficou com os 4 anos, mas vai representar que por exemplo na Faculdade de Psicologia ficou tudo igual tirando que eles agora saem com mestrado, mas sabem o mesmo que eu sabia quando terminei a licenciatura, isto é críticas que tenho visto no jornal e ainda noutro dia diziam que o que isto veio trazer foi banalizar o mestrado e por a licenciatura ao nível de um bacharelato mínimo diria eu, portanto não veio trazer mais nada.

**b. Respondeu também que acha que aquilo que era a grande mudança em termos da pedagogia em Bolonha, nós não fizemos nada. Julga que a cultura da Escola teve influência neste processo ou pode ser influenciada por ele?**

Eu acho que foi um processo que teve influência da cultura da Escola. Esta questão é uma questão onde há oposição aqui na escola, que eu acho que foi muito discutido, ainda há pouco tempo eu estive numa reunião, acho que de Conselho Pedagógico, onde isto foi claramente discutido. O que está por detrás de Bolonha supõe sempre que o estudante vai às aulas e por exemplo as nossas áreas não conseguiram ter uma equivalência a aulas práticas que fossem obrigatórias, portanto o aluno pode nunca ir a uma aula de Psicologia,

mas estou a dizer Psicologia, como podia dizer Sociologia ou outras. A versão do é centrado no aluno e o aluno é responsável, portanto a lógica é o aluno vai às aulas ou não vai se quiser, há pessoas que fazem esta interpretação e há a interpretação do é centrado no aluno, muito do trabalho é feito em aula, em que o aluno está a trabalhar e portanto nem é preciso ter faltas porque é obrigatório ir e faz-se um género de avaliação em que se o aluno não for não consegue fazer a cadeira e isto na nossa Escola daria azo a 50mil reclamações, mas isto é o que é feito em Bolonha a sério, nem é a questão de haver faltas ou não, mas o aluno sabe que se não for à aula não consegue fazer aquilo. Portanto eu acho que no fundo as pessoas depois não conseguiram sair dos costumes do passado, aqui na escola também não havia essa cultura e há sempre esta questão de faltas ou não faltas e portanto eu acho que aqui houve uma grande influência da cultura da Escola e uma versão um bocadinho retrógrada que é as aulas práticas são só aulas de laboratório e afins, eu tive sempre aulas práticas na faculdade e nunca tive uma aula de laboratório.

**5. Perguntei-lhe como avalia o comportamento dos diferentes membros da ESTeSL (docentes, pessoal não docente e estudantes), em termos de conformidade ou não com a cultura vigente.**

**a. Referiu que temos 200 e tal professores mas que muitos deles vêm apenas à ESTeSL dar uma aulinha. O facto da maioria dos professores da escola se encontrarem em regime de tempo parcial influencia as relações e as articulações entre os pares e com os alunos?**

Influencia e influencia o funcionamento da Escola, quer dizer há coisas que são claramente positivas porque vamos assumir que muitas das pessoas que estão a tempo parcial, em termos de conhecimentos é uma mais valia para a escola e na avaliação externa que se fez de todos os cursos foi uma das coisas muito realçadas, uma escola de Tecnologias não pode nunca ter docentes praticamente todos a tempo inteiro, porque precisa de pessoas que venham da profissão, portanto aquilo que eu vou dizer não é para desdizer essa importância, só que isto tem obviamente consequências, ou seja o tempo parcial não é meio tempo em que a pessoa passa cá meio tempo, temos muitas pessoas que vêm cá dar 2horas, ou até podem ser 6, mas que vêm cá dar as 6horas por semana ponto e portanto têm muito, elas próprias, esta cultura do vou ali dar uma horinhas. O relacionamento que os alunos têm com alguns destes docentes é um relacionamento complicado, às vezes estas

questões vão às Comissões Coordenadoras de Curso porque o professor não responde, as vezes não tem horário de atendimento, etc.... Portanto isto não é feito e dificulta, eu acho que dificulta muito em alguns departamentos a gestão, as pessoas não se conhecem, eu já conheci coordenadores de área que não conheciam metade dos docentes que participavam na sua própria área, não se consegue fazer uma reunião com toda a gente, não há espírito de grupo nestas áreas e nestes departamento porque as pessoas vão lá dar as suas horinhas e eu acho que aqui entra muito a questão da cultura portuguesa que é pagam-me para 6horas e portanto não há esta versão do são 6horas, mas tem que ter x horas de atendimento, tenho que fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há exceções, mas genericamente isto é um bocadinho assim e portanto obviamente que influencia muitas coisas, até o funcionamento de algumas Comissões de Curso e isto é muito negativo pois as Comissões de Curso deveriam ter um papel mais activo tendo em consideração o esquema matricial da nossa escola e portanto algumas Comissões de Curso tem pessoas que são difícilimas de encontrar e quando há reuniões faltam imenso e portanto eu acho que em termos de coesão se perde um bocadinho, não retirando o que eu disse no início.

**b. Referiu também que a Escola tem uma grande preocupação com a satisfação dos estudantes. Acha que este facto conduz a uma falta de exigência de estudo e rigor científico? Isso poderá por em causa a cultura da Escola?**

Eu acho que como lhe disse a bocadinho a cultura da escola é genericamente uma cultura de rigor, o que não invalida que haja casos claros de exceções, que há em todas as escolas o professor que passa toda a gente só dá metade das aulas e portanto os alunos estão muito contentes, muitas vezes estes professores são professores que vêm de fora, eu já dei aulas em outros sítios e haverá sempre professores que são assim. Eu ponho um bocadinho em causa em relação ao futuro, com esta questão da obrigatoriedade em passar os questionários de avaliação e satisfação dos alunos e com o peso que isto pode ter em termos da avaliação e até da questão económica da Escola e que o financiamento seja um bocadinho dependente dessas coisas, porque nós em Portugal temos genericamente uma cultura de pouca exigência e portanto, por exemplo, um professor que pretenda aplicar Bolonha a sério e que opte por fazer não sei quantos trabalhos, pode ser muito penalizado. Vai começar até a haver avaliação de docentes e isto pode implicar aqui algumas mudanças. Agora se me pergunta se eu tenho noção de que as pessoas mudaram um

bocadinho a sua maneira de ser porque vêm aí as avaliações, eu genericamente acho que neste momento isso não é ainda uma realidade. Agora noto que as pessoas têm algum cuidado em relação a algumas coisas porque os alunos agora queixam-se muito mais do que por exemplo eu me queixaria. Eu acho que há ali uma relação com a Associação de Estudantes um bocadinho com pezinhos de lã, o momento gritante foi quando aceitaram o jantar na nossa garagem porque a Associação pediu muito, por exemplo é um momento que eu acho marcante na história da nossa Escola, com final de gastroenterite para toda a gente. Eu acho que isto é um exemplo, e felizmente eu acho que não há muitos, de que a Direcção tem uma grande preocupação de manter uma relação, de que as coisas estejam apaziguadas e que não se criem ali grandes hostilidades, e não estou a dizer isto só em relação a esta Direcção. Mas eu não vejo ainda que as pessoas mudem muito e que baixem o nível de rigor por causa da questão da satisfação, também porque aqui na escola nós não conhecemos uma única situação em que uma avaliação claramente menos positiva tenha dado azo a consequências para os próprios, embora isto não queira dizer que não possa ter havido uma conversa com o coordenador do departamento ou da área.

**6. Perguntei-lhe se considera que as lideranças da ESTeSL, incluindo as dos próprios professores, estão aptas a promover a integração de todos os seus membros de forma coesa.**

**a. Referiu que não acha que exista uma integração total. Como é que acha que a cultura da escola poderá influenciar essa integração?**

Em relação aos estudantes eu acho que há uma grande preocupação de passar a tal cultura do amor à camisola, a semana de integração é uma coisa que lembraria a poucos e que há uma grande preocupação em manter e em perceber que aquela semana, é uma semana muito importante, com umas grandes explicações de todos os cursos, o que é uma coisa também única, portanto aí eu acho que há essa preocupação, o que não significa o contrário. Nós temos uma percentagem muito grande de alunos deslocados, muitos alunos que não entram em primeira opção e que andam aqui muito perdidos e nós na Psicologia, ainda há bocadinho estávamos a falar e a Prof.<sup>a</sup> Margarida estava a dizer que não tem uma semana que não tenha um aluno a querer falar com ela, portanto uma coisa não tira a outra, agora que há essa preocupação há. Depois, em relação a novos professores, nós somos uma escola com 200 professores, muitos deles que estão na escola parcialmente, pelo que há

muitas pessoas que não se conhecem portanto essa integração nos parciais acho que não existem, em relação às pessoas que vêm a tempo inteiro eu acho que há mais essa preocupação. Dos funcionários, já houve uma altura em que havia esta preocupação até de “mostrar” a escola aos funcionários e apresentá-los às pessoas, neste momento acho que isso está a ser menos feito, mas há sempre umas folhinhas que passam. Eu acho que a cultura da escola, nomeadamente nos alunos claramente tenta influenciar essa integração e há claramente a preocupação de tentar de influenciar as pessoas que ficam a tempo inteiro, as outras lá está também não há um grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para aqui foi-me logo passado que vir ao jantar do dia da escola e da abertura solene do ano académico era muito importante, mesmo dentro das áreas isto vai sendo passado e eu acho que isto é uma influência da cultura da escola, porque aquilo que nos é passado é que aqui as pessoas reparam nisso.

**b. Referiu também que existe um número muito grande de alunos que vêm de fora de Lisboa e que às vezes existem grandes dificuldades de integração. Existe no projecto pedagógico e cultural da escola, algum objectivo interligado à integração destes alunos “imigrantes”?**

A preocupação que eu vejo é claramente na semana da integração. Depois, no projecto pedagógico, claramente eu acho que não. Não lhe posso dizer que na Associação de Estudantes não haja essa preocupação porque não conheço. Eu nunca estive completamente enraizada numa semana da integração e o que é que se lá faz. Em relação aos Erasmus, que são uma minoria, aí há uma preocupação enorme do Gabinete das Relações Internacionais, eles são apapicadíssimos, eu acho até que em demasia. Em relação aos outros alunos, eu acho que não e isto por exemplo é claramente uma crítica, cada vez mais as Instituições de Ensino Superior têm na própria instituição um gabinete de apoio ao estudante, muitas vezes com um psicólogo e que serve por exemplo para nível expectativas, adaptação, etc.... Nós temos uma pessoa no IPL, mas isso não funciona, é na própria escola que deve haver um gabinete onde as pessoas possam recorrer e espero que não tenha que se chegar aquilo a que se chegou na Faculdade de Psicologia, onde só se criou esse gabinete depois de dois alunos se terem suicidado. Eu não estou aqui a dizer vamos criar um gabinete de Psicologia, que obviamente não seríamos nós professores da área da psicologia, isso era impensável, criar um gabinete de apoio ao aluno não é só com



um psicólogo, por exemplo o Técnico criou um sistema de tutoria, que tem dado muito resultado. Apesar de tudo nós somos uma escola mais pequena, mas que têm crescido muito e cada vez mais nós temos alunos que estão aqui de alguma forma perdidos com estas questões do jovem adulto. Existem neste momento muitas Instituições de Ensino Superior que têm este apoio, por exemplo a Faculdade de Motricidade Humana, eu acho que isto começa a ser uma necessidade.

Respondendo directamente à sua pergunta nos dois anos que estive no Pedagógico, não me pareceu nunca que isto fosse uma preocupação, tirando lá está a semana de integração, mas parece-me que isso não chega.

**7. Perguntei-lhe se considera que a integração das diferentes perspectivas dos professores da Escola na resolução das questões mais difíceis pode conduzir a uma maior coesão entre todos. Respondeu-me que existem comissões de curso que funcionam muito bem e há outras que claramente não funcionam. Sente alguma influência da cultura organizacional da escola nesse funcionamento distinto das Comissões de Curso?**

Eu acho que há é várias contingências ao bom funcionamento ou não das Comissões de Curso, mas a cultura organizacional em termos genéricos tem-se sempre procurado mais pautar por uma tentar uma participação das várias áreas e departamentos. A Comissão de Curso é o culminar da aplicação do sistema matricial, onde está um representante de cada departamento, este é um lado. O outro lado é que o facto de alguns docentes que estão nas comissões de curso são os tais docentes que não estão a tempo inteiro e que puseram na sua cabeça que vinham cá dar 3h por semana e não mais que isso, e portanto os horários das reuniões tornam-se complicados, à parte das pessoas que estão a tempo inteiro e que também não vêm, torna o funcionamento de algumas comissões de curso complicado e torna que as coisas fiquem se calhar muito mais centradas no coordenador da comissão de curso com grande trabalho. Se a comissão de curso consegue ter muito mais dinâmica, a começar por um coordenador que dinamiza mais e com pares que realmente percebem a importância, as coisas funcionam claramente melhor. Agora, aquilo que eu chamei a cultura da escola, mais concretamente o amor à camisola e o rigor, acho que não tem nada haver com isso. Eu acho que este é também um factor da cultura da escola que eu nunca

referi que é sempre uma tentativa de que as várias áreas do saber contribuam em tudo para a Escola.

**8. Perguntei-lhe na 1ª entrevista quais os factores que toma em consideração nas suas opções/decisões durante as suas actividades pedagógicas diárias e referiu que é um assunto muito pensado, na perspectiva de dar alguma base teórica sólida, mas muito na perspectiva da aplicabilidade e utilidade. Sente alguma influência por parte dos valores intrínsecos à Escola? Sente que a relação entre a base teórica do plano dos cursos e o mercado de trabalho é fundamental para uma melhor avaliação da escola?**

Quando eu vim para cá isto foi-me muito chamado à atenção, e para mim faz todo o sentido, eu não estou a dar aulas para futuros psicólogos e portanto estamos a dar aulas a pessoas que precisam da psicologia para, e temos sempre isso muito presente na elaboração dos programas. Há muito essa preocupação e a cultura da escola tem muito isso, eu já não apanhei essa fase, mas a psicologia aqui, como a sociologia, teve muito que provar porque é que estava aqui e isso passou muito por isto.

Em relação à segunda parte, isso é uma das coisas influenciadas pelo tal rigor e pela tal questão do nós temos que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há essa preocupação de haver uma base teórica e estar muito em cima do que é feito lá fora e genericamente, eu não estou a dizer que isto é sempre conseguido, há uma preocupação de que os alunos saiam daqui claramente preparadíssimos para ir trabalhar e saber fazer, acho que há claramente esta preocupação.

**9. Por fim, perguntei-lhe se considera que a cultura organizacional vigente beneficia ou prejudica essas actividades e referiu na sua resposta que a existência de uma hierarquia burocrática na escola, claramente dificulta essas actividades. Considera que quanto maior for a burocracia mais difícil se torna a relação entre os pares, bem como com os alunos?**

Tornar mais difícil não, acho que tem haver com o tempo que nós passamos nesses processos. Acho que isso não altera o nosso relacionamento com os alunos, faz-nos é ter uma noção que poderíamos estar a fazer coisas muito mais interessantes do que propriamente burocracias.

## **A.6. ENTREVISTA REFLEXIVA DO ENTREVISTADO III**

**1. Perguntei-lhe na 1ª entrevista como descreveria, de forma sucinta, a cultura organizacional vigente na ESTeSL. Respondeu-me que os valores, são os valores do Ensino Superior vigente que constituem a formação, quer científica, quer pessoal e uma visão de desenvolvimento. Quais julga serem os principais valores e pressupostos básicos que estão por detrás da ESTeSL e que definem a sua personalidade como organização?**

Penso que os principais valores da escola são o ensino, integração e desenvolvimento das áreas das tecnologias da saúde, numa perspectiva de conhecimento e de investigação relacionando com os valores do ensino superior.

**2. Perguntei-lhe se considera que existem, na ESTeSL, docentes que, pela sua forma de ser e de estar, nem sempre concordante com a cultura vigente, conseguem influenciar os demais professores. Respondeu-me que existe sempre influência de uns professores relativamente a outros, porque existem sempre pessoas que não concordam, não com os valores que estão por detrás da organização, mas da forma como eles são colocados na prática. Considera que existe concordância entre todos os docentes relativamente aos valores que estão por detrás da Escola?**

Concordância não existe, até porque existem professores que gostariam de ter um projecto diferente para a escola, isto porque achamos que o modelo organizacional actual da escola é redutor porque é demasiado burocrático, demasiado dependente da opinião da Direcção e portanto existe um grupo de professores que gostaria de ter um projecto para a escola de maior desenvolvimento e de maior integração com outras instituições e uma abertura maior para o exterior.

**3. Perguntei-lhe também se as pressões exteriores, como, por exemplo, do Ministério ou de outras escolas, influenciam a cultura organizacional. Referiu na sua resposta que o Ministério influencia a nível orçamental e a nível de linhas gerais de conduta. Quais considera serem as implicações dessa influência na cultura da Escola?**

Como o Ministério é redutor a nível orçamental e a Escola tem pouco desenvolvimento relativamente a projectos ou a linhas de desenvolvimento de modo a que tragam financiamento para dentro da escola, isso influencia de uma forma geral a própria cultura

da escola, porque ficamos sem meios para realizar acções que seriam úteis para o desenvolvimento da Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da escola é muito burocrática e muito redutora nível do pensamento até de Direcção, a Escola fecha o caminho no sentido da procura de outras vias de financiamento.

**4. Perguntei-lhe como estão a ser sentidas por si as mudanças que se vivem na ESTeSL, por exemplo, com a introdução do Processo de Bolonha e referiu que o Processo de Bolonha na sua aplicação deveria ter sido melhor pensado relativamente às novas metodologias de ensino e dar formação aos professores. Pensa que a cultura da Escola teve algum tipo de influência nessa reacção face à mudança introduzida com o Processo de Bolonha?**

A escola quis aplicar o processo de Bolonha rapidamente e com tudo os constrangimentos que já referi, quer a nível financeiro, quer a nível de abertura para o exterior, quer de formação dos próprios docentes, acabou por falhar a aplicação destes processo e a própria cultura organizacional, as defesas entre as varias áreas científicas fez com que o processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se aplicar no dia a dia, mas continuamos com as restrições anteriores, ou seja, continuamos com falta de equipamento para uma interligação entre a prática e a teórica, continuamos sem a formação devida dos docentes, continuamos com a parte tecnológica fraca, tudo isto acaba por ser fruto de uma cultura fechada da própria escola, porque não dá abertura a que determinada área científica ou a todas, mas existe uma diferença de área científica para área científica até porque nem todas têm o mesmo desenvolvimento, e existem momentos em que tratam as áreas científicas todas por igual e em que era necessário isso não acontecer para que as que estão mais atrasadas se desenvolvessem e conseguissem o mesmo ritmo das que estão mais desenvolvidas. Portanto, a própria cultura da escola quer ser igualitária no tratamento das diferentes áreas científicas acaba por esse tratamento ser desigual, porque não deixa cada área científica se desenvolver ao seu ritmo.

**5. Perguntei-lhe ainda como avalia o comportamento dos diferentes membros da ESTeSL em termos de conformidade ou não com a cultura vigente e respondeu-me que a grande maioria tem receio de dar as suas opiniões, principalmente se não estão de acordo com a Direcção. Esse receio é influenciado pela cultura organizacional da Escola ou pela sua Direcção?**

É pela direcção actual, embora as coisas estejam interligadas. Se a direcção dá determinadas directrizes e se a organização não está suficientemente consolidada para que determinados momentos dizer que não concorda, acontece que não existe desenvolvimento. Mesmo que a cultura que esteja expressa no papel seja uma cultura aberta, ela acaba por na prática ser uma cultura fechada.

**6. Perguntei-lhe se considera que as lideranças da ESTeSL, incluindo as dos próprios professores, estão aptas a promover a integração de todos os seus membros de forma coesa.**

**a. Referiu que a integração por vezes não é coesa. Quer explicar melhor?**

A integração não é coesa porque é vulgar as áreas científicas não terem à partida as mesmas condições e nota-se uma predisposição de algumas áreas científicas terem um maior desenvolvimento que as outras, portanto a integração não é coesa.

**b. Referiu também que os 12 cursos têm uma dimensão diferente. Os diferentes cursos têm diferentes culturas?**

Sim, quer devido à forma como apareceram socialmente, quer devido aos objectivos de formação dos profissionais, havendo aqui duas grandes áreas que é a do diagnóstico e a da terapia, e dentro de cada uma dessas grandes áreas cada curso tem as suas especificidades, como tal acaba por cada curso ter a sua cultura diferente, porque o objectivo de formação de cada curso é diferente e porque têm a sua maneira própria de funcionar, quer a nível de conteúdos programáticos, quer a nível organizacional, quer até no modo como encaram os diferentes problemas.

**7. Perguntei-lhe também se considera que os membros da ESTeSL apresentam um elevado nível de consenso, de coerência e de clareza, havendo uma partilha de valores, de princípios e de preocupações. Referiu que as pessoas têm uma preocupação de tentar ser claros e coesos e de tentar partilhar alguns valores e preocupações a nível privado, mas quando estão nos Órgãos por vezes falha a tal clareza e coerência. Considera que os membros da Escola não partilham valores e princípios, bem como preocupações?**

Não se partilha como seria saudável partilhar, quer no que se refere à preocupações relacionadas com a organização em si, como ao nível científico, porque se existem valores e princípios escritos na própria organização, que no fundo são um pouco universais, depois quando existe a manifestação das preocupações percebe-se que não podemos partilhar os valores e princípios iniciais porque não é essa a preocupação da Direcção da escola e portanto nós temos que nos adaptar em cada momento aquilo a que a própria Direcção defina.

**8. Perguntei-lhe se pensa que o facto de existirem na ESTeSL diferentes níveis de poder cria ambiguidade ou a clareza é preservada nesses diferentes níveis e respondeu-me que Se olharmos para os Estatutos está tudo definido, agora a interpretação que as pessoas fazem dos próprios Estatutos por vezes existe ambiguidade, que se vai reflectir na resolução dos problemas Considera que as competências de cada um desses níveis de poder estão bem definidas? Essas competências são respeitadas?**

As competências de cada nível de poder estão bem definidas, as pessoas que estão nos vários níveis de gestão é que por vezes não cumprem o que está escrito por razões umas vezes de interpretação e outras vezes porque acham que se podem ultrapassar determinados níveis de competência que estão descritos nos estatutos. Para mim existe uma má interpretação, pelas pessoas que estão nos cargos de gestão, das próprias competências que estão escritas.

**9. Perguntei-lhe se considera que o facto de a ESTeSL ser formada por uma rede de indivíduos com diferentes perspectivas é uma boa forma de “sobrevivência” ou pode, eventualmente, conduzir à desagregação. Respondeu-me que a existência de diferentes perspectivas é óptimo, porque leva à mudança e ao desenvolvimento, desde que sejam vistas como elementos de abertura e de mudança e de desenvolvimento. Considera que a integração de diferentes perspectivas de pensamento é um aspecto positivo? Na ESTeSL procura-se essa integração?**

É um aspecto muito positivo, porque é isso que conduz à evolução e à inovação das próprias organizações. Se a escola aceita essas diferenças de pensamento, eu penso que não.

**10. Perguntei-lhe ainda quais os factores que toma em consideração nas opções/decisões relativas às suas actividades pedagógicas diárias e referiu que um dos factores eram as condições da Escola. Os valores intrínsecos à Escola são uma dessas condições?**

São, porque esses valores intrínsecos vão guiar a forma, a metodologia das aulas e os factores de comportamento relativamente aos colegas e aos próprios alunos.



## **A.7. ENTREVISTA REFLEXIVA APROFUNDADA DO ENTREVISTADO I**

**1. Perguntei-lhe na 2ª Entrevista que outros aspectos comuns e relevantes da matriz de cultura organizacional podia salientar para além da dedicação? Respondeu-me que é muito difícil encontrar uma matriz de escola. Considera que enquanto Escola não temos uma matriz cultural?**

Não é isso. Eu tenho alguma dificuldade em identificar uma matriz cultural e acho que às vezes há quase a tentativa de forçar a existência dessa matriz e de tanto dizer que isto é a matriz cultural, criamo-la. A ideia que eu tenho é que a matriz cultural é muito mais dispersa do que parece, eu consigo encontrar várias matrizes culturais distintas dentro aqui da Escola. Encontrar uma matriz cultural para mim não é muito fácil, embora se fosse tentar encontrar traços dessa matriz, talvez encontrássemos alguns.

**2. Perguntei-lhe também se acha que a matriz curricular da nossa escola parte da cultura para a cultura, citando Leonardo Coimbra.**

**a. Referiu que a cultura é sempre algo que se sedimenta no tempo, que tem uma continuidade, mas que também tem uma ruptura. Explique o que entende por ruptura da cultura.**

Nesta Escola os momentos de grandes mudanças acabaram por ser momentos de ruptura cultural, em que as novas gerações fizeram uma ruptura com a cultura anterior. A cultura das organizações tem uma continuidade em alguns traços, enquanto que noutros traços há uma ruptura. Eu penso que em momentos de mudança há uma ruptura na cultura, que não acaba mas transforma-se, aliás eu penso que não existe ausência de cultura nunca, mas existe sempre transformações na cultura, principalmente nas organizações em que a mudança está muito presente.

**b. Referiu também que num período de grande manifesto e de grande contestação, que deu origem a uma mudança de Direcção, a partir daí vieram uma série de mudanças também. Considera que a cultura organizacional da escola se altera quando há mudança de Direcção?**

Não. Uma Direcção pode mudar e a cultura manter-se, mas se há uma mudança de Direcção em que a nova Direcção faz uma ruptura óbvia com a Direcção anterior, aí sim há uma ruptura na cultura, mas isso nas organizações só acontece em momentos de ruptura

óbvia, porque normalmente o que existe são pequenas transformações. Podem haver mudanças, sem que haja ruptura na cultura, no modo de funcionar, na filosofia, etc. Qualquer reforma pode implicar ou não uma ruptura.

**c. Respondeu-me também que a própria cultura da escola tem que assimilar essa heterogeneidade. Que características da cultura da Escola pensa que poderão ser úteis nessa assimilação?**

Apesar de tudo eu penso que existe, também devido à estrutura matricial, um hábito de interacção entre essa heterogeneidade, seja nas Comissões ou nos Órgãos de Gestão. Quando há esta interacção isso implica quase sempre um maior respeito pelas diferentes áreas, porque geralmente o desrespeito e a falta de tolerância advém do desconhecimento do outro. Eu penso que uma das potencialidades da cultura da Escola e que há vários anos que se desenvolve é o facto das pessoas terem que interagir mais. Quanto mais as pessoas interagirem maior é a probabilidade de se tornarem mais tolerantes umas com as outras, mas claro que isso também depende das características de cada um.

**3. Perguntei-lhe na 2ª Entrevista qual julga ser a influência da cultura organizacional da escola na questão da centralização no aluno. Respondeu-me que o sentido da escola não tem sido pedagogicamente o do Processo de Bolonha. Será a cultura organizacional o único factor dessa “não adaptação pedagógica” ao Processo de Bolonha? Quais os aspectos da cultura com maior influência nesse processo?**

Eu penso que a cultura da escola não tem influência. Aliás eu acho que uma das maiores vantagens da nossa matriz cultura é a grande interacção entre professores e alunos que é muito maior que o normal, porque existe uma grande proximidade, o que é uma grande vantagem. Essa maior aproximação e informalidade entre os professores e estudantes, pode ajudar muito para a adequação ao Processo de Bolonha. Agora o que prejudica é a parte estrutural, como por exemplo turmas de 40 alunos, o que é contrário ao Processo de Bolonha.

**4. Perguntei-lhe se o sentimento de afiliação por parte dos funcionários implica conformidade com a matriz cultural da escola. Respondeu-me que podemos sentir-nos dentro de uma organização e fazer parte da sua cultura organizacional, sendo muito críticos face à organização. Não considera que isso pode ser um factor prejudicial?**

Não, eu penso que as organizações não funcionam bem só pelo consenso, as organizações também necessitam de ter alguns conflitos, eu acredito que as organizações evoluem também pela manifestação dos conflitos, até porque muitas vezes o consenso é forçado. Basta haver diferenças de interesses para haver conflitos e nas organizações existem diferenças de interesses.

**5. Perguntei-lhe se a actividade na sala de aula, particularmente o lugar central que estes ocupam no seio da escola, não acha, que possa haver uma interacção social desenvolvida pelos professores na sala de aula e por último na escola. Referiu que não está seguro que seja um trabalho do professor integrar os alunos numa organização, mas do Coordenador de Curso imagino que sim. Acha que isso está enraizado na cultura da Escola?**

Não tenho a certeza. Eu penso que no que se refere à integração os Coordenadores de Curso assumem essa responsabilidade, mas depois existe também a integração por parte dos estudantes mais velhos. Agora eu também penso que o discurso da integração também é um pouco excessivo, porque eu acho que os alunos de uma maneira ou de outra acabariam por se integrar.

**6. Perguntei-lhe se quando expressa as diferentes componentes curriculares, distingue a componente pedagógica da cultura, construída na interacção aluno – professor, da componente curricular da cultura dos professores. Respondeu que podem existir diferentes perspectivas face aos métodos pedagógicos. O que entende por métodos pedagógicos?**

Métodos pedagógicos no sentido de formas de ensino, metodologia aplicável nas aulas, os factores didácticos. Quando falo em métodos pedagógicos estou a falar no sentido mais estrito.

**7. Perguntei-lhe também se pensa que é bom ou mau para escola existirem tantas AC's e Departamentos. Referiu que muita gente a funcionar e a ter que se articular não é muito fácil. Considera que a cultura organizacional da escola é um factor importante para que não se sinta essa dificuldade de articulação?**

Sim eu penso que ajuda. Acho que o hábito de interacção e de diálogo, mesmo que esse diálogo seja complexo, que existe aqui na Escola pode ser um contributo para o funcionamento do sistema matricial. Agora isto de facto não é fácil, mas o contrário é uma estrutura de cima para baixo em que não há interligação entre essa heterogeneidade de que falávamos há pouco. Nunca é muito fácil esta relação entre diferentes áreas e fazer a ponte entre os interesses mais específicos de cada área e os interesses gerais da escola.

## **A.8. ENTREVISTA REFLEXIVA APROFUNDADA DO ENTREVISTADO II**

**1. Perguntei-lhe na 2ª entrevista se o facto da maioria dos professores da escola se encontrarem em regime de tempo parcial influencia as relações e as articulações entre os pares e com os alunos. Respondeu-me que acha que aqui entra muito a questão da cultura portuguesa que é pagam-me para 6horas e portanto não há esta versão do são 6horas, mas tem que ter x horas de atendimento, tenho que fazer isto, tenho que fazer aquilo. Qual a influência da Cultura Organizacional nesta questão?**

Eu acho que a cultura organizacional tem influenciado no sentido da permissividade, ou seja, não tem havido grande empenho em termos Directivos e de hierarquia para que as coisas sejam alteradas e portanto isto é um bocadinho o deixa andar. A cultura organizacional da Escola e portanto mais das pessoas que estão a tempo inteiro na escola e com exclusividade, que é uma cultura de pedir muito às pessoas, depois nota-se imenso que isto não corresponde ao que se faz com os outros professores. Não há uma cultura organizacional no sentido de a nossa filosofia é esta, não há filosofia, portanto isto é um bocadinho o deixa andar, há uns que fazem e outros que não fazem. Há neste sentido uma grande permissividade porque a Escola também sabe que estas pessoas são essenciais e que tem que se contar com elas e aqui há um grande medo de se nós exigirmos muito depois as pessoas não vêm, estava a referir-me genericamente a técnicos e a médicos, mas essencialmente com os médicos, acho que isto é uma coisa muito negativa desta Escola e que faz por exemplo com que as Comissões de curso não funcionem. Isto também se resolveria se nos contratos que as pessoas assinam isto viesse expresso, em que a pessoa se compromete a fazer isto e etc.... Eu diria que genericamente a cultura da Escola não é permissiva, mas que aqui há uma certa permissividade.

**2. Perguntei-lhe também se o facto da Escola ter uma grande preocupação com a satisfação dos estudantes conduz a uma falta de exigência de estudo e rigor científico e se isso poderá por em causa a cultura da Escola. Referiu na sua resposta que os alunos agora queixam-se muito mais do que por exemplo a professora se queixaria. Considera que isto acontece na ESTeSL ou de uma forma geral no Ensino Superior? Qual considera ser a influência da cultura organizacional nesta questão?**

Eu acho que isto é claramente uma coisa geral e que tem haver com mudanças da sociedade, não tem nada haver com a nossa Escola, acho que as coisas são mesmo assim. Hoje só o facto de nós facultarmos o nosso mail, e eu não sou nada contra isso poderia ser

um óptimo recurso, mas por exemplo há estudantes que perguntam coisas que não lembram a ninguém e que há 10 ou 15 anos os alunos perguntariam a uma colega. Isto só para dizer que isto tem que ver com a sociedade e não é a nossa Escola que é diferente nisto. Eu acho que há na cultura organizacional da Escola, em bom Português, a preocupação de que os alunos não levantem grandes ondas, por exemplo no Pedagógico isto é muito passado há uma grande preocupação, por exemplo com os inquéritos de avaliação que agora foram para o IPL, portanto há muita preocupação que as coisas não passem para outras instituições e que o amor à camisola também seja dos alunos e portanto eu acho que se juntam aqui as duas coisas, a mudança em termos das exigências a nível da sociedade e a própria cultura da escola que tem muito esta preocupação com a satisfação e com o evitar conflitos com os alunos.

**3. Perguntei-lhe ainda se existe no projecto pedagógico e cultural da escola, algum objectivo interligado à integração destes alunos “imigrantes” que vêm de fora de Lisboa. Referiu na sua resposta que cada vez mais as Instituições de Ensino Superior têm na própria instituição um gabinete de apoio ao estudante. Acha que a não existência desse gabinete se deve a alguns aspectos da cultura organizacional da Escola?**

Não, eu acho que a necessidade de se ter esse gabinete é cada vez mais premente, mas acho que esta necessidade é uma coisa que vai evoluindo, portanto eu não diria que a cultura da escola é completamente fechada a isto, acho que isto se calhar é uma realidade para a qual nós neste momento estamos a despertar e portanto eu não diria que há aqui uma coisa claramente contra. Na escola não temos metade dos problemas que existem nas grandes faculdades, como por exemplo o Técnico ou a Faculdade de Ciências, mas temos um grande factor de risco porque a escola cresceu muito neste últimos anos e antes o Coordenador do Curso servia muito de tutor, tratava todos os alunos pelo nome, conhecia a história, etc.... isso neste momento não é viável, é impossível e eu acho que é completamente errado pedir-lhe isso e portanto tinha um papel que obviamente vai ter que deixar de ter. Por isso acho que a escola se está a adaptar a este crescimento. Portanto eu diria que a cultura organizacional neste momento genericamente não está ainda muito desperta para isto, não vejo que seja contra e acho que não há aqui uma cultura claramente



contra. Em termos logísticos, nem sequer sei se este gabinete é possível, mas vejo isto como uma necessidade grande.

## **A.9. ENTREVISTA REFLEXIVA APROFUNDADA DO ENTREVISTADO III**

**1. Perguntei-lhe se considera que existe concordância entre todos os docentes relativamente aos valores que estão por detrás da Escola. Referiu que existe um grupo de professores que gostaria de ter um projecto para a escola de maior desenvolvimento e de maior integração com outras instituições e uma abertura maior para o exterior. Qual a influência da Cultura Organizacional para esta mudança de projecto de escola?**

Para que houvesse mudança no projecto de escola teria que haver também uma mudança na cultura organizacional, ou seja, uma cultura que não fosse centralizada no respectivo presidente, porque quando é necessário contactar alguém exterior à escola só pode haver esse contacto através do presidente e isso é logo uma grande limitação, estamos sempre numa atitude redutora.

**2. Perguntei-lhe também quais considera serem as implicações da influência orçamental e de definição de linhas gerais por parte do Ministério, na cultura da Escola? Referiu que uma parte da cultura organizacional da escola é muito burocrática e muito redutora a nível do pensamento até de Direcção. Considera então que a cultura organizacional da escola é uma barreira, quando se tenta gerir as influências externas?**

É uma barreira, porque se eu não posso contactar o exterior sem ser através da Direcção, como disse anteriormente, o que acontece é que ou quando chego à Direcção já levo tudo feito, a Direcção aceita e avança ou então tenho que andar a pedir opinião à Direcção em todas as fases de negociação com o exterior e isso é um trabalho excessivo para a própria Direcção que não pode dar a mesma atenção a tudo e isso faz com que uma coisa que podia demorar dias por vezes demore meses, porque são precisas sucessivamente autorizações para avançar.

**3. Perguntei-lhe se pensa que a cultura da Escola teve algum tipo de influência na reacção face à mudança introduzida com o Processo de Bolonha e a professora referiu a existência de uma cultura fechada por parte da escola. Será esta a principal característica da cultura organizacional da ESTeSL?**

É, embora só se apercebam realmente dessa cultura fechada os professores, porque exteriormente a escola dá a ideia de ter uma cultura de abertura.

**4. Pedi-lhe que me explicasse melhor o que queria dizer com “a integração por vezes não é coesa” e referiu que é vulgar as áreas científicas não terem à partida as mesmas condições e nota-se uma predisposição de algumas áreas científicas terem um maior desenvolvimento que as outras, portanto a integração não é coesa. Quando fala da integração das Áreas Científicas refere-se só a professores ou também a alunos?**

É a professores e a alunos, porque como a escola não é coesa no seu desenvolvimento, ou seja, as Áreas Científicas que normalmente estão no poder são as que mais se desenvolvem e a associação de estudantes está sempre muito ligada à respectiva Direcção e aos respectivos Órgãos da Escola, é claro que isso se vai reflectir não só nos professores mas também nos alunos.

**5. Perguntei-lhe também se considera que os membros da Escola não partilham valores e princípios, bem como preocupações e referiu que essa partilha não acontece como seria saudável, porque se existem valores e princípios escritos na própria organização, que no fundo são um pouco universais, depois quando existe a manifestação das preocupações percebe-se que não podemos partilhar os valores e princípios iniciais porque não é essa a preocupação da Direcção da escola e portanto nós temos que nos adaptar em cada momento aquilo a que a própria Direcção define. Os valores e princípios são então definidos pela Direcção e não pela cultura organizacional?**

Os valores no fundo são definidos pela Direcção e não pela cultura organizacional.

**APÊNDICES B – OUTPUTS DO SOFTWARE AQUAD 6:  
SEGMENTOS DE TEXTO CODIFICADOS NAS  
ENTREVISTAS REALIZADAS**

## **B.1. CATEGORIA ANALÍTICA COESÃO**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Coesão

Columna /\$Entrevistado I

□--> Coesão

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

258- 258: Coesão

R. Sim, eu penso que sim que têm estado. A liderança depende

315- 321: Coesão

organizacional são aproximadas, um factor de identidade forte é quando um curso por exemplo é atacado no exterior há uma tendência de união por parte da organização para a defesa desse curso, independentemente das divergências que se têm com essa pessoa desse curso, até se podem ter algumas opiniões que se calhar nem é bem assim, mas há muito essa tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de

321- 326: Coesão

tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de Farmácia que há uns anos atrás foi questionado e fortemente atacado pela Ordem dos Farmacêuticos e lembro nessa altura houve por parte dos órgãos da Escola e especialmente do

Conselho Científico uma unanimidade tão forte em termos daquela questão. De facto é um sentimento comum porque ao fim

Columna /\$Entrevistado II

-----  
--> Coesão -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

173- 176: Coesão

R. Não, quer dizer eu não acho que há uma integração total, há uma coisa complicada, eu acho que há um fosso, entre aspas, entre pessoal docente e não docente, nota-se mesmo no dia da Escola etc, há uma separação grande. Eu acho que isso

263- 269: Coesão

R. Pode dar para os dois lados. Pode dar para aumentar a coesão ou pode não aumentar a coesão. Se o espírito em termos do valor for estar ali para o bem do curso, obviamente que aumenta a coesão e as pessoas podem trazer outras perspectivas que por exemplo uma pessoa só daquela área específica daquele curso nunca tenha pensado, lá está a mais valia. Agora, se há à partida um mau ambiente e a pessoa que

269- 271: Coesão

valia. Agora, se há à partida um mau ambiente e a pessoa que vai para lá para defender a sua capelinha, isto não aumenta coesão nenhuma. Portanto, se calhar há comissões de curso que

282- 289: Coesão

relação à coesão, e a coesão tem muito que ver com as pessoas sentirem que estão a trabalhar claramente para o mesmo objectivo, eu não lhe posso responder com a maior sinceridade se aumenta claramente a coesão porque eu não sei se na cabeça de todas as pessoas está claramente evidente que quando eu vou para uma reunião de Comissão de Curso estou lá claramente para o bem do curso e não para defender o meu Departamento, isto eu acho que pode estar aqui um bocadinho pouco claro.

328- 333: Coesão

Portanto, eu acho que em termos pedagógicos, o sentir que estamos a trabalhar para o mesmo, e se fosse um esquema



completamente Departamental se calhar não teríamos isto, eu poderia dar-me bem com este ou aquele docente deste curso mas não teria tanto à vontade. Pronto há claramente esta preocupação. Depois em relação a algum esquema de maior

Columnna /\$Entrevistado III

-----  
[--> Coesão

-----  
archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

6- 10: Coesão

R. Eu considero que a ESTeSL tem como finalidade a formação dos alunos, baseada em determinada estrutura organizacional, compreendida entre as Direcções e os vários Departamentos, com a finalidade de uma coesão decisória e a nível de formação. Os estatutos revelam, ou pelo menos têm a

51- 58: Coesão

R. O Processo de Bolonha foi aplicado na Escola um bocadinho à pressa, ou seja, na minha opinião o Processo de Bolonha na sua aplicação deveria ter sido melhor pensado relativamente às novas metodologias de ensino e dar formação aos professores, que isso não foi feito, relativamente a essas metodologias, e como tal isso gera algumas confusões e se calhar os professores poderiam ter determinado papel na aplicabilidade do Processo de Bolonha e não o estão a ter.

96- 102: Coesão

R. Como membro do Pedagógico tenho constatado que a integração por vezes não é coesa, quer dos professores relativamente aos alunos, quer dos professores relativamente à Direcção, ou seja, isto é uma Escola com 12 cursos, cursos que têm uma dimensão diferente e isso reflecte-se na maneira como a Direcção vê os cursos, que por sua vez se reflecte nos alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um

102- 107: Coesão

alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um bocadinho também quer ver com a maneira de ser de cada professor, mas seguindo a cadeia de Direcção, docência e

alunos acaba por se reflectir um bocadinho na integração dos alunos a falta de coesão da Direcção relativamente à docência e aos cursos.

113- 120: Coesão

R. As pessoas têm uma preocupação de tentar ser claros e coesos e de tentar partilhar alguns valores e preocupações a nível privado, mas quando estão nos Órgãos existe, como é natural em todas as Organizações, por vezes falha a tal clareza e coerência devido ao que eu já disse anteriormente, as pessoas não estarem à vontade para revelar as suas opiniões e a sua forma pessoal de verem a resolução dos problemas.

Columna /\$Entrevistado R I

=====

□--> Coesão

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

155- 157: Coesão

R. Eu penso que quando há um sentimento de que o interesse da escola é x, quase sempre as pessoas tendem a unificar-se em torno da escola, mesmo tendo culturas diferentes. Eu penso

168- 173: Coesão

fracturante. Agora para aqueles aspectos em que há uma homogeneidade muito grande, em que as pessoas sentem que de um lado está a escola e do outro estão entidades que não são a escola, eu penso que nesta escola há uma unificação e eu penso que a história da escola tem haver com isso, uma unificação em torno da escola que se sobrepõe a tudo o resto,

188- 193: Coesão

noutro sentido a escola se unificaria. Tudo o que são bandeiras em que a generalidade das pessoas pensa que é uma bandeira da escola e que não tem discussão nem conflitualidade, essas bandeiras são fortes e aí sim eu penso que podemos dizer que há uma cultura organizacional muito forte.

Columna /\$Entrevistado R II

=====  
--> Coesão - -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

81- 84: Coesão

momento não transparecem tanto essa situação. Pode não haver oposição porque há um espírito de grupo e um espírito de corpo e uma coesão imensa, mas isso não é verdade, não temos isso. Respondendo directamente à sua pergunta, em algumas

106- 113: Coesão

pedagógica e científica e isso é uma mais valia. Esta perda da autonomia é uma coisa que eu diria, se calhar estou a dizer uma grande asneira, mas eu diria que mais que 90% das pessoas da Escola que estão cá a tempo inteiro e as pessoas que vêm de vez são francamente contra esta perda de autonomia e isto pode permitir uma maior coesão em termos da cultura da Escola até porque permite termos um "bode expiatório", bolas nós queríamos imenso fazer isto mas o IPL agora não deixa. Eu

240- 249: Coesão

fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há excepções, mas genericamente isto é um bocadinho assim e portanto obviamente que influencia muitas coisas, até o funcionamento de algumas Comissões de Curso e isto é muito negativo pois as Comissões de Curso deveriam ter um papel mais activo tendo em consideração o esquema matricial da nossa escola e portanto algumas Comissões de Curso tem pessoas que são difícilimas de encontrar e quando há reuniões faltam imenso e portanto eu acho que em termos de coesão se perde um bocadinho, não retirando o que eu disse no início.

Columna /\$Entrevistado R III  
=====

--> Coesão -----

archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

102- 106: Coesão

R. A integração não é coesa porque é vulgar as áreas científicas não terem à partida as mesmas condições e nota-se

uma predisposição de algumas áreas científicas terem um maior desenvolvimento que as outras, portanto a integração não é coesa.

Columna /\$Entrevistado RA I

--> Coesão

arquivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

9- 12: Coesão

a matriz cultural, criamo-la. A ideia que eu tenho é que a matriz cultural é muito mais dispersa do que parece, eu consigo encontrar várias matrizes culturais distintas dentro aqui da Escola. Encontrar uma matriz cultural para mim não é

Columna /\$Entrevistado RA II

--> Coesão

arquivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

Columna /\$Entrevistado RA III

--> Coesão

arquivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

51- 57: Coesão

R. É a professores e a alunos, porque como a escola não é coesa no seu desenvolvimento, ou seja, as Áreas Científicas que normalmente estão no poder são as que mais se desenvolvem e a associação de estudantes está sempre muito ligada à respectiva Direcção e aos respectivos Órgãos da Escola, é claro que isso se vai reflectir não só nos professores mas também nos alunos.

## **B.2. CATEGORIA ANALÍTICA COMPETÊNCIAS**

## tabar

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Competências

Columna /\$Entrevistado I

---> Competências

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

63- 75: Competências

pensa muitas vezes, trabalha-se muito no Ensino Superior é um facto noutras escolas também é assim, nem em todas, mas eu penso que aqui na Escola sim, aqui na Escola há um enraizamento desse ambiente de trabalho e nessa diversidade que nem sempre foi muito fácil, ou seja, conviver com a diversidade é sempre difícil em todas as áreas do social, é sempre difícil conviver e aceitar a diversidade e sobretudo quando essa diversidade é não só científica, mas também de diferentes pontos de vista, opiniões de concepções científicas diferentes, de visões epistemológicas diferentes, quer dizer esse convívio é difícil, ainda assim penso que na Escola, tem sido sofrível, quer dizer tem havido um pouco esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu

80- 91: Competências

história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, aí dá-lhe factores de cultura organizacional que não podem ser alheados dessa história da Escola, ou seja, o facto de ter nascido como uma Escola Técnica dos Serviços de Saúde e ter feito aquele percurso todo até uma Escola Superior que neste momento tem Mestrado, em colaboração com a Universidade de Évora, tem um, mas também tem Cursos de Mestrado que vão ser brevemente aprovados, estou convencido, pelo Ministério uma vez que no planeamento já está e tem um Curso de Doutoramento em Nanotecnologias com a faculdade de farmácia. Todo este, em muito pouco anos, todo este crescimento, eu penso que também se interiorizou na Cultura Organizacional e ao mesmo tempo

128- 134: Competências

escolas de enfermagem, porque as coordenações dos cursos e as pessoas que estão na coordenação do curso têm uma tendência, penso eu, quer sobre os estudantes quer sobre os colegas têm uma influência muito forte mas também penso que isso depende da personalidade e da capacidade de liderança e da credibilidade dessas pessoas, ou seja, nem todas terão a mesma influência.

341- 342: Competências

clareza. Estão definidas as competências, a participação nos órgãos e aí não vejo ambiguidade. Agora pode haver sim, cá

355- 365: Competências

coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vais ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco

379- 384: Competências

Mas, penso que a manutenção de um grupo de professores, no ensino Politécnico todo, que estavam no mundo profissional pode ser uma grande vantagem e depois sinto também um pouco, da maior parte desses professores, principalmente dos que vêm das Tecnologias da Saúde uma relação muito forte com a Escola. Eu fiz observação directa, para a minha tese de

395- 399: Competências

aulas podem ter alguma dificuldade em acompanhar, eu penso que ter pessoas, no ensino politécnico, que vêm do mercado de trabalho e que normalmente são pessoas bem qualificadas e prestigiadas o mercado de trabalho penso que isso poderá ser uma vantagem. Desagregação penso que não, eu nunca senti uma

431- 432: Competências

investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por

Columna /\$Entrevistado II

---> Competências

-----  
 arquivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

227- 228: Competências

R. Eu acho que as competências de cada um, do meu ponto de vista e que estou numa área transversal, são claríssimas. Já

273- 274: Competências

Quando estava a dizer mais valia, é realmente contributos de diferentes áreas de saber e de diferentes perspectivas. Pode

294- 302: Competências

R. Isso é muito claro aqui em termos da Psicologia, é muito, sendo muito concreta, a perspectiva da utilidade por exemplo, eu até digo isto muitas vezes nas aulas, eu sei que não estou a dar aulas para psicólogos e portanto qualquer matéria que eu dou, eu penso sempre muito para que é que isto vos interessa e no que é que vos pode ser útil, apesar de eu achar que é muito importante saber depois justificar em termos teóricos a tal história de depois não fazer isto à



padeiro. Quando se prepara, prepara-se muito a pensar nisto,  
 309- 314: Competências  
 depois é que passaríamos a outra parte. Portanto isto é muito  
 pensado na perspectiva de dar alguma base teórica sólida, mas  
 muito na perspectiva da tal aplicabilidade e utilidade. Isto  
 implica um esquema de avaliação de exercícios práticos, casos  
 práticos. Todas as nossas cadeiras estão pensadas  
 genericamente desta forma.

Columna /\$Entrevistado III

-----  
 []--> Competências -----

arquivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

42- 46: Competências

rumo diferente daquele à partida previsto. Portanto o  
 Ministério influencia a nível orçamental e a nível de linhas  
 gerais de conduta, a partir daí a Escola é autónoma para a  
 resolução dos seus problemas internos com as diferentes  
 opiniões que podem existir dentro da Instituição.

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 []--> Competências -----

arquivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

53- 57: Competências

R. Sem dúvida que sim. Eu não vejo o ensino de outra maneira,  
 em nenhuma área, eu não concordo com a distinção entre o  
 profissional e o científico, penso que uma coisa sem a outra  
 nunca pode existir em nenhuma actividade, penso que elas são  
 articuladas. Eu na minha actividade de professor não vejo

57- 61: Competências

articuladas. Eu na minha actividade de professor não vejo  
 outra possibilidade, eu não vejo como é que daria aulas se  
 não tivesse experiência como sociólogo, a profissão  
 relacionada com a formação académica e a profissão académica  
 enquanto docente misturam-se e eu não as vejo de outra forma.

280- 286: Competências

próximos. Eu penso que isso também depende muito das características pessoais dos professores, eu não estou seguro que seja um trabalho do professor integrar os alunos numa organização, mas do Coordenador de Curso imagino que sim, dos professores em geral não estou muito seguro embora o trabalho dos professores depois também passa por uma relação académica com os alunos que não seja só o debitar matéria. Agora a

286- 288: Competências

com os alunos que não seja só o debitar matéria. Agora a integração dos alunos na organização eu penso que é muito mais o trabalho de quem coordena um curso. Agora, penso que é

428- 435: Competências

aulas, mas sobretudo para a escola, penso que a aposta na cientificidade também foi um dos principais factores, senão o principal factor, para os grandes saltos que esta escola deu, a todos os níveis, e penso que no futuro vai ser muito mais assim, ou seja, a capacidade que tivermos de fazer investigação, nas áreas das Tecnologias da Saúde acima de tudo, de criar novo conhecimento, eu penso que é esta capacidade que nos vai permitir dar o próximo salto.

497- 503: Competências

profissionais. Mas eu não tenho dúvida de que em todos, mas principalmente nas gerações profissionais mais jovens, e basta ver o número de profissionais que mesmo não havendo mestrados nas áreas das Tecnologias da Saúde áreas se escreveram em mestrados noutras áreas, há muito a procura do saber e têm a consciência de que o saber não tem tantas fronteiras como isso. Eu penso que isso pode ser um factor de

Columna /\$Entrevistado R II

--> Competências

-----  
 arquivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

90- 92: Competências

isto depende muito e depende também da maturidade com que as pessoas fazem oposição, estamos a falar de uma oposição

construtiva, de uma oposição fundamentada. Agora naquelas

212- 217: Competências

R. Influencia e influencia o funcionamento da Escola, quer dizer há coisas que são claramente positivas porque vamos assumir que muitas das pessoas que estão a tempo parcial, em termos de conhecimentos é uma mais valia para a escola e na avaliação externa que se fez de todos os cursos foi uma das coisas muito realçadas, uma escola de Tecnologias não pode

397- 401: Competências

coordenador da comissão de curso com grande trabalho. Se a comissão de curso consegue ter muito mais dinâmica, a começar por um coordenador que dinamiza mais e com pares que realmente percebam a importância, as coisas funcionam claramente melhor. Agora, aquilo que eu chamei a cultura da

428- 434: Competências

que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há essa preocupação de haver uma base teórica e estar muito em cima do que é feito lá fora e genericamente, eu não estou a dizer que isto é sempre conseguido, há uma preocupação de que os alunos saiam daqui claramente preparadíssimos para ir trabalhar e saber fazer, acho que há claramente esta preocupação.

Columna /\$Entrevistado R III

=====

--> Competências -----

archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

149- 154: Competências

R. As competências de cada nível de poder estão bem definidas, as pessoas que estão nos vários níveis de gestão é que por vezes não cumprem o que está escrito por razões umas vezes de interpretação e outras vezes porque acham que se podem ultrapassar determinados níveis de competência que estão descritos nos estatutos. Para mim existe uma ma

154- 156: Competências

estão descritos nos estatutos. Para mim existe uma ma

interpretação, pelas pessoas que estão nos cargos de gestão,  
das próprias competências que estão escritas.

Columna /\$Entrevistado RA I

=====  
[]--> Competências -----

arquivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

Columna /\$Entrevistado RA II

=====  
[]--> Competências -----

arquivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

Columna /\$Entrevistado RA III

=====  
[]--> Competências -----

arquivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

### **B.3. CATEGORIA ANALÍTICA CONSENSO**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Consenso

Columna /\$Entrevistado I

-----  
 ]--> Consenso -----

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

167-            175: Consenso

os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que o Processo de Bolonha para se poder legitimar naquilo que foram os seus objectivos económicos e políticos para se imporem teve que ceder em termos pedagógicos e eu penso que em termos pedagógicos avançou bastante bem, ou seja, se por um lado é o domínio do modelo de ensino anglo-saxónico sobre os outros modelos europeus, mas aí eu também considero que o modelo anglo-saxónico está muito mais avançado e portanto esse domínio é uma grande oportunidade em termos pedagógicos,

303-            310: Consenso

R. Eu penso que sim. Preocupações sem dúvida nenhuma, eu penso que em todas as áreas científicas e todas as pessoas partilham preocupações, podem partilhar de maneira diferente e terem opiniões diferentes sobre essas preocupações, às



vezes essas preocupações são vividas com tanta intensidade que até se exagera no tom, na forma como se discute etc... que é indesejável, mas que há uma partilha muito grande de preocupações isso há. De opiniões nem tanto. É interessante

349- 355: Consenso

departamentos penso que é muito importante. Agora às vezes o funcionamento é um pouco mais difícil, mas nesse aspecto não vejo grande problema, penso que por exemplo, no Conselho Científico, o facto de as decisões passarem por muitas mãos, no fim os documentos têm uma qualidade muito superior à inicial porque os assuntos são discutidos, mas pronto as coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as

355- 365: Consenso

coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vais ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco

Columna /\$Entrevistado II

-----  
 --> Consenso -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

33- 38: Consenso

momento há outras pessoas, mas apesar de tudo acho que neste momento estamos numa fase em que, entre aspas, há menos oposição do que já houve, é um bocadinho aquilo que eu acho, eu não sou aqui tão, tão antiga em relação a isso, mas não sinto que isso seja uma questão em que todas as pessoas estão de acordo em relação a isso. Aliás, a Carina não está, mas os

102- 111: Consenso

a Bolonha. A questão da metodologia claramente de avaliação continua com a questão do trabalho do aluno, do estudo, do acompanhamento, já nem estou a falar do tutorial, mas por exemplo muitas vezes implica que o aluno venha preparado para as aulas e aulas são mais de discussão, a Carina veja das pessoas que vai entrevistar quando pessoas é que estão a fazer isto em aula, quer dizer nós na Psicologia já tínhamos um método em que cada ponto do programa tinha um trabalho, isto é metodologia de Bolonha, com trabalhos mais pequeninos, aquilo a que se chama muito fazer o paper não é. Agora

139- 141: Consenso

R. Eu diria que é assim, acho que há um nível de conformismo relativamente elevado, estou a pensar nos docentes, apesar de que como disse há um pequenino número de não conformistas que

153- 156: Consenso

diferente. Em relação ao pessoal não docente eu acho que as pessoas fazem muito comentários à parte mas depois em termos de reclamar a quem de direito não o fazem, portanto o que passa também é algum conformismo, apesar de o ano passado

158- 161: Consenso

Gabinete de Sumários e afins. Em relação aos estudantes, eu acho que genericamente não se vêm grandes reclamações, genericamente acho que são conformistas, não vejo aqui grandes coisas de não conformismo. Acho que a Escola tem uma

236- 239: Consenso

Direcção, o que é que vai a Científico etc. Não acho que crie ambiguidade e portanto este sistema matricial, eu acho que cria alguma dinâmica na Escola em termos dos contributos que se podem dar para os cursos que me parece que é interessante.

276- 280: Consenso

Obviamente que se a Carina agora, em relação à Radioterapia, decide tudo só com a Fátima, pronto são só as duas, portanto a probabilidade de estarem em desacordo é menor, se calhar era tudo muito mais rápido, o que eu não sei é se é o melhor





alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um

125- 128: Consenso

R. Se olharmos para os Estatutos está tudo definido, agora a interpretação que as pessoas fazem dos próprios Estatutos por vezes existe ambiguidade, que se vai reflectir na resolução dos problemas. Eu acho que a Escola tem uma estrutura pesada

128- 130: Consenso

dos problemas. Eu acho que a Escola tem uma estrutura pesada em termos de Órgãos e como tal por vezes existe ambiguidade hierárquica dos próprios Órgãos.

145- 151: Consenso

R. Sem dúvida, eu penso que têm que haver perspectivas diferentes e discussão sobre os assuntos e se as pessoas que estão a discutir os assuntos e os diferentes grupos, que tenham opiniões diferentes, respeitem a visão de cada um e depois ganhe realmente a maioria que opina sobre determinado tema e que os outros respeitem depois essa decisão, eu considero muito bom e isso leva a mais horas se calhar de

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 --> Consenso -----

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

12- 14: Consenso

R. Eu penso que normalmente, ou seja, as diferentes culturas em qualquer organização são sempre passíveis de gerar conflitos, gerar consensos em algumas formas de articulação.

165- 168: Consenso

opção generalizada. Depois há outros factores em que já não há essa homogeneidade, por exemplo a escola deve ou não ligar-se à Universidade de Lisboa já é um assunto muito mais fracturante. Agora para aqueles aspectos em que há uma

188- 193: Consenso

noutro sentido a escola se unificaria. Tudo o que são bandeiras em que a generalidade das pessoas pensa que é uma bandeira da escola e que não tem discussão nem

conflitualidade, essas bandeiras são fortes e aí sim eu penso que podemos dizer que há uma cultura organizacional muito forte.

233- 236: Consenso

R. Talvez não, penso que não. Conformidade com a matriz cultural da escola só naquele sentido da bandeira de que falava há pouco, ou seja, sente-se nesta escola que há uma identificação há escola. Muitas vezes eu nem tenho muito a

239- 243: Consenso

Eu penso que isso com os funcionários talvez aconteça muito, há uma identificação com a escola, com os professores e com os alunos. Nós podemos sentir-nos dentro de uma organização e fazer parte da sua cultura organizacional, sendo muito críticos face à organização.

301- 305: Consenso

ideológicos antes de mais nada e depois abstractos. Por exemplo se falarmos do princípio de dedicação à escola, do princípio de aplicação de determinadas metodologias, todos estes são princípios fáceis de verbalizar e a sua partilha é quase óbvia. Se nós dissermos assim seria bom por exemplo que

376- 380: Consenso

R. Eu penso que sim. As Organizações têm tendência para resistir à diferença e as Organizações de Ensino e os seus Órgãos de Gestão também, mas mesmo assim eu penso que aqui na escola convivesse relativamente bem com essa diferença, em termos gerais penso que sim.

Columnna /\$Entrevistado R II

=====

]-> Consenso -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

9- 12: Consenso

R. É difícil nunca tinha pensado nisso assim. Eu acho que o tal amor à camisola, eu não sei se isso é conseguido por toda a gente, vejo muito que da parte da Direcção isto é uma grande preocupação e se tivermos em conta aquilo que se pode

60- 65: Consenso

R. Eu acho que neste momento a oposição é menos marcada do que foi, por exemplo, quando houve eleições para este Conselho Directivo há dois anos ou três, onde houve uma oposição claramente marcada, ou quando foi o Científico com a Prof.\* Helena Soares, ou seja, havia duas facções claras na Escola. Neste momento, há opiniões claramente divergentes e

65- 70: Consenso

Escola. Neste momento, há opiniões claramente divergentes e que vão agora novamente vir à baila com a questão da aprovação dos estatutos, também isto tem muito que ver com momentos, por tanto nós neste momento tivemos um período em que não houve eleições e que portanto não houve propriamente uma campanha de "nós somos claramente contra". Eu acho que o

77- 81: Consenso

organizações andem para a frente. Nós tínhamos uma oposição claramente marcada, eu não estou a dizer que todas as pessoas estão de acordo provavelmente nós temos muitas pessoas que não estão de acordo e que não estão satisfeitas e que neste momento não transparecem tanto essa situação. Pode não haver

81- 84: Consenso

momento não transparecem tanto essa situação. Pode não haver oposição porque há um espírito de grupo e um espírito de corpo e uma coesão imensa, mas isso não é verdade, não temos isso. Respondendo directamente à sua pergunta, em algumas

84- 92: Consenso

isso. Respondendo directamente à sua pergunta, em algumas situações o haver opiniões divergentes, haver pessoas que no Científico dizem não, é melhor também pensarmos por aqui, chamarem atenção para outras coisas e não dizer sim senhor, é muito positivo e o não haver isso pode impedir que a Escola progrida em relação a alguns aspectos, portanto eu acho que isto depende muito e depende também da maturidade com que as pessoas fazem oposição, estamos a falar de uma oposição construtiva, de uma oposição fundamentada. Agora naquelas

92- 96: Consenso

construtiva, de uma oposição fundamentada. Agora naquelas coisas em que há aquilo a que se chama vulgarmente o completo conformismo, portanto se eles dizem que é assim e nós vamos todos atrás, numa versão fantástica do Maria vai com as outras, normalmente não ajuda muito.

174- 177: Consenso

da Escola. Esta questão é uma questão onde há oposição aqui na escola, que eu acho que foi muito discutido, ainda há pouco tempo eu estive numa reunião, acho que de Conselho Pedagógico, onde isto foi claramente discutido. O que está

Columna /\$Entrevistado R III

--> Consenso

-----  
 arquivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

24- 25: Consenso

R. Concordância não existe, até porque existem professores que gostariam de ter um projecto diferente para a escola,

71- 77: Consenso

abertura a que determinada área científica ou a todas, mas existe uma diferença de área científica para área científica até porque nem todas têm o mesmo desenvolvimento, e existem momentos em que tratam as áreas científicas todas por igual e em que era necessário isso não acontecer para que as que estão mais atrasadas se desenvolvessem e conseguissem o mesmo ritmo das que estão mais desenvolvidas. Portanto, a própria

90- 93: Consenso

interligadas. Se a direcção dá determinadas directrizes e se a organização não está suficientemente consolidada para que determinados momentos dizer que não concorda, acontece que não existe desenvolvimento. Mesmo que a cultura que esteja

130- 132: Consenso

R. Não se partilha como seria saudável partilhar, quer no que se refere à preocupações relacionadas com a organização em si, como ao nível científico, porque se existem valores e

149- 154: Consenso

R. As competências de cada nível de poder estão bem definidas, as pessoas que estão nos vários níveis de gestão é que por vezes não cumprem o que está escrito por razões umas vezes de interpretação e outras vezes porque acham que se podem ultrapassar determinados níveis de competência que estão descritos nos estatutos. Para mim existe uma ma

Columna /\$Entrevistado RA I

=====

]--> Consenso

arquivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

87- 91: Consenso

R. Não, eu penso que as organizações não funcionam bem só pelo consenso, as organizações também necessitam de ter alguns conflitos, eu acredito que as organizações evoluem também pela manifestação dos conflitos, até porque muitas vezes o consenso é forçado. Basta haver diferenças de

Columna /\$Entrevistado RA II

=====

]--> Consenso

arquivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

14- 18: Consenso

andar. A cultura organizacional da Escola e portanto mais das pessoas que estão a tempo inteiro na escola e com exclusividade, que é uma cultura de pedir muito às pessoas, depois nota-se imenso que isto não corresponde ao que se faz com os outros professores. Não há uma cultura organizacional

Columna /\$Entrevistado RA III

=====

]--> Consenso

arquivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

#### **B.4. CATEGORIA ANALÍTICA CRENÇAS**

## tabar

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Crenças

Columna /\$Entrevistado I

□--> Crenças

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

9- 16: Crenças

Eu pessoalmente tenho alguma dificuldade em falar da cultura organizacional de uma forma singular. Eu penso que em todas as Organizações existem várias formas de cultura em simultâneo, compreendo que se diga que possa haver uma matriz que seja aquilo a que se possa chamar a cultura organizacional, ou seja, alguns aspectos comuns que são específicos portanto da cultura das organizações e neste caso particular da cultura da nossa Escola. Eu penso que esta

16- 22: Crenças

particular da cultura da nossa Escola. Eu penso que esta Escola também é um exemplo de vários tipos de cultura organizacional, teria sempre alguma dificuldade em caracterizar uma cultura organizacional cá da Escola e possivelmente se o fizesse estaria a ser parcial, ou seja,



estaria a falar da cultura com a qual me identifico mais e a confundir isso com a cultura organizacional da Escola. Muitas

22- 30: Crenças

confundir isso com a cultura organizacional da Escola. Muitas vezes ao nível das empresas quando se fala de cultura organizacional penso eu que dá um certo jeito às administrações tentar unificar tudo mas em todas as organizações penso eu que existem várias formas de cultura distintas e penso que aqui na escola isso acontece não seria possível associar culturas a cursos só, não é nesse sentido, mas sobretudo é várias formas de cultura organizacional que existem nesta Escola. Eu penso que uma das riquezas desta

63- 75: Crenças

pensa muitas vezes, trabalha-se muito no Ensino Superior é um facto noutras escolas também é assim, nem em todas, mas eu penso que aqui na Escola sim, aqui na Escola há um enraizamento desse ambiente de trabalho e nessa diversidade que nem sempre foi muito fácil, ou seja, conviver com a diversidade é sempre difícil em todas as áreas do social, é sempre difícil conviver e aceitar a diversidade e sobretudo quando essa diversidade é não só científica, mas também de diferentes pontos de vista, opiniões de concepções científicas diferentes, de visões epistemológicas diferentes, quer dizer esse convívio é difícil, ainda assim penso que na Escola, tem sido sofrível, quer dizer tem havido um pouco esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu

80- 91: Crenças

história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, ai dá-lhe factores de cultura organizacional que não podem ser alheados dessa história da Escola, ou seja, o facto de ter nascido como uma Escola Técnica dos Serviços de Saúde e ter feito aquele percurso todo até uma Escola Superior que neste momento tem Mestrado, em colaboração com a Universidade de Évora, tem um, mas também tem Cursos de Mestrado que vão ser brevemente aprovados, estou convencido, pelo Ministério uma

vez que no planeamento já está e tem um Curso de Doutoramento em Nanotecnologias com a faculdade de farmácia. Todo este, em muito pouco anos, todo este crescimento, eu penso que também se interiorizou na Cultura Organizacional e ao mesmo tempo

101- 109: Crenças

e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também se interiorizou naquilo que as pessoas sentem ser a sua Escola, em alguns aspectos emblemáticos, eu penso que em termos físicos que isso aconteceu muito e penso mesmo que as pessoas tendem a interpretar a diversidade como parte da cultura da sua Escola, nem todas da mesma maneira, mas penso que sim, penso que isso cada vez mais acontece, em primeiro lugar na perspectiva dos estudantes, mas depois mesmo na perspectiva geral penso que cada vez há mais essa tendência

114- 114: Crenças

R. Eu penso que em todas as escolas isso acontece. Não diria

115- 125: Crenças

que é um factor positivo nem negativo, eu penso que é quase inevitável, ou seja, se fossemos pensar nos aspectos mais negativos a própria lógica das Instituições de Ensino Superior e isso é assim com esta e com quase todas as outras ou com todas as outras mesmo, há uma lógica em que há uma relação entre os docentes e os alunos e depois também entre os docentes mais velhos e os docentes mais novos, na integração dos assistentes, todo aquele sistema é um sistema muito conseguido para haver uma reprodução do próprio sistema a partir da influência das pessoas que mais influência têm nesse sistema isso acontece no ISCTE que é uma Escola que eu

139- 140: Crenças

R. Sem dúvida, influenciar directamente e influenciar pela reacção também, reacção contrária, isso acontece. Sobre as

140- 144: Crenças

reacção também, reacção contrária, isso acontece. Sobre as outras escolas eu penso que muito pouco, eu penso que a ESTeSL tem liderado claramente as Tecnologias da Saúde a

todos os níveis os planos de estudo das outras escolas, no mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As

144- 152: Crenças

mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As transformações que a ESTeSL encetou com algumas desistências, mas mais ou cedo ou mais tarde acabam por ser também as transformações das outras escolas, quer públicas quer privadas, onde os próprios coordenadores dos cursos privados são maior parte das vezes são professores que passaram pela formação desta Escola e que têm tendência a levar esta influência da Escola, eu penso que isso acontece, o contrário eu penso que não. Talvez eu não conheça muito bem, mas tenho

152- 155: Crenças

eu penso que não. Talvez eu não conheça muito bem, mas tenho muitas dúvidas que por exemplo a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra ou Porto tenham uma influência especial nesta Escola, sinceramente penso que não têm.

195- 197: Crenças

relação. E acha que a cultura ou as culturas todas que temos aqui na Escola são uma forma de facilitar a enfrentar essas mudanças. Isso já não sei, porque de certa forma a esse nível

203- 206: Crenças

que pelos próprios professores. A reforma pode estar muito bonita no papel, mas se ela não chega à sala de aula, pode andar toda a gente a dizer que existe Bolonha, mas ela pode não existir.

213- 222: Crenças

que existem várias culturas. Eu penso que é muito redutor, por exemplo, dizer os estudantes são muito aplicados ou os estudantes não querem estudar, penso que com um grupo tão grande de 1600 pessoas é muito redutor falar nessa possibilidade, eu penso que há muitos estilos de estudantes, muitos estilos de pessoas e a cultura organizacional pode ter alguns aspectos comuns que a gente possa chamar de cultura organizacional, mas na prática existem culturas tão

diferentes dentro desta realização que não sei se podemos falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que

222- 230: Crenças

falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que existe uma identidade, eu penso que sim, embora cá está eu insisto que a identidade é plural, não é uma identidade unívoca, mas penso que sim que existe um sentido de afiliação à Escola da parte dos funcionários, tenho muito poucas dúvidas, eu por exemplo relaciono-me com os funcionários de uma forma muito semelhante aquela com que me relaciono com os meus colegas, eu sempre senti da parte deles uma muito boa colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os

230- 235: Crenças

colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os estudantes é a mesma coisa, há uma relação diferente porque há uma avaliação pelo meio e isso é sempre mais constrangedor e também há uma diferença de idades, mas ainda assim também da parte dos estudantes sempre senti essa facilidade digamos assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim

235- 246: Crenças

assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim que os corpos são diferentes, têm diferentes poderes, podem ter diferentes formas de se relacionarem, mas penso que sobretudo porque há tendência, eu penso que há um aspecto positivo e que isso faz parte daquilo a que podemos chamar a cultura organizacional, porque existe em quase 100% das pessoas, que a proximidade muito forte entre todos os actores, noutras Universidades com estilos mais clássicos, sem dúvida, chegar aos professores é muito mais complicado da parte dos estudantes, entre professores e funcionários há relações muito mais distantes e com a imposição de um poder muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu

246- 252: Crenças

muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu posso estar enganado, mas do que é a minha experiência penso

que não, penso que essa proximidade pode ser um dos aspectos da cultura organizacional e pode acontecer por esta ter sido uma Escola pequena e por ser uma Escola pequena quando se tornou grande e pensávamos que isso se ia perder, não se perdeu tanto assim.

258- 260: Crenças

R. Sim, eu penso que sim que têm estado. A liderança depende muito da aceitação dessa liderança, depende muito da credibilidade que as pessoas têm e tudo isso. Eu de certa

260- 264: Crenças

credibilidade que as pessoas têm e tudo isso. Eu de certa forma penso que nas escolas de saúde e não estou à falar só da nossa, há escolas de saúde em que isso é mais forte, por exemplo na enfermagem, nas escolas de saúde há alguma tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos

264- 271: Crenças

tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos aspectos que podemos apontar, que pode ter que ver com a nossa cultura organizacional e que têm haver com as culturas organizacionais em saúde, particularmente na enfermagem, que é muitas vezes a figura do coordenador de curso tem ele próprio uma postura paternal ou maternal sobre os estudantes e eles próprios sentem que o sistema da Escola funciona por essa relação mais paternalista. Eu penso que em alguns cursos

273- 282: Crenças

talvez. Nas escolas de enfermagem, e eu conheci várias, isso acontece muito mesmo e isso não é uma característica do Ensino Superior, nem faz parte das culturas organizacionais do Ensino Superior de uma forma geral, ou seja, se por um lado a distância é um factor mais constrangedor na cultura organizacional do Ensino Superior, e a distância é um dos factores característicos do Ensino Superior, e nós aqui não temos tanto, mas por outro lado, o pólo oposto que é o paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto

282- 287: Crenças

alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto interessante que é essa função da Escola de socialização e a esse nível quando as pessoas pensam que os professores podem moldar os alunos, não é possível fazer moldes dos alunos, até porque os próprios alunos são críticos, não aceitam certos estilos, são gozões, são críticos contra os professores, tudo

288- 297: Crenças

isso também existem não é e portanto eu penso que não se pode dizer que os líderes mudam os liderados, eu penso que isso não, que têm muita influência têm, eu creio que sim, mas isso também depende dos líderes, dos liderados, mas aqui nas escolas de saúde e nesta Escola há tendência de influenciar relativamente bem, mas não propriamente como as pessoas pensam, por exemplo eu ouço às vezes alguns funcionários antigos, quando alguns alunos têm uma atitude mais característica do coordenador de curso, é tal e qual, mas muitas vezes somos nós próprios que imaginamos coisas.

315- 321: Crenças

organizacional são aproximadas, um factor de identidade forte é quando um curso por exemplo é atacado no exterior há uma tendência de união por parte da organização para a defesa desse curso, independentemente das divergências que se têm com essa pessoa desse curso, até se podem ter algumas opiniões que se calhar nem é bem assim, mas há muito essa tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de

328- 335: Crenças

Saúde e essas coisas relacionam-se, ou seja esta é uma Escola exclusivamente de cursos de Tecnologias da Saúde e esse é um aspecto que a diferencia das outras, ou seja, há muitas escolas onde há cursos de Tecnologias da Saúde, por exemplo a Egas Moniz, há cursos de Enfermagem, de Farmácia e portanto esta unidade de Escola também é maior por ser uma Escola exclusivamente, desde sempre e a Escola tem cerca de 30 anos de história, de cursos de Tecnologias da Saúde.

342- 346: Crenças

órgãos e aí não vejo ambiguidade. Agora pode haver sim, cá esta comparando um sistema departamental com um sistema matricial, que é o da Escola, o sistema matricial tem essa desvantagem, que é a desvantagem clássica da democracia que é o facto da decisão ser mais diluída por uma série de órgãos.

347- 349: Crenças

Tem a vantagem de aprofundar muito essa diversidade, ou seja, poder contar com a opinião das 23 áreas científicas, dos 6 departamentos penso que é muito importante. Agora às vezes o

349- 355: Crenças

departamentos penso que é muito importante. Agora às vezes o funcionamento é um pouco mais difícil, mas nesse aspecto não vejo grande problema, penso que por exemplo, no Conselho Científico, o facto de as decisões passarem por muitas mãos, no fim os documentos têm uma qualidade muito superior à inicial porque os assuntos são discutidos, mas pronto as coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as

392- 393: Crenças

desvantagem, pelo contrário, penso que pode ser muito rico conviver com pessoas que estão a trabalhar. As tecnologias

413- 417: Crenças

para considerar. Um deles é a cientificidade, eu faço um esforço de cientificidade, ou seja de procurar ter na minha área, que não é uma área dos cursos, ter sempre critérios de cientificidade, de rigor, esses para mim são critérios fundamentais. Em termos de avaliação, preocupo-me muito com a

419- 424: Crenças

deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre dúvidas, como todos temos, e procuro sempre pensar pelo menos 2, 3, 4 vezes, ver e rever testes às vezes, quando tenho se aquela é a nota mais justa ou não, nunca sabemos se foi ou não foi, mas faço sempre esse esforço, em termos pedagógicos esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a

431- 432: Crenças

investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por

432- 440: Crenças

alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por outro lado também, e falando com muito colegas que dizem a mesma coisa, gostaria de ter mais tempo para pensar, mas faço sempre esse esforço, por exemplo, neste Verão eu fui em Setembro a Badajoz a um Congresso Espanhol de Sociologia da Educação fazer uma comunicação e por acaso assisti a um excelente debate sobre o Processo de Bolonha, pronto e aquilo que se ouve também vai sendo reflectido e esse esforço eu faço, eu pelo menos antes de começar os semestres,

441- 446: Crenças

principalmente o primeiro, mas faço esse esforço de pensar sobre si próprio, de reflectir, de tentar sempre ter em conta o feedback e as opiniões dos alunos, foi um esforço que eu sempre, embora muitas vezes alguns dos aspectos que possam ser considerados pela parte dos alunos como pontos fracos, por exemplo da minha actuação, eu nem sempre estou de acordo,

459- 461: Crenças

R. Beneficiam sem dúvida nenhuma. Para mim é sempre um prazer falar com os colegas sobre esses temas e sou sempre beneficiado, falar e partilhar experiências e discutir. Claro

468- 473: Crenças

também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos e como destes dez anos que estou na Escola, foi nos primeiros oito Coordenador da Área Científica de Sociologia quase que por inerência tinha que ter esta relação com os outros professores das outras Áreas Científicas e esta relação foi extremamente enriquecedora. Penso que nesta Escola vivem-se

Columna /\$Entrevistado II

---> Crenças

-----  
 arquivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II



R. É difícil. Eu diria que isto é (...) é assim acho que há uma tentativa de criar um bom ambiente, há um esquema de funcionamento hierarquizado e algo burocrático portanto (...) tudo depende muito da Direcção e das decisões da Direcção. De

11- 16: Crenças

tenta-se que haja uma participação de todos, o que não implica que às vezes não se sinta que algumas decisões são claramente impostas, mas que nunca são passadas dessa forma e depois em termos do clima, eu acho que há uma grande preocupação em se tentar criar uma espécie de espírito de corpo com amor á camisola da ESTeSL e das Tecnologias, o que

33- 38: Crenças

momento há outras pessoas, mas apesar de tudo acho que neste momento estamos numa fase em que, entre aspas, há menos oposição do que já houve, é um bocadinho aquilo que eu acho, eu não sou aqui tão, tão antiga em relação a isso, mas não sinto que isso seja uma questão em que todas as pessoas estão de acordo em relação a isso. Aliás, a Carina não está, mas os

40- 45: Crenças

portanto não. O que eu acho que acontece é que no final de discussões às vezes muito vivas, acesas e às vezes até muito feias, aquilo que a Direcção tinha inicialmente pensado, isto é uma coisa que estou a aprender e tenho constatado, acaba por ser sempre aquilo que se decide, também porque o Científico e a Direcção têm uma relação única e unívoca.

61- 65: Crenças

completamente imposta. Portanto esta questão da autonomia das Escolas, eu neste momento não percebo muito bem onde é que esta, e acho que influência muito e sinceramente eu acho que qualquer dia a Direcção serão os gestores mínimos porque as decisões vêm todas de cima.

72- 85: Crenças

em termos de reflexão. Acho que genericamente nós ganhamos, por exemplo, especificamente em relação à Radioterapia e especificamente a parte que eu defendo acho que a

Radioterapia, não só na Psicologia, ficou com um programa ou com um plano curricular muito mais ajustado e portanto é assim, independentemente de ser ou não Bolonha, algumas reestruturações que se fizeram nos cursos, em termos genéricos, e não aqui não estou a falar especificamente da Psicologia, acho que a Radioterapia com a Psicologia acho que vocês ficaram muito bem em termos de possibilidade de formação e digo isto não é porque ficamos com muitas cadeiras, não, é porque é um curso em que é claramente preciso e portanto genericamente eu acho que os planos curriculares mudaram para melhor. Agora, se a Carina me

86- 90: Crenças

perguntar, por exemplo esta coisa dos ECTS, eu acho que isto é uma fantochada porque nós passamos a vida a fazer contas com uma calculadora, mas quando não dá o que nós queremos, mudamos o trabalho que em vez de ser 2 horas é 4 e aquilo dá o que nós queremos. Portanto nós andamos aqui claramente a

91- 99: Crenças

inventar. Acho que este processo de ter mudado e ter passado a haver creditação e não equivalências em algumas situações, acho isto muito complicado, nomeadamente os casos das pessoas que vêm de uma privada, em que tudo tem que ser creditado porque já vêm do curso, eu acho que isto vai levantar problemas muito sérios e os problemas sérios que levanta é para as Escolas Públicas que são mais exigentes, portanto em algumas coisas eu acho sinceramente que não polido, mas isto é uma fantochada em relação a algumas coisa. E depois a parte

111- 119: Crenças

aquilo a que se chama muito fazer o paper não é. Agora genericamente isto não está a ser feito, portanto aquilo que aconteceu é que nós estamos a aplicar Bolonha aquilo que é obrigatório, que é os ECTS e é reduzir o número de horas, mas depois a verdade é que se formos a ver o número de trabalhos é o mesmo, o esquema de avaliação é por frequência e continuamos a ter cadeiras cá na Escola em que o que o

Professor diz que é fazer avaliação contínua é fazer dois testes durante o semestre. Quer dizer isto é deturpar

120- 126: Crenças

completamente a questão de Bolonha. Agora é assim, Bolonha pressupõe uma maturidade dos alunos, que genericamente acho que nós cá não temos, por exemplo nós na Psicologia não temos nenhuma aula que seja obrigatória, não é possível fazer trabalhos e discussão em aula quando os alunos não são obrigados a ir e a discutir os trabalhos, nós não os podemos obrigar a ir. Portanto, isto pressupõe que as pessoas vão às

128- 130: Crenças

fosse aprovado, portanto eu acho que aquilo que era a grande mudança em termos da pedagogia em Bolonha, nós não fizemos nada. Portanto o que nós estamos a fazer aqui é uma alteração

139- 141: Crenças

R. Eu diria que é assim, acho que há um nível de conformismo relativamente elevado, estou a pensar nos docentes, apesar de que como disse há um pequenino número de não conformistas que

149- 153: Crenças

dar uma aulinha. Portanto eu acho que esta Escola começou a criar um grupo de docentes pouco depois de eu vir para cá, porque antes até por causa das instalações, a cultura da Escola está a fazer-se agora de uma forma claramente diferente. Em relação ao pessoal não docente eu acho que as

161- 167: Crenças

grandes coisas de não conformismo. Acho que a Escola tem uma grande preocupação com a satisfação dos estudantes, às vezes até me parece um bocadinho em demasia, com a questão pedagógica dos estudantes, para os estudantes não reclamarem e portanto genericamente eu acho que eles também não têm grandes coisas, à séria, para apontar, genericamente atenção eu estou a falar de uma forma genérica.

173- 176: Crenças

R. Não, quer dizer eu não acho que há uma integração total, há uma coisa complicada, eu acho que há um fosso, entre

aspas, entre pessoal docente e não docente, nota-se mesmo no dia da Escola etc, há uma separação grande. Eu acho que isso

181- 183: Crenças

outra coisa. Depois eu acho que genericamente os alunos sentem-se integrados, agora eu não posso dizer que todos os alunos nesta Escola se sentem integrados. Há aqui um factor

192- 194: Crenças

dizer que haja isso. Apesar de tudo a Escola tem uma preocupação enorme, aquela semana de integração em que os alunos são apapicadíssimos.

200- 204: Crenças

R. É assim, eu acho que de uma forma geral, isto até em relação aos estudantes, há uma grande noção de que esta Escola é uma Escola que marca um bocadinho a diferença em termos do ensino das tecnologias, claramente em Lisboa e em alguns coisas claramente em Portugal e é uma referência. Acho

214- 219: Crenças

claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no Pedagógico alguma preocupação de os alunos perceberem que não é só com facilitismos que vão continuar a ter isto e hoje em dia com o desemprego que há, na Radioterapia não há privadas, mas noutros cursos isto é evidente, vai-se marcar pela diferença e pela formação. Portanto, acho que o valor de

219- 222: Crenças

diferença e pela formação. Portanto, acho que o valor de continuar e manter este prestígio que a Escola tem, este valor acho que genericamente é partilhar o tal amor à camisola e às Tecnologias, acho que sim.

227- 228: Crenças

R. Eu acho que as competências de cada um, do meu ponto de vista e que estou numa área transversal, são claríssimas. Já

233- 236: Crenças

transversal para mim é claríssimo, neste momento sou coordenadora da área e sei perfeitamente qual é o papel do Director do Departamento, o que é que tem que levar à

- Direcção, o que é que vai a Científico etc. Não acho que crie
- 240- 241: Crenças
- Não estou a dizer que corre tudo bem, mas genericamente não acho que haja aqui problemas em termos de poder.
- 247- 248: Crenças
- R. Não, eu acho que isso é claramente uma mais valia para a Escola. Acho que essa tem sido uma luta mais ou menos recente
- 250- 255: Crenças
- que se calhar criou muitas lutas. Agora eu acho que isso é claramente uma mais valia, que eu espero que não ande para trás, de Tecnologias a ensinar Tecnologias e as outras áreas a ensinar outras áreas, e que pode haver aqui depois trabalhos paralelos e em conjunto que são muito interessantes. Eu acho que isto é claramente a mais valia e é
- 255- 258: Crenças
- interessantes. Eu acho que isto é claramente a mais valia e é o que pode dar um grande contributo e ter pessoas da sua área específica do saber a ensinar a alunos claramente essas áreas.
- 263- 269: Crenças
- R. Pode dar para os dois lados. Pode dar para aumentar a coesão ou pode não aumentar a coesão. Se o espírito em termos do valor for estar ali para o bem do curso, obviamente que aumenta a coesão e as pessoas podem trazer outras perspectivas que por exemplo uma pessoa só daquela área específica daquele curso nunca tenha pensado, lá está a mais valia. Agora, se há à partida um mau ambiente e a pessoa que
- 269- 271: Crenças
- valia. Agora, se há à partida um mau ambiente e a pessoa que vai para lá para defender a sua capelinha, isto não aumenta coesão nenhuma. Portanto, se calhar há comissões de curso que
- 274- 275: Crenças
- diferentes áreas de saber e de diferentes perspectivas. Pode demorar em termos das decisões, portanto isto não facilita.
- 276- 280: Crenças

Obviamente que se a Carina agora, em relação à Radioterapia, decide tudo só com a Fátima, pronto são só as duas, portanto a probabilidade de estarem em desacordo é menor, se calhar era tudo muito mais rápido, o que eu não sei é se é o melhor pode estar-se a desvalorizar. Agora especificamente em

294- 302: Crenças

R. Isso é muito claro aqui em termos da Psicologia, é muito, sendo muito concreta, a perspectiva da utilidade por exemplo, eu até digo isto muitas vezes nas aulas, eu sei que não estou a dar aulas para psicólogos e portanto qualquer matéria que eu dou, eu penso sempre muito para que é que isto vos interessa e no que é que vos pode ser útil, apesar de eu achar que é muito importante saber depois justificar em termos teóricos a tal história de depois não fazer isto à padeiro. Quando se prepara, prepara-se muito a pensar nisto,

318- 322: Crenças

R. Estava outra vez a pensar na questão da definição de cultura porque é assim, esta cultura que se tenta agora neste esquema mais matricial e de interacção entre as várias áreas e pensando especificamente na radioterapia, eu acho que ajuda muito. Por exemplo, em relação a vocês, eu sinto muito à

328- 333: Crenças

Portanto, eu acho que em termos pedagógicos, o sentir que estamos a trabalhar para o mesmo, e se fosse um esquema completamente Departamental se calhar não teríamos isto, eu poderia dar-me bem com este ou aquele docente deste curso mas não teria tanto à vontade. Pronto há claramente esta preocupação. Depois em relação a algum esquema de maior

333- 335: Crenças

preocupação. Depois em relação a algum esquema de maior hierarquia burocrática acho que claramente dificulta porque nós estamos muito presos a papéis.

Columna /\$Entrevistado III

-----  
[--> Crenças -----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

6- 10: Crenças

R. Eu considero que a ESTeSL tem como finalidade a formação dos alunos, baseada em determinada estrutura organizacional, compreendida entre as Direcções e os vários Departamentos, com a finalidade de uma coesão decisória e a nível de formação. Os estatutos revelam, ou pelo menos têm a

10- 14: Crenças

formação. Os estatutos revelam, ou pelo menos têm a finalidade de promover uma prática de valor relativamente à formação dos alunos, quer a nível científico, quer a nível pessoal, de acordo com a sua própria organização estatutária e com as ordens do Ministério. Os valores, são os valores do

14- 16: Crenças

e com as ordens do Ministério. Os valores, são os valores do Ensino Superior vigente que constituem a formação, quer científica, quer pessoal e uma visão de desenvolvimento.

21- 24: Crenças

R. Existe sempre influência de uns professores relativamente a outros, porque existem sempre pessoas que não concordam, não com os valores que estão por detrás da organização, mas da forma como eles são colocados na prática. As decisões nem

24- 32: Crenças

da forma como eles são colocados na prática. As decisões nem sempre são partilhadas pelos respectivos órgãos e professores que pertencem a esses mesmo órgãos da Escola e isso faz com que existam professores que possam influenciar as decisões em determinada altura, quando é mesmo necessário tomar as decisões e quando essas decisões vão aos órgãos, através da sua argumentação definir uma determinada estratégia que influencia por vezes aquilo que está à partida como resolução dos problemas.

37- 42: Crenças

R. Influenciam só de uma forma formal, se assim se pode dizer, porque depois a Escola é constituída por professores

que têm a sua capacidade de pensar sobre os assuntos e depois resolvê-los de determinada forma sempre de acordo com a lei, pelo menos pretende-se que assim seja, mas por vezes dando um rumo diferente daquele à partida previsto. Portanto o

51- 58: Crenças

R. O Processo de Bolonha foi aplicado na Escola um bocadinho à pressa, ou seja, na minha opinião o Processo de Bolonha na sua aplicação deveria ter sido melhor pensado relativamente às novas metodologias de ensino e dar formação aos professores, que isso não foi feito, relativamente a essas metodologias, e como tal isso gera algumas confusões e se calhar os professores poderiam ter determinado papel na aplicabilidade do Processo de Bolonha e não o estão a ter.

59- 65: Crenças

Portanto, tem sido pouco reflectido, na minha opinião, existe muita coisa ainda para limar, mas a maior falha que eu vejo é na aplicabilidade e na existência de meios para aplicar as novas metodologias de ensino e do Processo de Bolonha, porque a Escola ainda tem falta de alguns meios, de estruturas físicas, inclusive para se poder introduzir este Processo com êxito.

72- 78: Crenças

funcionários não docentes, quer estudantes, o comportamento é um bocadinho ditado pela Direcção vigente, penso que existe uma cultura de que a opinião pessoal de cada um não tenha grande valor e há uma tendência de uma grande facção da Escola em limitar as suas opiniões porque não se sentem à vontade para dizer sinceramente quais são os seus pontos de vista relativamente a cada assunto. Portanto, existe como que

78- 87: Crenças

vista relativamente a cada assunto. Portanto, existe como que um receio de que a sua opinião não seja bem vista por determinados Órgãos da Escola e que isso os possa prejudicar em determinada maneira e portanto acaba por a cultura da Escola, não ser, do meu ponto de vista, uma cultura



democrática, no seu termo mais límpido e verdadeiro, mas isso pensa-se que é um bocadinho fruto da parte cultural do País, os portugueses são um bocadinho receosos de dar a sua opinião, têm alguns medos e isso reflecte-se depois nas Organizações. Em contrapartida há alguns elementos que não

87- 90: Crenças

Organizações. Em contrapartida há alguns elementos que não têm isso, mas a grande maioria tem receio de dar as suas opiniões, principalmente se não estão de acordo com a Direcção.

96- 102: Crenças

R. Como membro do Pedagógico tenho constatado que a integração por vezes não é coesa, quer dos professores relativamente aos alunos, quer dos professores relativamente à Direcção, ou seja, isto é uma Escola com 12 cursos, cursos que têm uma dimensão diferente e isso reflecte-se na maneira como a Direcção vê os cursos, que por sua vez se reflecte nos alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um

113- 120: Crenças

R. As pessoas têm uma preocupação de tentar ser claros e coesos e de tentar partilhar alguns valores e preocupações a nível privado, mas quando estão nos Órgãos existe, como é natural em todas as Organizações, por vezes falha a tal clareza e coerência devido ao que eu já disse anteriormente, as pessoas não estarem à vontade para revelar as suas opiniões e a sua forma pessoal de verem a resolução dos problemas.

125- 128: Crenças

R. Se olharmos para os Estatutos está tudo definido, agora a interpretação que as pessoas fazem dos próprios Estatutos por vezes existe ambiguidade, que se vai reflectir na resolução dos problemas. Eu acho que a Escola tem uma estrutura pesada

128- 130: Crenças

dos problemas. Eu acho que a Escola tem uma estrutura pesada em termos de Órgãos e como tal por vezes existe ambiguidade

hierárquica dos próprios órgãos.

136- 140: Crenças

R. O haver indivíduos com diferentes perspectivas é óptimo, porque leva à mudança e ao desenvolvimento, desde que essas diferentes perspectivas sejam vistas não como elementos de desagregação, mas como elementos de abertura e de mudança e de desenvolvimento.

145- 151: Crenças

R. Sem dúvida, eu penso que têm que haver perspectivas diferentes e discussão sobre os assuntos e se as pessoas que estão a discutir os assuntos e os diferentes grupos, que tenham opiniões diferentes, respeitem a visão de cada um e depois ganhe realmente a maioria que opina sobre determinado tema e que os outros respeitem depois essa decisão, eu considero muito bom e isso leva a mais horas se calhar de

152- 156: Crenças

discussão da Escola, é uma abertura diferente, mas isso faz parte da Democracia e as pessoas têm que discutir para que a Escola se desenvolva, porque se fecha apenas a uma opinião ou a uma visão isso leva à desagregação, mas que não seja pela atitude passiva e desmotivação das pessoas.

161- 164: Crenças

R. Vários factores: as condições da Escola, as condições externas, o meu próprio pensamento pessoal, que tento basear no bom senso e na análise das circunstâncias existentes na altura.

168- 172: Crenças

R. Neste momento prejudica as actividades pedagógicas porque a cultura organizacional vigente é uma cultura uma bocadinho castrante, dado que não são bem recebidas as tais perspectivas diferentes dos assuntos e como tal isso leva com que se prejudique as actividades.

Columna /\$Entrevistado R I

---> Crenças

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

23- 27: Crenças

identidades há alguns aspectos que são mais difíceis. Agora na forma de articulação das culturas para a constituição de um todo, sim eu penso que aí sempre houve, em termos relativos como é óbvio, um respeito forte das diferentes formas de cultura. Eu acho que esta Escola, pelo facto de ter

27- 30: Crenças

formas de cultura. Eu acho que esta Escola, pelo facto de ter diferentes áreas científicas e de terem inevitavelmente diferentes formas de se articularem em algumas coisas, isso em si já dá esse respeito mútuo entre as áreas.

36- 37: Crenças

R. Outros aspectos da matriz da cultura organizacional, é muito difícil encontrar uma matriz de escola. Se nós

37- 40: Crenças

muito difícil encontrar uma matriz de escola. Se nós quiséssemos dizer uma matriz politécnica, mas nesta também não é muito fácil de separar onde é que acaba o técnico e começa o científico. Eu tenho alguma dificuldade em encontrar

40- 44: Crenças

começa o científico. Eu tenho alguma dificuldade em encontrar algumas formas comuns, podia dizer aqui meia dúzia de preceitos ideológicos, daqueles que normalmente se dizem, mas que eu sinceramente não acredito que sejam tão reais quanto isso, penso que são mais ideológicos.

36- 37: Crenças

R. Outros aspectos da matriz da cultura organizacional, é muito difícil encontrar uma matriz de escola. Se nós

37- 40: Crenças

muito difícil encontrar uma matriz de escola. Se nós quiséssemos dizer uma matriz politécnica, mas nesta também não é muito fácil de separar onde é que acaba o técnico e começa o científico. Eu tenho alguma dificuldade em encontrar

40- 44: Crenças

começa o científico. Eu tenho alguma dificuldade em encontrar algumas formas comuns, podia dizer aqui meia dúzia de preceitos ideológicos, daqueles que normalmente se dizem, mas que eu sinceramente não acredito que sejam tão reais quanto isso, penso que são mais ideológicos.

53- 57: Crenças

R. Sem dúvida que sim. Eu não vejo o ensino de outra maneira, em nenhuma área, eu não concordo com a distinção entre o profissional e o científico, penso que uma coisa sem a outra nunca pode existir em nenhuma actividade, penso que elas são articuladas. Eu na minha actividade de professor não vejo

62- 68: Crenças

Aquilo que acontece quando desenvolvemos uma carreira académica e não fazemos nada para além dessa carreira, ou mesmo só fazemos investigação académica e não se sai daí, eu penso que depois é muito difícil jogar com a realidade, a realidade está cada vez mais longe, o mundo está cada vez mais longe e aquilo de que estamos a falar acaba por ser cada vez mais abstracto também.

72- 74: Crenças

R. Em parte sim, mas a cultura também é isso, ou seja, a cultura é sempre algo que se sedimenta no tempo, que tem uma continuidade, mas que também tem uma ruptura. Não há nenhuma

74- 78: Crenças

continuidade, mas que também tem uma ruptura. Não há nenhuma cultura, de nenhum estilo, seja profissional, organizacional ou outra, que não seja uma forma de continuidade, mas aquilo que muitas vezes esquecemos é que as coisas muitas vezes também são momentos de ruptura. Nesta escola há

88- 91: Crenças

escola. Mesmo assim, eu nunca encontrei rupturas tão grandes como isso, ou seja, as mudanças também são mudanças que se vão fazendo lentamente através do tempo e muitas vezes nós nem damos por elas.

95- 99: Crenças

mudanças também. Eu sempre senti, apesar de tudo, porque algumas questões são mesmo conflituais, mas sempre houve alguma civilidade na forma como foram tratadas e algum cuidado de reflexão e de as pessoas abertamente dizerem a sua opinião, eu penso que isso sempre foi um valor acrescentado.

102- 109: Crenças

opiniões muito diferentes se expressarem. Penso que a cultura da escola tem que ser isso, não pode ser aquela cultura do agora vamos todos à força pensar desta maneira, porque isso seria uma cultura homogénea, mas uma homogeneidade criada à força e penso que isso não interessa. O que interessa e o que é natural é que pensemos todos de maneiras diferentes e a própria cultura da escola tem que assimilar essa heterogeneidade.

183- 188: Crenças

dessas escolas e aí sim, eu penso que se em alguns aspectos os factores fracturantes de uma organização podem ser prejudiciais para a própria organização como um todo, eu penso que em relação a este aspecto da perda de autonomia penso que não, que se houvesse alguma possibilidade de agir noutro sentido a escola se unificaria. Tudo o que são

188- 193: Crenças

noutro sentido a escola se unificaria. Tudo o que são bandeiras em que a generalidade das pessoas pensa que é uma bandeira da escola e que não tem discussão nem conflitualidade, essas bandeiras são fortes e aí sim eu penso que podemos dizer que há uma cultura organizacional muito forte.

201- 204: Crenças

R. O Processo de Bolonha tem os dois lados, o mais negativo são todos os interesses económicos que estiveram subjacentes e o mais positivo é o facto de permitir inovações pedagógicas. Eu penso que aqui sim, para nos adaptarmos ao

209- 217: Crenças

pedagógicos a opção foi sempre contrária a Bolonha. A

adaptação ao ensino centrado no aluno, nesta lógica de que os estudantes vão encontrar eles próprios o espaço do que vão estudar, de que o ensino não se faz só por testes e muito menos por decorar as matérias, mas também os próprios estudantes estarem envolvidos na sua própria aprendizagem e infelizmente eu penso que essa não foi de maneira alguma a tendência dominante cá na escola e para ser franco tem que haver uma grande mudança. Muitos professores na escola,

218- 225: Crenças

suponho eu, resistem muito a esta lógica. Eu sou um crítico ao Processo de Bolonha, mas é por outros aspectos, porque por exemplo a ideia é afogar financeiramente as universidades e tentar obrigá-las a encontrar fundos não se sabe aonde e aí as culturas organizacionais sem dúvida que podem mudar muito, mas na minha perspectiva num sentido muito pior em relação ao que havia antes, mas penso que de facto o sentido da escola não tem sido pedagogicamente o do Processo de Bolonha.

275- 280: Crenças

R. Esses aspectos dependem muito e o factor idade eu penso que é um factor importante, eu por exemplo quando era mais novo tinha mais facilidade em me relacionar com os alunos, é normal, em termos relacionais havia mais proximidade, em termos de interesses, de gostos culturais etc... eram mais próximos. Eu penso que isso também depende muito das

300- 301: Crenças

mais forte. Os valores e princípios quase sempre são ideológicos antes de mais nada e depois abstractos. Por

301- 305: Crenças

ideológicos antes de mais nada e depois abstractos. Por exemplo se falarmos do princípio de dedicação à escola, do princípio de aplicação de determinadas metodologias, todos estes são princípios fáceis de verbalizar e a sua partilha é quase óbvia. Se nós dissermos assim seria bom por exemplo que

305- 308: Crenças

quase óbvia. Se nós dissermos assim seria bom por exemplo que

a escola tivesse mais autonomia, partilhar esse princípio não é difícil, agora a sua concretização depois é que se torna complicada.

316- 318: Crenças

R. Eu penso que estão articuladas, que a componente curricular de certa forma vai ter efeitos na componente pedagógica. Toda esta discussão de, por exemplo, a componente

318- 321: Crenças

pedagógica. Toda esta discussão de, por exemplo, a componente curricular ser teórica, teórico-prática, prática, só essa distinção quase que automaticamente vai implicar diferentes perspectivas face aos métodos pedagógicos que se seguem.

322- 326: Crenças

Penso que elas estão articuladas e que claramente não são separáveis, claro que o campo pedagógico é um campo autónomo, isso não tem discussão, agora pensar que o campo pedagógico pode ser todo desenvolvido independentemente de toda a componente curricular, isso não há possibilidade.

338- 344: Crenças

R. Eu penso que a diversidade é sempre benéfica. A estrutura matricial tem sempre esta discussão e ela é tida em todas as escolas onde se discutem estes aspectos, que é a estrutura matricial traz consigo a principal vantagem que é a diversidade, e a diversidade é sempre um enriquecimento para o contributo de um comum, neste caso de uma cultura organizacional. Depois, claro que a diversidade traz esse

344- 346: Crenças

organizacional. Depois, claro que a diversidade traz esse inconveniente de que por vezes as dificuldades de funcionamento são maiores. Repare, não há nada mais fácil de

346- 350: Crenças

funcionamento são maiores. Repare, não há nada mais fácil de funcionar do que por exemplo se fosse eu sozinho a mandar em tudo, nesse sentido eu penso que pode ser uma vantagem, mas essa vantagem coloca questões de funcionalidade isso não há

- dúvida que sim. No entanto, eu penso que a diversidade das
- 359- 365: Crenças
- articular não é muito fácil. O Conselho Científico curiosamente não, o Conselho Científico é um espaço de debate de questões, em que há representatividade das áreas o que, sobretudo nas sessões plenárias, tem contribuído muito para complexificar muitas das questões que houve cá na escola e que faz com que os documentos que dali saem reflectam perspectivas muito diversificadas.
- 401- 403: Crenças
- dia já existe numa série de escolas. A articulação entre as escolas parece-me importante, eu não sei se tem sido muita, pouca, se tem sido suficiente ou não. Eu por exemplo sou
- 418- 422: Crenças
- enfatizar isso seja sempre difícil. Eu quando entrei aqui para a escola já tinha 38 anos, o que quer dizer que tinha alguma experiência anterior e alguma socialização que me tinha dado uma série de convicções e que hoje continuam apesar de tudo, esses aspectos já estão muito sedimentados.
- 423- 426: Crenças
- Eu penso que não foi a escola que me influenciou a esse nível, podia ter sido, mas não foi, o que não quer dizer que a escola não faz um esforço de cientificidade, isso é outra coisa, agora esta era uma convicção que eu tinha antes. Agora
- 426- 428: Crenças
- coisa, agora esta era uma convicção que eu tinha antes. Agora eu tenho essa convicção não apenas para mim e para as minhas aulas, mas sobretudo para a escola, penso que a aposta na
- 428- 435: Crenças
- aulas, mas sobretudo para a escola, penso que a aposta na cientificidade também foi um dos principais factores, senão o principal factor, para os grandes saltos que esta escola deu, a todos os níveis, e penso que no futuro vai ser muito mais assim, ou seja, a capacidade que tivermos de fazer investigação, nas áreas das Tecnologias da Saúde acima de



tudo, de criar novo conhecimento, eu penso que é esta capacidade que nos vai permitir dar o próximo salto.

464- 475: Crenças

R. Essenciais penso que não. Penso que pode contribuir para isso e curiosamente para a cientificidade, exactamente por tratar de temas que as pessoas não entendem como científicos e ter uma perspectiva científica sobre esses temas é mais difícil do que ter uma perspectiva científica sobre temas por exemplo da radioterapia, e nesse sentido pode ser um contributo para a cientificidade e também pode ser uma contribuição, como a psicologia por exemplo, para a desmistificação do tecnicismo, ou seja, que na saúde por mais tecnicamente que nós estejamos a lidar com uma parte do corpo humano, está sempre uma pessoa por detrás e não se pode separar um coração de uma pessoa. Eu penso que esses

475- 478: Crenças

separar um coração de uma pessoa. Eu penso que esses contributos pode dar e esses contributos futuramente poderão ser contributos para a cultura da escola, embora eu pense que a cultura da escola está muito dividida a esse nível. Há toda

478- 481: Crenças

a cultura da escola está muito dividida a esse nível. Há toda uma tradição tecnicista que a saúde tem, mas a escola também tem, e uma tradição tecnológica, em que a tecnologia quase que se separa do resto e muitas vezes, por exemplo, eu lembro

481- 487: Crenças

que se separa do resto e muitas vezes, por exemplo, eu lembro de há uns anos muitas pessoas dizerem eu sou um tecnólogo, nesse sentido como que se a tecnologia existisse sem o resto, embora isso não seja muito homogéneo e por vezes as pessoas têm as duas formas de cultura ao mesmo tempo, mas aí esta relação entre esta cultura mais tecnológica e uma cultura científica mais global. Eu penso que muito do empobrecimento

487- 493: Crenças

científica mais global. Eu penso que muito do empobrecimento

da medicina está exactamente ai e no não considerar qualquer outra ciência como tendo valor e o enriquecimento da enfermagem também passou por ai, por se aperceber cedo de que podia ter um campo de actuação mais vasto e mais unificador dentro dos vários factores humanos, técnicos, biológicos, sociais, etc... Penso que as Tecnologias da Saúde também podem

497- 503: Crenças

profissionais. Mas eu não tenho dúvida de que em todos, mas principalmente nas gerações profissionais mais jovens, e basta ver o número de profissionais que mesmo não havendo mestrados nas áreas das Tecnologias da Saúde áreas se escreveram em mestrados noutras áreas, há muito a procura do saber e têm a consciência de que o saber não tem tantas fronteiras como isso. Eu penso que isso pode ser um factor de

503- 508: Crenças

fronteiras como isso. Eu penso que isso pode ser um factor de enriquecimento muito grande. Eu penso que quando houver uma maior aproximação dessas profissões à medicina vai ser por esse lado, porque depois estas barreiras existem nas gavetas que nós criamos à nossa volta, na verdade elas não existem, na verdade há sobreposição de conhecimentos.

Columna /\$Entrevistado R II

=====

□--> Crenças

-----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

70- 77: Crenças

uma campanha de "nós somos claramente contra". Eu acho que o haver uma oposição ou melhor dizendo opiniões divergentes, e que passam essas suas opiniões contrárias aquilo que se diz etc... de uma forma clara e não com mexericos, pode ser uma mais valia para a Escola e portanto o termos alguma "paz podre" muitas vezes, para quem estuda um bocadinho de psicologia social ou organizações, pode impedir muito que as organizações andem para a frente. Nós tínhamos uma oposição

92- 96: Crenças

construtiva, de uma oposição fundamentada. Agora naquelas coisas em que há aquilo a que se chama vulgarmente o completo conformismo, portanto se eles dizem que é assim e nós vamos todos atrás, numa versão fantástica do Maria vai com as outras, normalmente não ajuda muito.

105- 106: Crenças

R. Nós perdemos muita coisa, mas não perdemos a autonomia pedagógica e científica e isso é uma mais valia. Esta perda

118- 119: Crenças

Aliás não há justificativa para que a perda da autonomia nos faça alterar essas situações.

128- 137: Crenças

R. Eu não lhe posso dar uma resposta completamente fundamentada porque eu não conheço em detalhe, mas eu acho que depende muito das instituições, posso lhe dar um exemplo, a Faculdade de Psicologia de Coimbra, num congresso em que estive, percebi que estavam a aplicar Bolonha a sério e com grandes reclamações dos alunos, posso-lhe dizer que o ISPA tentou aplicar a sério mas retrocedeu porque tem uma percentagem imensa de trabalhadores de estudantes que com a quantidade de trabalhos que tinham que fazer começaram-se a ir embora. Depois eu acho que nas áreas das Ciências Naturais

137- 143: Crenças

ir embora. Depois eu acho que nas áreas das Ciências Naturais e Exactas fez-se aquilo que aqui na Escola eu percebo que em muitas unidades curriculares se faz, que é isto é avaliação contínua então faz-se duas frequências e isto não é Bolonha, nunca foi em lado nenhum, ah agora a avaliação é contínua fazemos duas frequências num semestre e está resolvido o assunto. Genericamente, eu diria, com quase toda a certeza,

143- 147: Crenças

assunto. Genericamente, eu diria, com quase toda a certeza, que não é um problema aqui da Escola, que é um problema geral e portanto aquilo que se traduziu foi que se reduziu o número de horas, algumas coisas passaram a ser mestrado, o que vai

dar mais ou menos à mesma coisa. Por exemplo aqui na Escola

157- 167: Crenças

creditações, isso é a grande mudança que nós temos. Portanto, eu acho que em todo o lado, a mais valia que Bolonha poderia trazer não trouxe e na prática isto vai representar, não aqui nas Tecnologias porque ficou com os 4 anos, mas vai representar que por exemplo na Faculdade de Psicologia ficou tudo igual tirando que eles agora saem com mestrado, mas sabem o mesmo que eu sabia quando terminei a licenciatura, isto é críticas que tenho visto no jornal e ainda noutra dia diziam que o que isto veio trazer foi banalizar o mestrado e por a licenciatura ao nível de um bacharelato mínimo diria eu, portanto não veio trazer mais nada.

177- 183: Crenças

Pedagógico, onde isto foi claramente discutido. O que está por detrás de Bolonha supõe sempre que o estudante vai às aulas e por exemplo as nossas áreas não conseguiram ter uma equivalência a aulas práticas que fossem obrigatórias, portanto o aluno pode nunca ir a uma aula de Psicologia, mas estou a dizer Psicologia, como podia dizer Sociologia ou outras. A versão do é centrado no aluno e o aluno é

183- 190: Crenças

outras. A versão do é centrado no aluno e o aluno é responsável, portanto a lógica é o aluno vai às aulas ou não vai se quiser, há pessoas que fazem esta interpretação e há a interpretação do é centrado no aluno, muito do trabalho é feito em aula, em que o aluno está a trabalhar e portanto nem é preciso ter faltas porque é obrigatório ir e faz-se um género de avaliação em que se o aluno não for não consegue fazer a cadeira e isto na nossa Escola daria azo a 50mil

193- 201: Crenças

não for à aula não consegue fazer aquilo. Portanto eu acho que no fundo as pessoas depois não conseguiram sair dos costumes do passado, aqui na escola também não havia essa cultura e há sempre esta questão de faltas ou não faltas e

portanto eu acho que aqui houve uma grande influência da cultura da Escola e uma versão um bocadinho retrógrada que é as aulas práticas são só aulas de laboratório e afins, eu tive sempre aulas práticas na faculdade e nunca tive uma aula de laboratório.

212- 217: Crenças

R. Influencia e influencia o funcionamento da Escola, quer dizer há coisas que são claramente positivas porque vamos assumir que muitas das pessoas que estão a tempo parcial, em termos de conhecimentos é uma mais valia para a escola e na avaliação externa que se fez de todos os cursos foi uma das coisas muito realçadas, uma escola de Tecnologias não pode

230- 240: Crenças

atendimento, etc.. Portanto isto não é feito e dificulta, eu acho que dificulta muito em alguns departamentos a gestão, as pessoas não se conhecem, eu já conheci coordenadores de área que não conheciam metade dos docentes que participavam na sua própria área, não se consegue fazer uma reunião com toda a gente, não há espírito de grupo nestas áreas e nestes departamento porque as pessoas vão lá dar as suas horinhas e eu acho que aqui entra muito a questão da cultura portuguesa que é pagam-me para 6 horas e portanto não há esta versão do são 6 horas, mas tem que ter x horas de atendimento, tenho que fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há excepções,

255- 261: Crenças

R. Eu acho que como lhe disse a bocadinho a cultura da escola é genericamente uma cultura de rigor, o que não invalida que haja casos claros de excepções, que há em todas as escolas o professor que passa toda a gente só dá metade das aulas e portanto os alunos estão muito contentes, muitas vezes estes professores são professores que vêm de fora, eu já dei aulas em outros sítios e haverá sempre professores que são assim.

325- 329: Crenças

que passam. Eu acho que a cultura da escola, nomeadamente nos alunos claramente tenta influenciar essa integração e há

claramente a preocupação de tentar de influenciar as pessoas que ficam a tempo inteiro, as outras lá está também não há um grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para

341- 344: Crenças

R. A preocupação que eu vejo é claramente na semana da integração. Depois, no projecto pedagógico, claramente eu acho que não. Não lhe posso dizer que na Associação de Estudantes não haja essa preocupação porque não conheço. Eu

359- 364: Crenças

alunos se terem suicidado. Eu não estou aqui a dizer vamos criar um gabinete de Psicologia, que obviamente não seríamos nós professores da área da psicologia, isso era impensável, criar um gabinete de apoio ao aluno não é só com um psicólogo, por exemplo o Técnico criou um sistema de tutoria, que tem dado muito resultado. Apesar de tudo nós somos uma

364- 370: Crenças

que tem dado muito resultado. Apesar de tudo nós somos uma escola mais pequena, mas que têm crescido muito e cada vez mais nós temos alunos que estão aqui de alguma forma perdidos com estas questões do jovem adulto. Existem neste momento muitas Instituições de Ensino Superior que têm este apoio, por exemplo a Faculdade de Motricidade Humana, eu acho que isto começa a ser uma necessidade.

397- 401: Crenças

coordenador da comissão de curso com grande trabalho. Se a comissão de curso consegue ter muito mais dinâmica, a começar por um coordenador que dinamiza mais e com pares que realmente percebam a importância, as coisas funcionam claramente melhor. Agora, aquilo que eu chamei a cultura da

426- 428: Crenças

Em relação à segunda parte, isso é uma das coisas influenciadas pelo tal rigor e pela tal questão do nós temos que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há

428- 434: Crenças

que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há

essa preocupação de haver uma base teórica e estar muito em cima do que é feito lá fora e genericamente, eu não estou a dizer que isto é sempre conseguido, há uma preocupação de que os alunos saiam daqui claramente preparadíssimos para ir trabalhar e saber fazer, acho que há claramente esta preocupação.

Columna /\$Entrevistado R III

--> Crenças

-----  
 arquivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

45- 48: Crenças

Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da escola é muito burocrática e muito redutora nível do pensamento até de Direcção, a Escola fecha o caminho no sentido da procura de outras vias de financiamento.

71- 77: Crenças

abertura a que determinada área científica ou a todas, mas existe uma diferença de área científica para área científica até porque nem todas têm o mesmo desenvolvimento, e existem momentos em que tratam as áreas científicas todas por igual e em que era necessário isso não acontecer para que as que estão mais atrasadas se desenvolvessem e conseguissem o mesmo ritmo das que estão mais desenvolvidas. Portanto, a própria

90- 93: Crenças

interligadas. Se a direcção dá determinadas directrizes e se a organização não está suficientemente consolidada para que determinados momentos dizer que não concorda, acontece que não existe desenvolvimento. Mesmo que a cultura que esteja

93- 95: Crenças

não existe desenvolvimento. Mesmo que a cultura que esteja expressa no papel seja uma cultura aberta, ela acaba por na prática ser uma cultura fechada.

110- 119: Crenças

R. Sim, quer devido à forma como apareceram socialmente, quer devido aos objectivos de formação dos profissionais, havendo

aqui duas grandes áreas que é a do diagnóstico e a da terapia, e dentro de cada uma dessas grandes áreas cada curso tem as suas especificidades, como tal acaba por cada curso ter a sua cultura diferente, porque o objectivo de formação de cada curso é diferente e porque têm a sua maneira própria de funcionar, quer a nível de conteúdos programáticos, quer a nível organizacional, quer até no modo como encaram os diferentes problemas.

149- 154: Crenças

R. As competências de cada nível de poder estão bem definidas, as pessoas que estão nos vários níveis de gestão é que por vezes não cumprem o que está escrito por razões umas vezes de interpretação e outras vezes porque acham que se podem ultrapassar determinados níveis de competência que estão descritos nos estatutos. Para mim existe uma ma

154- 156: Crenças

estão descritos nos estatutos. Para mim existe uma ma interpretação, pelas pessoas que estão nos cargos de gestão, das próprias competências que estão escritas.

168- 170: Crenças

R. É um aspecto muito positivo, porque é isso que conduz à evolução e à inovação das próprias organizações. Se a escola aceita essas diferenças de pensamento, eu penso que não.

Columna /\$Entrevistado RA I

-----  
 --> Crenças -----

archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

6- 9: Crenças

R. Não é isso. Eu tenho alguma dificuldade em identificar uma matriz cultural e acho que às vezes há quase a tentativa de forçar a existência dessa matriz e de tanto dizer que isto é a matriz cultural, criamo-la. A ideia que eu tenho é que a

9- 12: Crenças

a matriz cultural, criamo-la. A ideia que eu tenho é que a matriz cultural é muito mais dispersa do que parece, eu



consigo encontrar várias matrizes culturais distintas dentro aqui da Escola. Encontrar uma matriz cultural para mim não é

12- 14: Crenças

aqui da Escola. Encontrar uma matriz cultural para mim não é muito fácil, embora se fosse tentar encontrar traços dessa matriz, talvez encontrássemos alguns.

24- 26: Crenças

fizeram uma ruptura com a cultura anterior. A cultura das organizações tem uma continuidade em alguns traços, enquanto que noutros traços há uma ruptura. Eu penso que em momentos

26- 31: Crenças

que noutros traços há uma ruptura. Eu penso que em momentos de mudança há uma ruptura na cultura, que não acaba mas transforma-se, aliás eu penso que não existe ausência de cultura nunca, mas existe sempre transformações na cultura, principalmente nas organizações em que a mudança está muito presente.

38- 43: Crenças

R. Não. Uma Direcção pode mudar e a cultura manter-se, mas se há uma mudança de Direcção em que a nova Direcção faz uma ruptura óbvia com a Direcção anterior, aí sim há uma ruptura na cultura, mas isso nas organizações só acontece em momentos de ruptura óbvia, porque normalmente o que existe são pequenas transformações. Podem haver mudanças, sem que haja

43- 45: Crenças

pequenas transformações. Podem haver mudanças, sem que haja ruptura na cultura, no modo de funcionar, na filosofia, etc. Qualquer reforma pode implicar ou não uma ruptura.

54- 57: Crenças

Quando há esta interacção isso implica quase sempre um maior respeito pelas diferentes áreas, porque geralmente o desrespeito e a falta de tolerância advém do desconhecimento do outro. Eu penso que uma das potencialidades da cultura da

57- 59: Crenças

do outro. Eu penso que uma das potencialidades da cultura da

Escola e que há vários anos que se desenvolve é o facto das pessoas terem que interagir mais. Quanto mais as pessoas

59- 62: Crenças

tenham que interagir mais. Quanto mais as pessoas interagirem maior é a probabilidade de se tornarem mais tolerantes umas com as outras, mas claro que isso também depende das características de cada um.

71- 77: Crenças

R. Eu penso que a cultura da escola não tem influência. Aliás eu acho que uma das maiores vantagens da nossa matriz cultural é a grande interacção entre professores e alunos que é muito maior que o normal, porque existe uma grande proximidade, o que é uma grande vantagem. Essa maior aproximação e informalidade entre os professores e estudantes, pode ajudar muito para a adequação ao Processo de Bolonha. Agora o que

77- 79: Crenças

prejudica é a parte estrutural, como por exemplo turmas de 40 alunos, o que é contrário ao Processo de Bolonha.

87- 91: Crenças

R. Não, eu penso que as organizações não funcionam bem só pelo consenso, as organizações também necessitam de ter alguns conflitos, eu acredito que as organizações evoluem também pela manifestação dos conflitos, até porque muitas vezes o consenso é forçado. Basta haver diferenças de

91- 93: Crenças

vezes o consenso é forçado. Basta haver diferenças de interesses para haver conflitos e nas organizações existem diferenças de interesses.

106- 109: Crenças

parte dos estudantes mais velhos. Agora eu também penso que o discurso da integração também é um pouco excessivo, porque eu acho que os alunos de uma maneira ou de outra acabariam por se integrar.

128- 131: Crenças

R. Sim eu penso que ajuda. Acho que o hábito de interacção e de diálogo, mesmo que esse diálogo seja complexo, que existe aqui na Escola pode ser um contributo para o funcionamento do sistema matricial. Agora isto de facto não é fácil, mas o

131- 134: Crenças

sistema matricial. Agora isto de facto não é fácil, mas o contrário é uma estrutura de cima para baixo em que não há interligação entre essa heterogeneidade de que falávamos à pouco. Nunca é muito fácil esta relação entre diferentes

134- 136: Crenças

pouco. Nunca é muito fácil esta relação entre diferentes áreas e fazer a ponte entre os interesses mais específicos de cada área e os interesses gerais da escola.

Columna /\$Entrevistado RA II

-----  
 --> Crenças -----

archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

14- 18: Crenças

andar. A cultura organizacional da Escola e portanto mais das pessoas que estão a tempo inteiro na escola e com exclusividade, que é uma cultura de pedir muito às pessoas, depois nota-se imenso que isto não corresponde ao que se faz com os outros professores. Não há uma cultura organizacional

18- 21: Crenças

com os outros professores. Não há uma cultura organizacional no sentido de a nossa filosofia é esta, não há filosofia, portanto isto é um bocadinho o deixa andar, há uns que fazem e outros que não fazem. Há neste sentido uma grande

21- 28: Crenças

e outros que não fazem. Há neste sentido uma grande permissividade porque a Escola também sabe que estas pessoas são essenciais e que tem que se contar com elas e aqui há um grande medo de se nós exigirmos muito depois as pessoas não vêm, estava a referir-me genericamente a técnicos e a médicos, mas essencialmente com os médicos, acho que isto é

uma coisa muito negativa desta Escola e que faz por exemplo com que as Comissões de curso não funcionem. Isto também se

31- 32: Crenças

etc... Eu diria que genericamente a cultura da Escola não é permissiva, mas que aqui há uma certa permissividade.

43- 45: Crenças

R. Eu acho que isto é claramente uma coisa geral e que tem haver com mudanças da sociedade, não tem nada haver com a nossa Escola, acho que as coisas são mesmo assim. Hoje só o

50- 51: Crenças

Isto só para dizer que isto tem que ver com a sociedade e não é a nossa Escola que é diferente nisto. Eu acho que há na

51- 62: Crenças

é a nossa Escola que é diferente nisto. Eu acho que há na cultura organizacional da Escola, em bom Português, a preocupação de que os alunos não levantem grandes ondas, por exemplo no Pedagógico isto é muito passado há uma grande preocupação, por exemplo com os inquéritos de avaliação que agora foram para o IPL, portanto há muita preocupação que as coisas não passem para outras instituições e que o amor à camisola também seja dos alunos e portanto eu acho que se juntam aqui as duas coisas, a mudança em termos das exigências a nível da sociedade e a própria cultura da escola que tem muito esta preocupação com a satisfação e com o evitar conflitos com os alunos.

71- 77: Crenças

R. Não, eu acho que a necessidade de se ter esse gabinete é cada vez mais premente, mas acho que esta necessidade é uma coisa que vai evoluindo, portanto eu não diria que a cultura da escola é completamente fechada a isto, acho que isto se calhar é uma realidade para a qual nós neste momento estamos a despertar e portanto eu não diria que há aqui uma coisa claramente contra. Na escola não temos metade dos problemas

77- 79: Crenças

claramente contra. Na escola não temos metade dos problemas

que existem nas grandes faculdades, como por exemplo o Técnico ou a Faculdade de Ciências, mas temos um grande

86- 90: Crenças

escola se está a adaptar a este crescimento. Portanto eu diria que a cultura organizacional neste momento genericamente não está ainda muito desperta para isto, não vejo que seja contra e acho que não há aqui uma cultura claramente contra. Em termos logísticos, nem sequer sei se

90- 92: Crenças

claramente contra. Em termos logísticos, nem sequer sei se este gabinete é possível, mas vejo isto como uma necessidade grande.

Columna /\$Entrevistado RA III

-----  
 ]--> Crenças -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

9- 15: Crenças

R. Para que houvesse mudança no projecto de escola teria que haver também uma mudança na cultura organizacional, ou seja, uma cultura que não fosse centralizada no respectivo presidente, porque quando é necessário contactar alguém exterior à escola só pode haver esse contacto através do presidente e isso é logo uma grande limitação, estamos sempre numa atitude redutora.

24- 33: Crenças

R. É uma barreira, porque se eu não posso contactar o exterior sem ser através da Direcção, como disse anteriormente, o que acontece é que ou quando chego à Direcção já levo tudo feito, a Direcção aceita e avançasse ou então tenho que andar a pedir opinião à Direcção em todas as fases de negociação com o exterior e isso é um trabalho excessivo para a própria Direcção que não pode dar a mesma atenção a tudo e isso faz com que uma coisa que podia demorar dias por vezes demore meses, porque são precisas sucessivamente autorizações para avançar.

40- 42: Crenças

R. É, embora só se apercebam realmente dessa cultura fechada os professores, porque exteriormente a escola dá a ideia de ter uma cultura de abertura.

51- 57: Crenças

R. É a professores e a alunos, porque como a escola não é coesa no seu desenvolvimento, ou seja, as Áreas Científicas que normalmente estão no poder são as que mais se desenvolvem e a associação de estudantes está sempre muito ligada à respectiva Direcção e aos respectivos Órgãos da Escola, é claro que isso se vai reflectir não só nos professores mas também nos alunos.

70- 71: Crenças

R. Os valores no fundo são definidos pela Direcção e não pela cultura organizacional.

## **B.5. CATEGORIA ANALÍTICA DISPONIBILIDADE**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Disponibilidade

Columna /\$Entrevistado I

---> Disponibilidade

-----  
 arquivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

46- 52: Disponibilidade

isso. Em relação aos aspectos particulares disso que poderemos chamar, pronto já disse que era de desconfiar, do que poderemos chamar de uma matriz comum daquilo que poderíamos chamar de cultura organizacional, eu penso que há alguns aspectos a realçar cá na Escola que é, por um lado existe de facto aquilo a que se chama uma dedicação à organização. Eu penso que, trabalhei em várias organizações,

54- 62: Disponibilidade

bastante maior que o normal, penso que sobretudo os coordenadores de curso têm uma dedicação muito forte às actividades, à escola, os professores ligados às áreas científicas dos cursos também e às outras áreas científicas também, existe alguma vontade de trabalhar na Escola, existe algum entusiasmo nesse trabalho e sobretudo existe muito



trabalho, eu penso que isso que existe, e isso é um aspecto que poderemos considerar uma matriz da cultura organizacional, podemos dizer assim, ao contrário do que se

222- 230: Disponibilidade

falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que existe uma identidade, eu penso que sim, embora cá está eu insisto que a identidade é plural, não é uma identidade unívoca, mas penso que sim que existe um sentido de afiliação à Escola da parte dos funcionários, tenho muito poucas dúvidas, eu por exemplo relaciono-me com os funcionários de uma forma muito semelhante aquela com que me relaciono com os meus colegas, eu sempre senti da parte deles uma muito boa colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os

230- 235: Disponibilidade

colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os estudantes é a mesma coisa, há uma relação diferente porque há uma avaliação pelo meio e isso é sempre mais constrangedor e também há uma diferença de idades, mas ainda assim também da parte dos estudantes sempre senti essa facilidade digamos assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim

235- 246: Disponibilidade

assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim que os corpos são diferentes, têm diferentes poderes, podem ter diferentes formas de se relacionarem, mas penso que sobretudo porque há tendência, eu penso que há um aspecto positivo e que isso faz parte daquilo a que podemos chamar a cultura organizacional, porque existe em quase 100% das pessoas, que a proximidade muito forte entre todos os actores, noutras Universidades com estilos mais clássicos, sem dúvida, chegar aos professores é muito mais complicado da parte dos estudantes, entre professores e funcionários há relações muito mais distantes e com a imposição de um poder muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu

273- 282: Disponibilidade

talvez. Nas escolas de enfermagem, e eu conheci várias, isso

acontece muito mesmo e isso não é uma característica do Ensino Superior, nem faz parte das culturas organizacionais do Ensino Superior de uma forma geral, ou seja, se por um lado a distância é um factor mais constrangedor na cultura organizacional do Ensino Superior, e a distância é um dos factores característicos do Ensino Superior, e nós aqui não temos tanto, mas por outro lado, o pólo oposto que é o paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto

355- 365: Disponibilidade

coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vais ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco

379- 384: Disponibilidade

Mas, penso que a manutenção de um grupo de professores, no ensino Politécnico todo, que estavam no mundo profissional pode ser uma grande vantagem e depois sinto também um pouco, da maior parte desses professores, principalmente dos que vêm das Tecnologias da Saúde uma relação muito forte com a Escola. Eu fiz observação directa, para a minha tese de

395- 399: Disponibilidade

aulas podem ter alguma dificuldade em acompanhar, eu penso que ter pessoas, no ensino politécnico, que vêm do mercado de trabalho e que normalmente são pessoas bem qualificadas e prestigiadas o mercado de trabalho penso que isso poderá ser uma vantagem. Desagregação penso que não, eu nunca senti uma

419- 424: Disponibilidade

deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre dúvidas, como todos temos, e procuro sempre pensar pelo menos 2, 3, 4 vezes, ver e rever testes às vezes, quando tenho se aquela é a nota mais justa ou não, nunca sabemos se foi ou não foi, mas faço sempre esse esforço, em termos pedagógicos esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a

424- 427: Disponibilidade

esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a grande parte de nós aqui na Escola não temos muito tempo, como gostaríamos, para pensar pedagogicamente, para preparar melhor as aulas, para ler mais. Aquilo que me vai valendo um

432- 440: Disponibilidade

alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por outro lado também, e falando com muito colegas que dizem a mesma coisa, gostaria de ter mais tempo para pensar, mas faço sempre esse esforço, por exemplo, neste Verão eu fui em Setembro a Badajoz a um Congresso Espanhol de Sociologia da Educação fazer uma comunicação e por acaso assisti a um excelente debate sobre o Processo de Bolonha, pronto e aquilo que se ouve também vai sendo reflectido e esse esforço eu faço, eu pelo menos antes de começar os semestres,

441- 446: Disponibilidade

principalmente o primeiro, mas faço esse esforço de pensar sobre si próprio, de reflectir, de tentar sempre ter em conta o feedback e as opiniões dos alunos, foi um esforço que eu sempre, embora muitas vezes alguns dos aspectos que possam ser considerados pela parte dos alunos como pontos fracos, por exemplo da minha actuação, eu nem sempre estou de acordo,

461- 464: Disponibilidade

beneficiado, falar e partilhar experiências e discutir. Claro que em primeira instância faço sempre dentro da área da Sociologia, isso fazemos muito, na área da Sociologia fazemos muito esses debates. Eu sinto que se ganha muito com isso,

---> Disponibilidade -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

144- 149: Disponibilidade

depois esta Escola tem essa questão da sua cultura que eu por acaso não disse há bocado, que é uma das coisas que faz parte da cultura desta Escola e que a faz ser uma Escola um bocadinho diferente dos outros sítios por onde eu passei, é o facto de ter 200 e tal professores e muitos deles virem cá dar uma aulinha. Portanto eu acho que esta Escola começou a

282- 289: Disponibilidade

relação à coesão, e a coesão tem muito que ver com as pessoas sentirem que estão a trabalhar claramente para o mesmo objectivo, eu não lhe posso responder com a maior sinceridade se aumenta claramente a coesão porque eu não sei se na cabeça de todas as pessoas está claramente evidente que quando eu vou para uma reunião de Comissão de Curso estou lá claramente para o bem do curso e não para defender o meu Departamento, isto eu acho que pode estar aqui um bocadinho pouco claro.

Columna /\$Entrevistado III

---> Disponibilidade -----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

51- 58: Disponibilidade

R. O Processo de Bolonha foi aplicado na Escola um bocadinho à pressa, ou seja, na minha opinião o Processo de Bolonha na sua aplicação deveria ter sido melhor pensado relativamente às novas metodologias de ensino e dar formação aos professores, que isso não foi feito, relativamente a essas metodologias, e como tal isso gera algumas confusões e se calhar os professores poderiam ter determinado papel na aplicabilidade do Processo de Bolonha e não o estão a ter.

102- 107: Disponibilidade

alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um bocadinho também quer ver com a maneira de ser de cada professor, mas seguindo a cadeia de Direcção, docência e

alunos acaba por se reflectir um bocadinho na integração dos alunos a falta de coesão da Direcção relativamente à docência e aos cursos.

Columna /\$Entrevistado R I

---> Disponibilidade

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

259- 264: Disponibilidade

integram com alguma rapidez. Agora, nós temos um universo de 200 e tal professores e muitos deles, pelo tempo de presença aqui na escola, têm com a escola uma relação menor e ai penso que a integração é muito menor, embora alguns professores a tempo parcial estejam muito integrados na escola, mas são excepções.

301- 305: Disponibilidade

ideológicos antes de mais nada e depois abstractos. Por exemplo se falarmos do princípio de dedicação à escola, do princípio de aplicação de determinadas metodologias, todos estes são princípios fáceis de verbalizar e a sua partilha é quase óbvia. Se nós dissermos assim seria bom por exemplo que

Columna /\$Entrevistado R II

---> Disponibilidade

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

212- 217: Disponibilidade

R. Influencia e influencia o funcionamento da Escola, quer dizer há coisas que são claramente positivas porque vamos assumir que muitas das pessoas que estão a tempo parcial, em termos de conhecimentos é uma mais valia para a escola e na avaliação externa que se fez de todos os cursos foi uma das coisas muito realçadas, uma escola de Tecnologias não pode

219- 226: Disponibilidade

precisa de pessoas que venham da profissão, portanto aquilo que eu vou dizer não é para desdizer essa importância, só que isto tem obviamente consequências, ou seja o tempo parcial

não é meio tempo em que a pessoa passa cá meio tempo, temos muitas pessoas que vêm cá dar 2 horas, ou até podem ser 6, mas que vêm cá dar as 6 horas por semana ponto e portanto têm muito, elas próprias, esta cultura do vou ali dar uma horinhas. O relacionamento que os alunos têm com alguns

226- 230: Disponibilidade

horinhas. O relacionamento que os alunos têm com alguns destes docentes é um relacionamento complicado, às vezes estas questões vão às Comissões Coordenadoras de Curso porque o professor não responde, as vezes não tem horário de atendimento, etc... Portanto isto não é feito e dificulta, eu

230- 240: Disponibilidade

atendimento, etc... Portanto isto não é feito e dificulta, eu acho que dificulta muito em alguns departamentos a gestão, as pessoas não se conhecem, eu já conheci coordenadores de área que não conheciam metade dos docentes que participavam na sua própria área, não se consegue fazer uma reunião com toda a gente, não há espírito de grupo nestas áreas e nestes departamento porque as pessoas vão lá dar as suas horinhas e eu acho que aqui entra muito a questão da cultura portuguesa que é pagam-me para 6 horas e portanto não há esta versão do são 6 horas, mas tem que ter x horas de atendimento, tenho que fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há excepções,

240- 249: Disponibilidade

fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há excepções, mas genericamente isto é um bocadinho assim e portanto obviamente que influencia muitas coisas, até o funcionamento de algumas Comissões de Curso e isto é muito negativo pois as Comissões de Curso deveriam ter um papel mais activo tendo em consideração o esquema matricial da nossa escola e portanto algumas Comissões de Curso tem pessoas que são difícilimas de encontrar e quando há reuniões faltam imenso e portanto eu acho que em termos de coesão se perde um bocadinho, não retirando o que eu disse no início.

255- 261: Disponibilidade

R. Eu acho que como lhe disse a bocadinho a cultura da escola é genericamente uma cultura de rigor, o que não invalida que haja casos claros de excepções, que há em todas as escolas o professor que passa toda a gente só dá metade das aulas e portanto os alunos estão muito contentes, muitas vezes estes professores são professores que vêm de fora, eu já dei aulas em outros sítios e haverá sempre professores que são assim.

315- 321: Disponibilidade

a outra, agora que há esse preocupação há. Depois, em relação a novos professores, nós somos uma escola com 200 professores, muitos deles que estão na escola parcialmente, pelo que há muitas pessoas que não se conhecem portanto essa integração nos parciais acho que não existem, em relação às pessoas que vêm a tempo inteiro eu acho que há mais essa preocupação. Dos funcionários, já houve uma altura em que

389- 397: Disponibilidade

este é um lado. O outro lado é que o facto de alguns docentes que estão nas comissões de curso são os tais docentes que não estão a tempo inteiro e que puseram na sua cabeça que vinham cá dar 3h por semana e não mais que isso, e portanto os horários das reuniões tornam-se complicados, à parte das pessoas que estão a tempo inteiro e que também não vêm, torna o funcionamento de algumas comissões de curso complicado e torna que as coisas fiquem se calhar muito mais centradas no coordenador da comissão de curso com grande trabalho. Se a

397- 401: Disponibilidade

coordenador da comissão de curso com grande trabalho. Se a comissão de curso consegue ter muito mais dinâmica, a começar por um coordenador que dinamiza mais e com pares que realmente percebam a importância, as coisas funcionam claramente melhor. Agora, aquilo que eu chamei a cultura da

Columna /\$Entrevistado R III

-----  
[]--> Disponibilidade -----

archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

Columna /\$Entrevistado RA I

---

□--> Disponibilidade -----

arquivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

Columna /\$Entrevistado RA II

---

□--> Disponibilidade -----

arquivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

81- 85: Disponibilidade

anos e antes o Coordenador do Curso servia muito de tutor,  
tratava todos os alunos pelo nome, conhecia a história, etc...  
isso neste momento não é viável, é impossível e eu acho que é  
completamente errado pedir-lhe isso e portanto tinha um papel  
que obviamente vai ter que deixar de ter. Por isso acho que a

Columna /\$Entrevistado RA III

---

□--> Disponibilidade -----

arquivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III



## **B.6. CATEGORIA ANALÍTICA ENVOLVÊNCIA**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Envolvência

Columna /\$Entrevistado I

-----  
 ]--> Envolvência -----

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

7- 8: Envolvência

certa forma estes temas não me são completamente estranhos e as próprias respostas são influenciadas, claro pelo contexto.

30- 38: Envolvência

existem nesta Escola. Eu penso que uma das riquezas desta Escola é essa, é a sua multidisciplinaridade e a sua múltipla influência, ou seja nós que trabalhamos cá e também os estudantes têm contacto com uma multidisciplinaridade muito significativa, com formas de pensar e com formas culturais muito distintas, que vão desde a área das ciências sociais e humanas às ciências naturais e exactas, até o que é mais importante obviamente aos cursos que aqui existem na Escola e às áreas específicas de cada um desses cursos. Eu nesse

63- 75: Envolvência

pensa muitas vezes, trabalha-se muito no Ensino Superior é um

facto noutras escolas também é assim, nem em todas, mas eu penso que aqui na Escola sim, aqui na Escola há um enraizamento desse ambiente de trabalho e nessa diversidade que nem sempre foi muito fácil, ou seja, conviver com a diversidade é sempre difícil em todas as áreas do social, é sempre difícil conviver e aceitar a diversidade e sobretudo quando essa diversidade é não só científica, mas também de diferentes pontos de vista, opiniões de concepções científicas diferentes, de visões epistemológicas diferentes, quer dizer esse convívio é difícil, ainda assim penso que na Escola, tem sido sofrível, quer dizer tem havido um pouco esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu

80- 91: Envolvência

história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, aí dá-lhe factores de cultura organizacional que não podem ser alheados dessa história da Escola, ou seja, o facto de ter nascido como uma Escola Técnica dos Serviços de Saúde e ter feito aquele percurso todo até uma Escola Superior que neste momento tem Mestrado, em colaboração com a Universidade de Évora, tem um, mas também tem Cursos de Mestrado que vão ser brevemente aprovados, estou convencido, pelo Ministério uma vez que no planeamento já está e tem um Curso de Doutoramento em Nanotecnologias com a faculdade de farmácia. Todo este, em muito pouco anos, todo este crescimento, eu penso que também se interiorizou na Cultura Organizacional e ao mesmo tempo

92- 94: Envolvência

foi, o que é sempre um aspecto interessante penso eu, reflectirmos na relação entre o físico e o humano nos factores organizacionais, o espaço físico da Escola. O espaço

94- 101: Envolvência

factores organizacionais, o espaço físico da Escola. O espaço físico quando eu entrei para a Escola há 10 anos atrás era num quartel, que era, enfim arrendado para funcionarem as aulas e ainda me lembro de mostrar o bilhete de identidade à entrada, vinha de carro e depois à saída o bilhete de

identidade era me devolvido porque saia do quartel, ou seja era todo aquele ambiente de quartel com jipes, com militares, e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também

101- 109: Envolvência

e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também se interiorizou naquilo que as pessoas sentem ser a sua Escola, em alguns aspectos emblemáticos, eu penso que em termos físicos que isso aconteceu muito e penso mesmo que as pessoas tendem a interpretar a diversidade como parte da cultura da sua Escola, nem todas da mesma maneira, mas penso que sim, penso que isso cada vez mais acontece, em primeiro lugar na perspectiva dos estudantes, mas depois mesmo na perspectiva geral penso que cada vez há mais essa tendência

184- 188: Envolvência

temos sido até aqui. De certa forma as condições estruturais têm condicionado as mudanças, eu sinto em mim próprio que tenho algumas dificuldades quando tenho turmas muito grandes e tudo isso implica dificuldades para implementar alguns métodos pedagógicos, mas a influência de Bolonha de certa

213- 222: Envolvência

que existem várias culturas. Eu penso que é muito redutor, por exemplo, dizer os estudantes são muito aplicados ou os estudantes não querem estudar, penso que com um grupo tão grande de 1600 pessoas é muito redutor falar nessa possibilidade, eu penso que há muitos estilos de estudantes, muitos estilos de pessoas e a cultura organizacional pode ter alguns aspectos comuns que a gente possa chamar de cultura organizacional, mas na prática existem culturas tão diferentes dentro desta realização que não sei se podemos falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que

213- 222: Envolvência

que existem várias culturas. Eu penso que é muito redutor, por exemplo, dizer os estudantes são muito aplicados ou os estudantes não querem estudar, penso que com um grupo tão grande de 1600 pessoas é muito redutor falar nessa

possibilidade, eu penso que há muitos estilos de estudantes, muitos estilos de pessoas e a cultura organizacional pode ter alguns aspectos comuns que a gente possa chamar de cultura organizacional, mas na prática existem culturas tão diferentes dentro desta realização que não sei se podemos falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que

235-            246: Envolvência

assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim que os corpos são diferentes, têm diferentes poderes, podem ter diferentes formas de se relacionarem, mas penso que sobretudo porque há tendência, eu penso que há um aspecto positivo e que isso faz parte daquilo a que podemos chamar a cultura organizacional, porque existe em quase 100% das pessoas, que a proximidade muito forte entre todos os actores, noutras Universidades com estilos mais clássicos, sem dúvida, chegar aos professores é muito mais complicado da parte dos estudantes, entre professores e funcionários há relações muito mais distantes e com a imposição de um poder muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu

288-            297: Envolvência

isso também existem não é e portanto eu penso que não se pode dizer que os líderes mudam os liderados, eu penso que isso não, que têm muita influência têm, eu creio que sim, mas isso também depende dos líderes, dos liderados, mas aqui nas escolas de saúde e nesta Escola há tendência de influenciar relativamente bem, mas não propriamente como as pessoas pensam, por exemplo eu ouço às vezes alguns funcionários antigos, quando alguns alunos têm uma atitude mais característica do coordenador de curso, é tal e qual, mas muitas vezes somos nós próprios que imaginamos coisas.

303-            310: Envolvência

R. Eu penso que sim. Preocupações sem dúvida nenhuma, eu penso que em todas as áreas científicas e todas as pessoas partilham preocupações, podem partilhar de maneira diferente e terem opiniões diferentes sobre essas preocupações, às

vezes essas preocupações são vividas com tanta intensidade que até se exagera no tom, na forma como se discute etc.. que é indesejável, mas que há uma partilha muito grande de preocupações isso há. De opiniões nem tanto. É interessante

355- 365: Envolvência

coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vai ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco

392- 393: Envolvência

desvantagem, pelo contrário, penso que pode ser muito rico conviver com pessoas que estão a trabalhar. As tecnologias

399- 402: Envolvência

uma vantagem. Desagregação penso que não, eu nunca senti uma tentativa de qualquer espécie de tomada da Escola, se houvesse também não seria nunca das pessoas exteriores, isso penso que não.

424- 427: Envolvência

esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a grande parte de nós aqui na Escola não temos muito tempo, como gostaríamos, para pensar pedagogicamente, para preparar melhor as aulas, para ler mais. Aquilo que me vai valendo um

431- 432: Envolvência

investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por

441- 446: Envolvência

principalmente o primeiro, mas faço esse esforço de pensar sobre si próprio, de reflectir, de tentar sempre ter em conta

o feedback e as opiniões dos alunos, foi um esforço que eu sempre, embora muitas vezes alguns dos aspectos que possam ser considerados pela parte dos alunos como pontos fracos, por exemplo da minha actuação, eu nem sempre estou de acordo,

459- 461: Envolvência

R. Beneficiam sem dúvida nenhuma. Para mim é sempre um prazer falar com os colegas sobre esses temas e sou sempre beneficiado, falar e partilhar experiências e discutir. Claro

464- 468: Envolvência

muito esses debates. Eu sinto que se ganha muito com isso, também os meus colegas da área da Sociologia são excelentes, eu penso que é um privilégio conviver com eles e tenho beneficiado muito, mas com os outros colegas da Escola também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos

468- 473: Envolvência

também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos e como destes dez anos que estou na Escola, foi nos primeiros oito Coordenador da Área Científica de Sociologia quase que por inerência tinha que ter esta relação com os outros professores das outras Áreas Científicas e esta relação foi extremamente enriquecedora. Penso que nesta Escola vivem-se

Columna /\$Entrevistado II

□--> Envolvência

-----  
 arquivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

6- 9: Envolvência

R. É difícil. Eu diria que isto é (...) é assim acho que há uma tentativa de criar um bom ambiente, há um esquema de funcionamento hierarquizado e algo burocrático portanto (...) tudo depende muito da Direcção e das decisões da Direcção. De

50- 56: Envolvência

R. Sim, acho que isso é uma coisa que neste momento se nota ser muito negativa, porque a Carina na altura em que vai fazer o trabalho, acabamos muito recentemente de perder a nossa autonomia em relação ao IPL e portanto acho que há até

muitas decisões que nós assumimos como a Direcção fez isto e nós não concordamos na verdade, quer dizer, não é a Direcção são decisões que claramente são impostas e (...) pronto a

91- 99: Envolvência

inventar. Acho que este processo de ter mudado e ter passado a haver creditação e não equivalências em algumas situações, acho isto muito complicado, nomeadamente os casos das pessoas que vêm de uma privada, em que tudo tem que ser creditado porque já vêm do curso, eu acho que isto vai levantar problemas muito sérios e os problemas sérios que levanta é para as Escolas Públicas que são mais exigentes, portanto em algumas coisas eu acho sinceramente que não polido, mas isto é uma fantochada em relação a algumas coisa. E depois a parte

183- 187: Envolvência

alunos nesta Escola se sentem integrados. Há aqui um factor muito importante também da cultura de Escola que é existir um número muito grande de alunos que vêm de fora de Lisboa, do Norte etc, e há às vezes grandes dificuldades de integração nomeadamente no 1º ano. Eu já tive uma turma ou outra onde se

200- 204: Envolvência

R. É assim, eu acho que de uma forma geral, isto até em relação aos estudantes, há uma grande noção de que esta Escola é uma Escola que marca um bocadinho a diferença em termos do ensino das tecnologias, claramente em Lisboa e em alguns coisas claramente em Portugal e é uma referência. Acho

233- 236: Envolvência

transversal para mim é claríssimo, neste momento sou coordenadora da área e sei perfeitamente qual é o papel do Director do Departamento, o que é que tem que levar à Direcção, o que é que vai a Científico etc. Não acho que crie

236- 239: Envolvência

Direcção, o que é que vai a Científico etc. Não acho que crie ambiguidade e portanto este sistema matricial, eu acho que cria alguma dinâmica na Escola em termos dos contributos que se podem dar para os cursos que me parece que é interessante.



318- 322: Envolvência

R. Estava outra vez a pensar na questão da definição de cultura porque é assim, esta cultura que se tenta agora neste esquema mais matricial e de interacção entre as várias áreas e pensando especificamente na radioterapia, eu acho que ajuda muito. Por exemplo, em relação a vocês, eu sinto muito à

333- 335: Envolvência

preocupação. Depois em relação a algum esquema de maior hierarquia burocrática acho que claramente dificulta porque nós estamos muito presos a papéis.

Columna /\$Entrevistado III

-----  
 []--> Envolvência -----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

6- 10: Envolvência

R. Eu considero que a ESTeSL tem como finalidade a formação dos alunos, baseada em determinada estrutura organizacional, compreendida entre as Direcções e os vários Departamentos, com a finalidade de uma coesão decisória e a nível de formação. Os estatutos revelam, ou pelo menos têm a

128- 130: Envolvência

dos problemas. Eu acho que a Escola tem uma estrutura pesada em termos de Órgãos e como tal por vezes existe ambiguidade hierárquica dos próprios Órgãos.

161- 164: Envolvência

R. Vários factores: as condições da Escola, as condições externas, o meu próprio pensamento pessoal, que tento basear no bom senso e na análise das circunstâncias existentes na altura.

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 []--> Envolvência -----

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

62- 68: Envolvência

Aquilo que acontece quando desenvolvemos uma carreira

académica e não fazemos nada para além dessa carreira, ou mesmo só fazemos investigação académica e não se sai daí, eu penso que depois é muito difícil jogar com a realidade, a realidade está cada vez mais longe, o mundo está cada vez mais longe e aquilo de que estamos a falar acaba por ser cada vez mais abstracto também.

168- 173: Envolvência

fracturante. Agora para aqueles aspectos em que há uma homogeneidade muito grande, em que as pessoas sentem que de um lado está a escola e do outro estão entidades que não são a escola, eu penso que nesta escola há uma unificação e eu penso que a história da escola tem haver com isso, uma unificação em torno da escola que se sobrepõe a tudo o resto,

338- 344: Envolvência

R. Eu penso que a diversidade é sempre benéfica. A estrutura matricial tem sempre esta discussão e ela é tida em todas as escolas onde se discutem estes aspectos, que é a estrutura matricial traz consigo a principal vantagem que é a diversidade, e a diversidade é sempre um enriquecimento para o contributo de um comum, neste caso de uma cultura organizacional. Depois, claro que a diversidade traz esse

350- 356: Envolvência

dúvida que sim. No entanto, eu penso que a diversidade das áreas e o facto de as áreas se poderem expressar, o que num sistema que não fosse matricial isso não aconteceria, e a possibilidade das áreas se poderem manifestar e expressar é um contributo para o permanente enriquecimento da escola, da reflexão e da tomada de decisões e eu penso que nesse aspecto tem sido positivo. No entanto, e muitas das críticas que tem

391- 401: Envolvência

as outras escolas para estar a dar uma opinião. O que eu penso é que as outras escolas andaram a reboque desta durante muito tempo, não sei se ainda andam, ou seja andaram a reboque nas coisas principais, por exemplo a história das Tecnologias da Saúde em Portugal sai quase sempre desta

escola e passados uns anos olha-se para os currículos das outras escolas e vemos aquelas ideias que nós tínhamos tido primeiro e eles estão a chapá-las todas. Isso pudesse ver em coisas tão simples como no caso da Sociologia, que há uns tempos atrás não existia noutra escola senão nesta e hoje em dia já existe numa série de escolas. A articulação entre as

Columna /\$Entrevistado R II

-----  
-> Envolvência -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

275- 278: Envolvência

acho que neste momento isso não é ainda uma realidade. Agora noto que as pessoas têm algum cuidado em relação a algumas coisas porque s alunos agora queixam-se muito mais do que por exemplo eu me queixaria. Eu acho que há ali uma relação com a

321- 325: Envolvência

preocupação. Dos funcionários, já houve uma altura em que havia esta preocupação até de "mostrar" a escola aos funcionários e apresentá-los às pessoas, neste momento acho que isso está a ser menos feito, mas há sempre umas folhinhas que passam. Eu acho que a cultura da escola, nomeadamente nos

364- 370: Envolvência

que tem dado muito resultado. Apesar de tudo nós somos uma escola mais pequena, mas que têm crescido muito e cada vez mais nós temos alunos que estão aqui de alguma forma perdidos com estas questões do jovem adulto. Existem neste momento muitas Instituições de Ensino Superior que têm este apoio, por exemplo a Faculdade de Motricidade Humana, eu acho que isto começa a ser uma necessidade.

428- 434: Envolvência

que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há essa preocupação de haver uma base teórica e estar muito em cima do que é feito lá fora e genericamente, eu não estou a dizer que isto é sempre conseguido, há uma preocupação de que os alunos saiam daqui claramente preparadíssimos para ir

trabalhar e saber fazer, acho que há claramente esta preocupação.

Columna /\$Entrevistado R III

=====

]--> Envolvência

-----  
archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

26- 28: Envolvência

isto porque achamos que o modelo organizacional actual da escola é redutor porque é demasiado burocrático, demasiado dependente da opinião da Direcção e portanto existe um grupo

28- 31: Envolvência

dependente da opinião da Direcção e portanto existe um grupo de professores que gostaria de ter um projecto para a escola de maior desenvolvimento e de maior integração com outras instituições e uma abertura maior para o exterior.

39- 45: Envolvência

R. Como o Ministério é redutor a nível orçamental e a Escola tem pouco desenvolvimento relativamente a projectos ou a linhas de desenvolvimento de modo a que tragam financiamento para dentro da escola, isso influencia de uma forma geral a própria cultura da escola, porque ficamos sem meios para realizar acções que seriam úteis para o desenvolvimento da Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da

58- 64: Envolvência

R. A escola quis aplicar o processo de Bolonha rapidamente e com tudo os constrangimentos que já referi, quer a nível financeiro, quer a nível de abertura para o exterior, quer de formação dos próprios docentes, acabou por falhar a aplicação destes processo e a própria cultura organizacional, as defesas entre as varias áreas científicas fez com que o processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se

110- 119: Envolvência

R. Sim, quer devido à forma como apareceram socialmente, quer devido aos objectivos de formação dos profissionais, havendo aqui duas grandes áreas que é a do diagnóstico e a da

terapia, e dentro de cada uma dessas grandes áreas cada curso tem as suas especificidades, como tal acaba por cada curso ter a sua cultura diferente, porque o objectivo de formação de cada curso é diferente e porque têm a sua maneira própria de funcionar, quer a nível de conteúdos programáticos, quer a nível organizacional, quer até no modo como encaram os diferentes problemas.

Columna /\$Entrevistado RA I

□--> Envolvência -----

arquivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

71- 77: Envolvência

R. Eu penso que a cultura da escola não tem influência. Aliás eu acho que uma das maiores vantagens da nossa matriz cultura é a grande interacção entre professores e alunos que é muito maior que o normal, porque existe uma grande proximidade, o que é uma grande vantagem. Essa maior aproximação e informalidade entre os professores e estudantes, pode ajudar muito para a adequação ao Processo de Bolonha. Agora o que

134- 136: Envolvência

pouco. Nunca é muito fácil esta relação entre diferentes áreas e fazer a ponte entre os interesses mais específicos de cada área e os interesses gerais da escola.

Columna /\$Entrevistado RA II

□--> Envolvência -----

arquivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

43- 45: Envolvência

R. Eu acho que isto é claramente uma coisa geral e que tem haver com mudanças da sociedade, não tem nada haver com a nossa Escola, acho que as coisas são mesmo assim. Hoje só o

50- 51: Envolvência

Isto só para dizer que isto tem que ver com a sociedade e não é a nossa Escola que é diferente nisto. Eu acho que há na

51- 62: Envolvência

é a nossa Escola que é diferente nisto. Eu acho que há na cultura organizacional da Escola, em bom Português, a preocupação de que os alunos não levantem grandes ondas, por exemplo no Pedagógico isto é muito passado há uma grande preocupação, por exemplo com os inquéritos de avaliação que agora foram para o IPL, portanto há muita preocupação que as coisas não passem para outras instituições e que o amor à camisola também seja dos alunos e portanto eu acho que se juntam aqui as duas coisas, a mudança em termos das exigências a nível da sociedade e a própria cultura da escola que tem muito esta preocupação com a satisfação e com o evitar conflitos com os alunos.

Columna /\$Entrevistado RA III

=====  
□--> Envolvência -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

## **B.7. CATEGORIA ANALÍTICA ESTRATÉGIAS**

## taber

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columns:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Estratégias

Columna /\$Entrevistado I

---> Estratégias

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

128- 134: Estratégias

escolas de enfermagem, porque as coordenações dos cursos e as pessoas que estão na coordenação do curso têm uma tendência, penso eu, quer sobre os estudantes quer sobre os colegas têm uma influência muito forte mas também penso que isso depende da personalidade e da capacidade de liderança e da credibilidade dessas pessoas, ou seja, nem todas terão a mesma influência.

167- 175: Estratégias

os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que o Processo de Bolonha para se poder legitimar naquilo que foram os seus objectivos económicos e políticos para se imporem teve que ceder em termos pedagógicos e eu penso que em termos pedagógicos avançou bastante bem, ou seja, se por um lado é o domínio do modelo de ensino anglo-saxónico sobre



os outros modelos europeus, mas aí eu também considero que o modelo anglo-saxónico está muito mais avançado e portanto esse domínio é uma grande oportunidade em termos pedagógicos,

176- 184: Estratégias

por exemplo o ensino centrado no estudante, depois há as contradições, por exemplo na nossa Escola temos turmas com 40 pessoas é impossível centrar o ensino no estudante, não há essa possibilidade na maior parte dos casos, mas por outro lado sim, por exemplo estou-me a lembrar dos testes, de todo um ensino massificado e numa base muito tradicionalista do teste, da frequência que há muitas boas oportunidades de renovar e ser mais inovador em alguns métodos etc... do que temos sido até aqui. De certa forma as condições estruturais

184- 188: Estratégias

temos sido até aqui. De certa forma as condições estruturais têm condicionado as mudanças, eu sinto em mim próprio que tenho algumas dificuldades quando tenho turmas muito grandes e tudo isso implica dificuldades para implementar alguns métodos pedagógicos, mas a influência de Bolonha de certa

341- 342: Estratégias

clareza. Estão definidas as competências, a participação nos órgãos e aí não vejo ambiguidade. Agora pode haver sim, cá

373- 378: Estratégias

penso que não mesmo. Em primeiro lugar parece-me e sempre me pareceu que isso seria inevitável, a tendência é para que cada vez haja menos professores externos, porque a tendência é para que a Escola forme um grupo de professores próprio, à medida que vai aumentando esse grupo vai reduzindo a possibilidade de termos professores que não são da Escola.

379- 384: Estratégias

Mas, penso que a manutenção de um grupo de professores, no ensino Politécnico todo, que estavam no mundo profissional pode ser uma grande vantagem e depois sinto também um pouco, da maior parte desses professores, principalmente dos que vêm das Tecnologias da Saúde uma relação muito forte com a

- Escola. Eu fiz observação directa, para a minha tese de
- 413- 417: Estratégias
- para considerar. Um deles é a cientificidade, eu faço um esforço de cientificidade, ou seja de procurar ter na minha área, que não é uma área dos cursos, ter sempre critérios de cientificidade, de rigor, esses para mim são critérios fundamentais. Em termos de avaliação, preocupo-me muito com a
- 419- 424: Estratégias
- deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre dúvidas, como todos temos, e procuro sempre pensar pelo menos 2, 3, 4 vezes, ver e rever testes às vezes, quando tenho se aquela é a nota mais justa ou não, nunca sabemos se foi ou não foi, mas faço sempre esse esforço, em termos pedagógicos esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a
- 427- 431: Estratégias
- melhor as aulas, para ler mais. Aquilo que me vai valendo um pouco e que eu desde que comecei a dar aulas cá na Escola e noutras escolas foi e é, e eu penso que isso é muito importante para os professores, que é a relação com a investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria
- 432- 440: Estratégias
- alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por outro lado também, e falando com muito colegas que dizem a mesma coisa, gostaria de ter mais tempo para pensar, mas faço sempre esse esforço, por exemplo, neste Verão eu fui em Setembro a Badajoz a um Congresso Espanhol de Sociologia da Educação fazer uma comunicação e por acaso assisti a um excelente debate sobre o Processo de Bolonha, pronto e aquilo que se ouviu também vai sendo reflectido e esse esforço eu faço, eu pelo menos antes de começar os semestres,
- 441- 446: Estratégias
- principalmente o primeiro, mas faço esse esforço de pensar sobre si próprio, de reflectir, de tentar sempre ter em conta o feedback e as opiniões dos alunos, foi um esforço que eu sempre, embora muitas vezes alguns dos aspectos que possam

ser considerados pela parte dos alunos como pontos fracos, por exemplo da minha actuação, eu nem sempre estou de acordo,

449- 455: Estratégias

pedagógica mais específica dos cursos, mas esse esforço faço sempre, principalmente quando sinto que as coisas não estão bem e faço sempre um esforço no sentido de dar as aulas o melhor possível do ponto de vista pedagógico, mas sobretudo do ponto de vista científico, penso que muitas vezes se descutam muito esses aspectos com o hábito de dar aulas e com a rotina de dar aulas.

Columna /\$Entrevistado II

-----  
 |--> Estratégias -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

11- 16: Estratégias

tenta-se que haja uma participação de todos, o que não implica que às vezes não se sinta que algumas decisões são claramente impostas, mas que nunca são passadas dessa forma e depois em termos do clima, eu acho que há uma grande preocupação em se tentar criar uma espécie de espírito de corpo com amor á camisola da ESTeSL e das Tecnologias, o que

102- 111: Estratégias

a Bolonha. A questão da metodologia claramente de avaliação continua com a questão do trabalho do aluno, do estudo, do acompanhamento, já nem estou a falar do tutorial, mas por exemplo muitas vezes implica que o aluno venha preparado para as aulas e aulas são mais de discussão, a Carina veja das pessoas que vai entrevistar quando pessoas é que estão a fazer isto em aula, quer dizer nós na Psicologia já tínhamos um método em que cada ponto do programa tinha um trabalho, isto é metodologia de Bolonha, com trabalhos mais pequeninos, aquilo a que se chama muito fazer o paper não é. Agora

204- 214: Estratégias

alguns coisas claramente m Portugal e é uma referência. Acho que genericamente isto existe e é passado, por exemplo uma

pessoa que vêm completamente de fora das Tecnologias, como eu, eu já vejo alguns alunos com este discurso de não não, porque os outros fazem assim, mas nós somos melhores e para nós o estágio é muito importante, e nós queremos continuar com isto ou com este grau de exigência ou com esta questão de formação, o que não significa, por exemplo, que não haja, como é evidente e há em todo o lado, um número de alunos que a única coisa que os preocupa é passar e ter as coisas claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no

233- 236: Estratégias

transversal para mim é claríssimo, neste momento sou coordenadora da área e sei perfeitamente qual é o papel do Director do Departamento, o que é que tem que levar à Direcção, o que é que vai a Científico etc. Não acho que crie

294- 302: Estratégias

R. Isso é muito claro aqui em termos da Psicologia, é muito, sendo muito concreta, a perspectiva da utilidade por exemplo, eu até digo isto muitas vezes nas aulas, eu sei que não estou a dar aulas para psicólogos e portanto qualquer matéria que eu dou, eu penso sempre muito para que é que isto vos interessa e no que é que vos pode ser útil, apesar de eu achar que é muito importante saber depois justificar em termos teóricos a tal história de depois não fazer isto à padeiro. Quando se prepara, prepara-se muito a pensar nisto,

302- 306: Estratégias

padeiro. Quando se prepara, prepara-se muito a pensar nisto, por exemplo estamos a pensar em relação à reacção à doença, para que é que um técnico de radioterapia precisa disto e o que é que tem que saber, qual é a reacção emocional que aquela pessoa tem e depois o que é que faz com ela. Enquanto

309- 314: Estratégias

depois é que passaríamos a outra parte. Portanto isto é muito pensado na perspectiva de dar alguma base teórica sólida, mas muito na perspectiva da tal aplicabilidade e utilidade. Isto implica um esquema de avaliação de exercícios práticos, casos

práticos. Todas as nossas cadeiras estão pensadas genericamente desta forma.

328- 333: Estratégias

Portanto, eu acho que em termos pedagógicos, o sentir que estamos a trabalhar para o mesmo, e se fosse um esquema completamente Departamental se calhar não teríamos isto, eu poderia dar-me bem com este ou aquele docente deste curso mas não teria tanto à vontade. Pronto há claramente esta preocupação. Depois em relação a algum esquema de maior

Columna /\$Entrevistado III

-----  
 []--> Estratégias

-----  
 arquivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

24- 32: Estratégias

da forma como eles são colocados na prática. As decisões nem sempre são partilhadas pelos respectivos órgãos e professores que pertencem a esses mesmo órgãos da Escola e isso faz com que existam professores que possam influenciar as decisões em determinada altura, quando é mesmo necessário tomar as decisões e quando essas decisões vão aos órgãos, através da sua argumentação definir uma determinada estratégia que influencia por vezes aquilo que está à partida como resolução dos problemas.

59- 65: Estratégias

Portanto, tem sido pouco reflectido, na minha opinião, existe muita coisa ainda para limar, mas a maior falha que eu vejo é na aplicabilidade e na existência de meios para aplicar as novas metodologias de ensino e do Processo de Bolonha, porque a Escola ainda tem falta de alguns meios, de estruturas físicas, inclusive para se poder introduzir este Processo com êxito.

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 []--> Estratégias

-----  
 arquivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

318- 321: Estratégias

pedagógica. Toda esta discussão de, por exemplo, a componente curricular ser teórica, teórico-prática, prática, só essa distinção quase que automaticamente vai implicar diferentes perspectivas face aos métodos pedagógicos que se seguem.

359- 365: Estratégias

articular não é muito fácil. O Conselho Científico curiosamente não, o Conselho Científico é um espaço de debate de questões, em que há representatividade das áreas o que, sobretudo nas sessões plenárias, tem contribuído muito para complexificar muitas das questões que houve cá na escola e que faz com que os documentos que dali saem reflectam perspectivas muito diversificadas.

443- 452: Estratégias

R. Penso que sim. Não por estar institucionalizada, porque penso que não está muito institucionalizada, a escola tem órgãos mas dentro desses órgãos, sobretudo nos últimos anos, tem havido pouca discussão de ideias, aliás um dos objectivos que nós temos no Conselho Científico nos próximos tempos é exactamente reforçar essa discussão de ideias e essa partilha de ideias, mas depois aparecem-nos as agendas, os processos de creditação e depois parece que não há tempo para mais nada a não ser despachar os papéis, por isso um dos objectivos é criar esse espaço. Eu penso que os espaços institucionais de

Columna /\$Entrevistado R II

-----  
 <--> Estratégias -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

22- 26: Estratégias

o historial, e o facto de esta Escola ser uma Escola muito nova e como as pessoas tiveram que lutar muito para conseguir que as tecnologias chegassem ao sitio a que chegaram, têm muito a preocupação de explicar às pessoas que vieram de fora, de que eu sou um exemplo porque sou de uma área afim, e

70- 77: Estratégias

uma campanha de "nós somos claramente contra". Eu acho que o haver uma oposição ou melhor dizendo opiniões divergentes, e que passam essas suas opiniões contrárias aquilo que se diz etc... de uma forma clara e não com mexericos, pode ser uma mais valia para a Escola e portanto o termos alguma "paz podre" muitas vezes, para quem estuda um bocadinho de psicologia social ou organizações, pode impedir muito que as organizações andem para a frente. Nós tínhamos uma oposição

113- 117: Estratégias

nós queríamos imenso fazer isto mas o IPL agora não deixa. Eu acho que não, pode criar alguma insatisfação genérica, pode ser usada por qualquer Direcção como o tal bode expiatório, e portanto, apesar de as pessoas serem contra eu acho que isso não vai abalar a tal cultura do amor à camisola e do rigor.

137- 143: Estratégias

ir embora. Depois eu acho que nas áreas das Ciências Naturais e Exactas fez-se aquilo que aqui na Escola eu percebo que em muitas unidades curriculares se faz, que é isto é avaliação contínua então faz-se duas frequências e isto não é Bolonha, nunca foi em lado nenhum, ah agora a avaliação é contínua fazemos duas frequências num semestre e está resolvido o assunto. Genericamente, eu diria, com quase toda a certeza,

149- 157: Estratégias

que é que foi feito, o que é que isto implica etc... Portanto o que é que implicou Bolonha aqui na Escola, implicou novos planos de estudo, com a versão que é muito mais centrado no aluno, o que é um argumento fantástico e dá para tudo e mudaram-se os processos, que isso sim é que Bolonha veio trazer para cá, mudou-se o número de anos, reduziu-se o número das horas de contacto e a grande coisa que mudou e que está a mexer muito com a nossa Escola que são as questões das creditações, isso é a grande mudança que nós temos. Portanto,

177- 183: Estratégias

Pedagógico, onde isto foi claramente discutido. O que está por detrás de Bolonha supõe sempre que o estudante vai às

aulas e por exemplo as nossas áreas não conseguiram ter uma equivalência a aulas práticas que fossem obrigatórias, portanto o aluno pode nunca ir a uma aula de Psicologia, mas estou a dizer Psicologia, como podia dizer Sociologia ou outras. A versão do é centrado no aluno e o aluno é

183- 190: Estratégias

outras. A versão do é centrado no aluno e o aluno é responsável, portanto a lógica é o aluno vai às aulas ou não vai se quiser, há pessoas que fazem esta interpretação e há a interpretação do é centrado no aluno, muito do trabalho é feito em aula, em que o aluno está a trabalhar e portanto nem é preciso ter faltas porque é obrigatório ir e faz-se um género de avaliação em que se o aluno não for não consegue fazer a cadeira e isto na nossa Escola daria azo a 50mil

278- 283: Estratégias

exemplo eu me queixaria. Eu acho que há ali uma relação com a Associação de Estudantes um bocadinho com pezinhos de lá, o momento gritante foi quando aceitaram o jantar na nossa garagem porque a Associação pediu muito, por exemplo é um momento que eu acho marcante na história da nossa Escola, com final de gastroenterite para toda a gente. Eu acho que isto é

283- 288: Estratégias

final de gastroenterite para toda a gente. Eu acho que isto é um exemplo, e felizmente eu acho que não há muitos, de que a Direcção tem uma grande preocupação de manter uma relação, de que as coisas estejam apaziguadas e que não se criem ali grandes hostilidades, e não estou a dizer isto só em relação a esta Direcção. Mas eu não vejo ainda que as pessoas mudem

341- 344: Estratégias

R. A preocupação que eu vejo é claramente na semana da integração. Depois, no projecto pedagógico, claramente eu acho que não. Não lhe posso dizer que na Associação de Estudantes não haja essa preocupação porque não conheço. Eu

346- 349: Estratégias

integração e o que é que se lá faz. Em relação aos Erasmus,



que são uma minoria, ai há uma preocupação enorme do Gabinete das Relações Internacionais, eles são apaparcadíssimos, eu acho até que em demasia. Em relação aos outros alunos, eu

354- 359: Estratégias

expectativas, adaptação, etc... Nós temos uma pessoa no IPL, mas isso não funciona, é na própria escola que deve haver um gabinete onde as pessoas possam recorrer e espero que não tenha que se chegar aquilo a que se chegou na Faculdade de Psicologia, onde só se criou esse gabinete depois de dois alunos se terem suicidado. Eu não estou aqui a dizer vamos

371- 374: Estratégias

Respondendo directamente à sua pergunta nos dois anos que estive no Pedagógico, não me pareceu nunca que isto fosse uma preocupação, tirando lá está a semana de integração, mas parece-me que isso não chega.

401- 406: Estratégias

claramente melhor. Agora, aquilo que eu chamei a cultura da escola, mais concretamente o amor à camisola e o rigor, acho que não tem nada haver com isso. Eu acho que este é também um factor da cultura da escola que eu nunca referi que é sempre uma tentativa de que as várias áreas do saber contribuam em tudo para a Escola.

428- 434: Estratégias

que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há essa preocupação de haver uma base teórica e estar muito em cima do que é feito lá fora e genericamente, eu não estou a dizer que isto é sempre conseguido, há uma preocupação de que os alunos saiam daqui claramente preparadíssimos para ir trabalhar e saber fazer, acho que há claramente esta preocupação.

Columna /\$Entrevistado R III

---> Estratégias

-----  
 arquivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

28- 31: Estratégias

dependente da opinião da Direcção e portanto existe um grupo de professores que gostaria de ter um projecto para a escola de maior desenvolvimento e de maior integração com outras instituições e uma abertura maior para o exterior.

45- 48: Estratégias

Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da escola é muito burocrática e muito redutora nível do pensamento até de Direcção, a Escola fecha o caminho no sentido da procura de outras vias de financiamento.

58- 64: Estratégias

R. A escola quis aplicar o processo de Bolonha rapidamente e com tudo os constrangimentos que já referi, quer a nível financeiro, quer a nível de abertura para o exterior, quer de formação dos próprios docentes, acabou por falhar a aplicação destes processo e a própria cultura organizacional, as defesas entre as varias áreas científicas fez com que o processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se

177- 179: Estratégias

R. São, porque esses valores intrinsecos vão guiar a forma, a metodologia das aulas e os factores de comportamento relativamente aos colegas e aos próprios alunos.

Columna /\$Entrevistado RA I

-----  
 --> Estratégias -----

archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

117- 120: Estratégias

R. Métodos pedagógicos no sentido de formas de ensino, metodologia aplicável nas aulas, os factores didácticos. Quando falo em métodos pedagógicos estou a falar no sentido mais estrito.

Columna /\$Entrevistado RA II

-----  
 --> Estratégias -----

archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

45- 49: Estratégias

nossa Escola, acho que as coisas são mesmo assim. Hoje só o facto de nós facultarmos o nosso mail, e eu não sou nada contra isso poderia ser um óptimo recurso, mas por exemplo há estudantes que perguntam coisas que não lembram a ninguém e que há 10 ou 15 anos os alunos perguntariam a uma colega.

51- 62: Estratégias

é a nossa Escola que é diferente nisto. Eu acho que há na cultura organizacional da Escola, em bom Português, a preocupação de que os alunos não levantem grandes ondas, por exemplo no Pedagógico isto é muito passado há uma grande preocupação, por exemplo com os inquéritos de avaliação que agora foram para o IPL, portanto há muita preocupação que as coisas não passem para outras instituições e que o amor à camisola também seja dos alunos e portanto eu acho que se juntam aqui as duas coisas, a mudança em termos das exigências a nível da sociedade e a própria cultura da escola que tem muito esta preocupação com a satisfação e com o evitar conflitos com os alunos.

Columna /\$Entrevistado RA III

=====  
-> Estratégias -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

## **B.8. CATEGORIA ANALÍTICA FILOSOFIAS**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
/\$Entrevistado II  
/\$Entrevistado III  
/\$Entrevistado R I  
/\$Entrevistado R II  
/\$Entrevistado R III  
/\$Entrevistado RA I  
/\$Entrevistado RA II  
/\$Entrevistado RA III

1 filas:

Filosofias

Columna /\$Entrevistado I

-----  
-> Filosofias -----

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

54- 62: Filosofias

bastante maior que o normal, penso que sobretudo os coordenadores de curso têm uma dedicação muito forte às actividades, à escola, os professores ligados às áreas científicas dos cursos também e às outras áreas científicas também, existe alguma vontade de trabalhar na Escola, existe algum entusiasmo nesse trabalho e sobretudo existe muito trabalho, eu penso que isso que existe, e isso é um aspecto que poderemos considerar uma matriz da cultura organizacional, podemos dizer assim, ao contrário do que se

101- 109: Filosofias

e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também se interiorizou naquilo que as pessoas sentem ser a sua Escola, em alguns aspectos emblemáticos, eu penso que em termos físicos que isso aconteceu muito e penso mesmo que as

115- pessoas tendem a interpretar a diversidade como parte da cultura da sua Escola, nem todas da mesma maneira, mas penso que sim, penso que isso cada vez mais acontece, em primeiro lugar na perspectiva dos estudantes, mas depois mesmo na perspectiva geral penso que cada vez há mais essa tendência

115- 125: Filosofias

que é um factor positivo nem negativo, eu penso que é quase inevitável, ou seja, se fossemos pensar nos aspectos mais negativos a própria lógica das Instituições de Ensino Superior e isso é assim com esta e com quase todas as outras ou com todas as outras mesmo, há uma lógica em que há uma relação entre os docentes e os alunos e depois também entre os docentes mais velhos e os docentes mais novos, na integração dos assistentes, todo aquele sistema é um sistema muito conseguido para haver uma reprodução do próprio sistema a partir da influência das pessoas que mais influência têm nesse sistema isso acontece no ISCTE que é uma Escola que eu

160- 167: Filosofias

R. Eu penso que é uma grande oportunidade. Podemos ser todos críticos em relação ao próprio Processo de Bolonha, e há algumas críticas que eu também partilho, penso que muitos dos interesses são interesses político-económicos e não tanto pedagógicos, mas ainda assim penso que é uma grande oportunidade e alguns dos aspectos que eu considero mais negativos, por exemplo nesta Escola, há uma oportunidade de os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que

167- 175: Filosofias

os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que o Processo de Bolonha para se poder legitimar naquilo que foram os seus objectivos económicos e políticos para se imporem teve que ceder em termos pedagógicos e eu penso que em termos pedagógicos avançou bastante bem, ou seja, se por um lado é o domínio do modelo de ensino anglo-saxónico sobre os outros modelos europeus, mas aí eu também considero que o modelo anglo-saxónico está muito mais avançado e portanto

esse domínio é uma grande oportunidade em termos pedagógicos,  
188- 195: Filosofias

métodos pedagógicos, mas a influência de Bolonha de certa forma penso que fez pensar as pessoas nessa possibilidade, penso que sim, até como forma de legitimação, eu lembro de este ano dizer aos alunos que com o Processo de Bolonha temos que ter outra mentalidade face à escola que não é apenas chegar, ler um texto, escrever um teste e acabou, e isso de certa forma é a tentativa de implementação de uma nova relação. E acha que a cultura ou as culturas todas que temos

235- 246: Filosofias

assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim que os corpos são diferentes, têm diferentes poderes, podem ter diferentes formas de se relacionarem, mas penso que sobretudo porque há tendência, eu penso que há um aspecto positivo e que isso faz parte daquilo a que podemos chamar a cultura organizacional, porque existe em quase 100% das pessoas, que a proximidade muito forte entre todos os actores, noutras Universidades com estilos mais clássicos, sem dúvida, chegar aos professores é muito mais complicado da parte dos estudantes, entre professores e funcionários há relações muito mais distantes e com a imposição de um poder muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu

260- 264: Filosofias

credibilidade que as pessoas têm e tudo isso. Eu de certa forma penso que nas escolas de saúde e não estou à falar só da nossa, há escolas de saúde em que isso é mais forte, por exemplo na enfermagem, nas escolas de saúde há alguma tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos

264- 271: Filosofias

tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos aspectos que podemos apontar, que pode ter que ver com a nossa cultura organizacional e que têm haver com as culturas organizacionais em saúde, particularmente na enfermagem, que é muitas vezes a figura do coordenador de curso tem ele

próprio uma postura paternal ou maternal sobre os estudantes e eles próprios sentem que o sistema da Escola funciona por essa relação mais paternalista. Eu penso que em alguns cursos

273- 282: Filosofias

talvez. Nas escolas de enfermagem, e eu conheci várias, isso acontece muito mesmo e isso não é uma característica do Ensino Superior, nem faz parte das culturas organizacionais do Ensino Superior de uma forma geral, ou seja, se por um lado a distância é um factor mais constrangedor na cultura organizacional do Ensino Superior, e a distância é um dos factores característicos do Ensino Superior, e nós aqui não temos tanto, mas por outro lado, o pólo oposto que é o paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto

328- 335: Filosofias

Saúde e essas coisas relacionam-se, ou seja esta é uma Escola exclusivamente de cursos de Tecnologias da Saúde e esse é um aspecto que a diferencia das outras, ou seja, há muitas escolas onde há cursos de Tecnologias da Saúde, por exemplo a Egas Moniz, há cursos de Enfermagem, de Farmácia e portanto esta unidade de Escola também é maior por ser uma Escola exclusivamente, desde sempre e a Escola tem cerca de 30 anos de história, de cursos de Tecnologias da Saúde.

355- 365: Filosofias

coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vais ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco



373- 378: Filosofias

penso que não mesmo. Em primeiro lugar parece-me e sempre me pareceu que isso seria inevitável, a tendência é para que cada vez haja menos professores externos, porque a tendência é para que a Escola forme um grupo de professores próprio, à medida que vai aumentando esse grupo vai reduzindo a possibilidade de termos professores que não são da Escola.

386- 388: Filosofias

alunos meus de Cardiopneumologia e eu senti sempre que havia uma facilitação e uma identificação relativamente grande e uma simpatia muito forte e que tinha que ver com isto só, com

413- 417: Filosofias

para considerar. Um deles é a cientificidade, eu faço um esforço de cientificidade, ou seja de procurar ter na minha área, que não é uma área dos cursos, ter sempre critérios de cientificidade, de rigor, esses para mim são critérios fundamentais. Em termos de avaliação, preocupo-me muito com a

417- 419: Filosofias

fundamentais. Em termos de avaliação, preocupo-me muito com a justiça dessa avaliação e isso é uma coisa que eu penso que deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre

419- 424: Filosofias

deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre dúvidas, como todos temos, e procuro sempre pensar pelo menos 2, 3, 4 vezes, ver e rever testes às vezes, quando tenho se aquela é a nota mais justa ou não, nunca sabemos se foi ou não foi, mas faço sempre esse esforço, em termos pedagógicos esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a

427- 431: Filosofias

melhor as aulas, para ler mais. Aquilo que me vai valendo um pouco e que eu desde que comecei a dar aulas cá na Escola e noutras escolas foi e é, e eu penso que isso é muito importante para os professores, que é a relação com a investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria

441- 446: Filosofias

principalmente o primeiro, mas faço esse esforço de pensar sobre si próprio, de reflectir, de tentar sempre ter em conta o feedback e as opiniões dos alunos, foi um esforço que eu sempre, embora muitas vezes alguns dos aspectos que possam ser considerados pela parte dos alunos como pontos fracos, por exemplo da minha actuação, eu nem sempre estou de acordo,

449- 455: Filosofias

pedagógica mais específica dos cursos, mas esse esforço faço sempre, principalmente quando sinto que as coisas não estão bem e faço sempre um esforço no sentido de dar as aulas o melhor possível do ponto de vista pedagógico, mas sobretudo do ponto de vista científico, penso que muitas vezes se descutam muito esses aspectos com o hábito de dar aulas e com a rotina de dar aulas.

468- 473: Filosofias

também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos e como destes dez anos que estou na Escola, foi nos primeiros oito Coordenador da Área Científica de Sociologia quase que por inerência tinha que ter esta relação com os outros professores das outras Áreas Científicas e esta relação foi extremamente enriquecedora. Penso que nesta Escola vivem-se

Columna /\$Entrevistado II

-----  
 <--> Filosofias -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

6- 9: Filosofias

R. É difícil. Eu diria que isto é (...) é assim acho que há uma tentativa de criar um bom ambiente, há um esquema de funcionamento hierarquizado e algo burocrático portanto (...) tudo depende muito da Direcção e das decisões da Direcção. De

40- 45: Filosofias

portanto não. O que eu acho que acontece é que no final de discussões às vezes muito vivas, acasas e às vezes até muito feias, aquilo que a Direcção tinha inicialmente pensado, isto é uma coisa que estou a aprender e tenho constatado, acaba

por ser sempre aquilo que se decide, também porque o Científico e a Direcção têm uma relação única e unívoca.

50- 56: Filosofias

R. Sim, acho que isso é uma coisa que neste momento se nota ser muito negativa, porque a Carina na altura em que vai fazer o trabalho, acabamos muito recentemente de perder a nossa autonomia em relação ao IPL e portanto acho que há até muitas decisões que nós assumimos como a Direcção fez isto e nós não concordamos na verdade, quer dizer, não é a Direcção são decisões que claramente são impostas e (...) pronto a

72- 85: Filosofias

em termos de reflexão. Acho que genericamente nós ganhamos, por exemplo, especificamente em relação à Radioterapia e especificamente a parte que eu defendo acho que a Radioterapia, não só na Psicologia, ficou com um programa ou com um plano curricular muito mais ajustado e portanto é assim, independentemente de ser ou não Bolonha, algumas reestruturações que se fizeram nos cursos, em termos genéricos, e não aqui não estou a falar especificamente da Psicologia, acho que a Radioterapia com a Psicologia acho que vocês ficaram muito bem em termos de possibilidade de formação e digo isto não é porque ficamos com muitas cadeiras, não, é porque é um curso em que é claramente preciso e portanto genericamente eu acho que os planos curriculares mudaram para melhor. Agora, se a Carina me

120- 126: Filosofias

completamente a questão de Bolonha. Agora é assim, Bolonha pressupõe uma maturidade dos alunos, que genericamente acho que nós cá não temos, por exemplo nós na Psicologia não temos nenhuma aula que seja obrigatória, não é possível fazer trabalhos e discussão em aula quando os alunos não são obrigados a ir e a discutir os trabalhos, nós não os podemos obrigar a ir. Portanto, isto pressupõe que as pessoas vão às

144- 149: Filosofias

depois esta Escola tem essa questão da sua cultura que eu por

acaso não disse há bocado, que é uma das coisas que faz parte da cultura desta Escola e que a faz ser uma Escola um bocadinho diferente dos outros sítios por onde eu passei, é o facto de ter 200 e tal professores e muitos deles virem cá dar uma aulinha. Portanto eu acho que esta Escola começou a

149- 153: Filosofias

dar uma aulinha. Portanto eu acho que esta Escola começou a criar um grupo de docentes pouco depois de eu vir para cá, porque antes até por causa das instalações, a cultura da Escola está a fazer-se agora de uma forma claramente diferente. Em relação ao pessoal não docente eu acho que as

161- 167: Filosofias

grandes coisas de não conformismo. Acho que a Escola tem uma grande preocupação com a satisfação dos estudantes, às vezes até me parece um bocadinho em demasia, com a questão pedagógica dos estudantes, para os estudantes não reclamarem e portanto genericamente eu acho que eles também não têm grandes coisas, à séria, para apontar, genericamente atenção eu estou a falar de uma forma genérica.

200- 204: Filosofias

R. É assim, eu acho que de uma forma geral, isto até em relação aos estudantes, há uma grande noção de que esta Escola é uma Escola que marca um bocadinho a diferença em termos do ensino das tecnologias, claramente em Lisboa e em alguns coisas claramente m Portugal e é uma referência. Acho

204- 214: Filosofias

alguns coisas claramente m Portugal e é uma referência. Acho que genericamente isto existe e é passado, por exemplo uma pessoa que vêm completamente de fora das Tecnologias, como eu, eu já vejo alguns alunos com este discurso de não não, porque os outros fazem assim, mas nós somos melhores e para nós o estágio é muito importante, e nós queremos continuar com isto ou com este grau de exigência ou com esta questão de formação, o que não significa, por exemplo, que não haja, como é evidente e há em todo o lado, um número de alunos que



a única coisa que os preocupa é passar e ter as coisas claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no

214- 219: Filosofias

claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no Pedagógico alguma preocupação de os alunos perceberem que não é só com facilitismos que vão continuar a ter isto e hoje em dia com o desemprego que há, na Radioterapia não há privadas, mas noutros cursos isto é evidente, vai-se marcar pela diferença e pela formação. Portanto, acho que o valor de

248- 250: Filosofias

Escola. Acho que essa tem sido uma luta mais ou menos recente da Escola, com as várias áreas do saber e que foi uma coisa que se calhar criou muitas lutas. Agora eu acho que isso é

294- 302: Filosofias

R. Isso é muito claro aqui em termos da Psicologia, é muito, sendo muito concreta, a perspectiva da utilidade por exemplo, eu até digo isto muitas vezes nas aulas, eu sei que não estou a dar aulas para psicólogos e portanto qualquer matéria que eu dou, eu penso sempre muito para que é que isto vos interessa e no que é que vos pode ser útil, apesar de eu achar que é muito importante saber depois justificar em termos teóricos a tal história de depois não fazer isto à padeiro. Quando se prepara, prepara-se muito a pensar nisto,

309- 314: Filosofias

depois é que passaríamos a outra parte. Portanto isto é muito pensado na perspectiva de dar alguma base teórica sólida, mas muito na perspectiva da tal aplicabilidade e utilidade. Isto implica um esquema de avaliação de exercícios práticos, casos práticos. Todas as nossas cadeiras estão pensadas genericamente desta forma.

333- 335: Filosofias

preocupação. Depois em relação a algum esquema de maior hierarquia burocrática acho que claramente dificulta porque nós estamos muito presos a papéis.

-----  
--> Filosofias  
-----

arquivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

10- 14: Filosofias

formação. Os estatutos revelam, ou pelo menos têm a finalidade de promover uma prática de valor relativamente à formação dos alunos, quer a nível científico, quer a nível pessoal, de acordo com a sua própria organização estatutária e com as ordens do Ministério. Os valores, são os valores do

51- 58: Filosofias

R. O Processo de Bolonha foi aplicado na Escola um bocadinho à pressa, ou seja, na minha opinião o Processo de Bolonha na sua aplicação deveria ter sido melhor pensado relativamente às novas metodologias de ensino e dar formação aos professores, que isso não foi feito, relativamente a essas metodologias, e como tal isso gera algumas confusões e se calhar os professores poderiam ter determinado papel na aplicabilidade do Processo de Bolonha e não o estão a ter.

59- 65: Filosofias

Portanto, tem sido pouco reflectido, na minha opinião, existe muita coisa ainda para limar, mas a maior falha que eu vejo é na aplicabilidade e na existência de meios para aplicar as novas metodologias de ensino e do Processo de Bolonha, porque a Escola ainda tem falta de alguns meios, de estruturas físicas, inclusive para se poder introduzir este Processo com êxito.

78- 87: Filosofias

vista relativamente a cada assunto. Portanto, existe como que um receio de que a sua opinião não seja bem vista por determinados Órgãos da Escola e que isso os possa prejudicar em determinada maneira e portanto acaba por a cultura da Escola, não ser, do meu ponto de vista, uma cultura democrática, no seu termo mais límpido e verdadeiro, mas isso pensa-se que é um bocadinho fruto da parte cultural do País, os portugueses são um bocadinho receosos de dar a sua

opinião, têm alguns medos e isso reflecte-se depois nas Organizações. Em contrapartida há alguns elementos que não

96- 102: Filosofias

R. Como membro do Pedagógico tenho constatado que a integração por vezes não é coesa, quer dos professores relativamente aos alunos, quer dos professores relativamente à Direcção, ou seja, isto é uma Escola com 12 cursos, cursos que têm uma dimensão diferente e isso reflecte-se na maneira como a Direcção vê os cursos, que por sua vez se reflecte nos alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um

168- 172: Filosofias

R. Neste momento prejudica as actividades pedagógicas porque a cultura organizacional vigente é uma cultura uma bocadinho castrante, dado que não são bem recebidas as tais perspectivas diferentes dos assuntos e como tal isso leva com que se prejudique as actividades.

Columna /\$Entrevistado R I

□--> Filosofias

-----  
 arquivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

15- 20: Filosofias

Eu penso que têm convivido relativamente bem, em determinados períodos de maior tensão, de discussão sobre temas mais decisivos ou mais polémicos, mais contraditórios nas maneiras de pensar das pessoas, eu penso que quando há formas completamente diferentes de pensar, não há necessidade de articulação entre essas formas contraditórias de pensar, eu

168- 173: Filosofias

fracturante. Agora para aqueles aspectos em que há uma homogeneidade muito grande, em que as pessoas sentem que de um lado está a escola e do outro estão entidades que não são a escola, eu penso que nesta escola há uma unificação e eu penso que a história da escola tem haver com isso, uma unificação em torno da escola que se sobrepõe a tudo o resto,

174- 178: Filosofias

portanto penso que isso não seja por falta de cultura de escola, a lei agora é que impõe isso, por exemplo a Assembleia Estatutária do IPL resistiu muito a essa lei, por isso é que vai ser a última instituição a ter os seus estatutos aprovados, houve sempre um combate entre a garantia

204- 207: Filosofias

pedagógicas. Eu penso que aqui sim, para nos adaptarmos ao Processo de Bolonha cá na escola vai ser preciso uma grande mudança porque o grosso da cultura organizacional da escola vai no sentido contrário a Bolonha. No momento das grandes

209- 217: Filosofias

pedagógicos a opção foi sempre contrária a Bolonha. A adaptação ao ensino centrado no aluno, nesta lógica de que os estudantes vão encontrar eles próprios o espaço do que vão estudar, de que o ensino não se faz só por testes e muito menos por decorar as matérias, mas também os próprios estudantes estarem envolvidos na sua própria aprendizagem e infelizmente eu penso que essa não foi de maneira alguma a tendência dominante cá na escola e para ser franco tem que haver uma grande mudança. Muitos professores na escola,

Columna /\$Entrevistado R II

-----  
 <--> Filosofias -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

22- 26: Filosofias

o historial, e o facto de esta Escola ser uma Escola muito nova e como as pessoas tiveram que lutar muito para conseguir que as tecnologias chegassem ao sitio a que chegaram, têm muito a preocupação de explicar às pessoas que vieram de fora, de que eu sou um exemplo porque sou de uma área afim, e

31- 35: Filosofias

calhar já não fará sentido nenhum. Eu acho é que enquanto que as pessoas que estão à frente da Direcção, de Departamentos, as pessoas que estão em órgãos, forem estas pessoas, que acompanharam todo este processo, eu acho que este será um



valor fundamental. Eu acho que um dos valores que a Escola

44- 51: Filosofias

faz-se o 4º ano à balda. Eu acho que tem sido uma preocupação, manter a questão do rigor como um valor e há uma grande preocupação em manter a diferença e que os alunos que vão para estágio marquem essa diferença, eu acho que este também é um valor que se tenta inculcar na Escola, há uma grande preocupação com os planos de estudo, uma grande preocupação com o rigor com os estágios, sabendo-se que nestes cursos um bom estágio faz claramente a diferença. Eu

177- 183: Filosofias

Pedagógico, onde isto foi claramente discutido. O que está por detrás de Bolonha supõe sempre que o estudante vai às aulas e por exemplo as nossas áreas não conseguiram ter uma equivalência a aulas práticas que fossem obrigatórias, portanto o aluno pode nunca ir a uma aula de Psicologia, mas estou a dizer Psicologia, como podia dizer Sociologia ou outras. A versão do é centrado no aluno e o aluno é

302- 309: Filosofias

R. Em relação aos estudantes eu acho que há uma grande preocupação de passar a tal cultura do amor à camisola, a semana de integração é uma coisa que lembraria a poucos e que há uma grande preocupação em manter e em perceber que aquela semana, é uma semana muito importante, com umas grandes explicações de todos os cursos, o que é uma coisa também única, portanto aí eu acho que há essa preocupação, o que não significa o contrário. Nós temos uma percentagem muito grande

383- 386: Filosofias

R. Eu acho que há é várias contingências ao bom funcionamento ou não das Comissões de Curso, mas a cultura organizacional em termos genéricos tem-se sempre procurado mais pautar por uma tentar uma participação das várias áreas e departamentos.

Columna /\$Entrevistado R III

=====  
]--> Filosofias -----

archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

24- 25: Filosofias

R. Concordância não existe, até porque existem professores que gostariam de ter um projecto diferente para a escola,

28- 31: Filosofias

dependente da opinião da Direcção e portanto existe um grupo de professores que gostaria de ter um projecto para a escola de maior desenvolvimento e de maior integração com outras instituições e uma abertura maior para o exterior.

39- 45: Filosofias

R. Como o Ministério é redutor a nível orçamental e a Escola tem pouco desenvolvimento relativamente a projectos ou a linhas de desenvolvimento de modo a que tragam financiamento para dentro da escola, isso influencia de uma forma geral a própria cultura da escola, porque ficamos sem meios para realizar acções que seriam úteis para o desenvolvimento da Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da

64- 70: Filosofias

processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se aplicar no dia a dia, mas continuamos com as restrições anteriores, ou seja, continuamos com falta de equipamento para uma interligação entre a prática e a teórica, continuamos sem a formação devida dos docentes, continuamos com a parte tecnológica fraca, tudo isto acaba por ser fruto de uma cultura fechada da própria escola, porque não dá

77- 81: Filosofias

ritmo das que estão mais desenvolvidas. Portanto, a própria cultura da escola quer ser igualitária no tratamento das diferentes áreas científicas acaba por esse tratamento ser desigual, porque não deixa cada área científica se desenvolver ao seu ritmo.

Columna /\$Entrevistado RA I

-----  
-> Filosofias -----

archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

71- 77: Filosofias

R. Eu penso que a cultura da escola não tem influência. Aliás eu acho que uma das maiores vantagens da nossa matriz cultura é a grande interacção entre professores e alunos que é muito maior que o normal, porque existe uma grande proximidade, o que é uma grande vantagem. Essa maior aproximação e informalidade entre os professores e estudantes, pode ajudar muito para a adequação ao Processo de Bolonha. Agora o que

103- 106: Filosofias

R. Não tenho a certeza. Eu penso que no que se refere à integração os Coordenadores de Curso assumem essa responsabilidade, mas depois existe também a integração por parte dos estudantes mais velhos. Agora eu também penso que o

Columna /\$Entrevistado RA II

-----  
 ]--> Filosofias -----

archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

10- 14: Filosofias

R. Eu acho que a cultura organizacional tem influenciado no sentido da permissividade, ou seja, não tem havido grande empenho em termos Directivos e de hierarquia para que as coisas sejam alteradas e portanto isto é um bocadinho o deixa andar. A cultura organizacional da Escola e portanto mais das

18- 21: Filosofias

com os outros professores. Não há uma cultura organizacional no sentido de a nossa filosofia é esta, não há filosofia, portanto isto é um bocadinho o deixa andar, há uns que fazem e outros que não fazem. Há neste sentido uma grande

21- 28: Filosofias

e outros que não fazem. Há neste sentido uma grande permissividade porque a Escola também sabe que estas pessoas são essenciais e que tem que se contar com elas e aqui há um grande medo de se nós exigirmos muito depois as pessoas não vêm, estava a referir-me genericamente a técnicos e a médicos, mas essencialmente com os médicos, acho que isto é

uma coisa muito negativa desta Escola e que faz por exemplo  
com que as Comissões de curso não funcionem. Isto também se  
28- 30: Filosofias  
com que as Comissões de curso não funcionem. Isto também se  
resolveria se nos contratos que as pessoas assinam isto  
viesse expresso, em que a pessoa se compromete a fazer isto e

Columna /\$Entrevistado RA III

=====  
[]--> Filosofias -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

## **B.9. CATEGORIA ANALÍTICA HISTÓRIAS**

## tabar

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columns:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Histórias

Columna /\$Entrevistado I

-----  
 <--> Histórias

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

75- 80: Histórias

esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu dou aulas aqui há 10 anos, entrei numa determinada fase da história da Escola, mas também e até por motivos profissionais e até pelo próprio trabalho que eu fiz no âmbito do doutoramento conheço, penso que relativamente bem a história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, ai

80- 91: Histórias

história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, ai dá-lhe factores de cultura organizacional que não podem ser alheados dessa história da Escola, ou seja, o facto de ter nascido como uma Escola Técnica dos Serviços de Saúde e ter feito aquele percurso todo até uma Escola Superior que neste momento tem Mestrado, em colaboração com a Universidade de Évora, tem um, mas também tem Cursos de Mestrado que vão ser

brevemente aprovados, estou convencido, pelo Ministério uma vez que no planeamento já está e tem um Curso de Doutoramento em Nanotecnologias com a faculdade de farmácia. Todo este, em muito pouco anos, todo este crescimento, eu penso que também se interiorizou na Cultura Organizacional e ao mesmo tempo

94- 101: Histórias

factores organizacionais, o espaço físico da Escola. O espaço físico quando eu entrei para a Escola há 10 anos atrás era num quartel, que era, enfim arrendado para funcionarem as aulas e ainda me lembro de mostrar o bilhete de identidade à entrada, vinha de carro e depois à saída o bilhete de identidade era me devolvido porque saía do quartel, ou seja era todo aquele ambiente de quartel com jipes, com militares, e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também

140- 144: Histórias

reação também, reação contrária, isso acontece. Sobre as outras escolas eu penso que muito pouco, eu penso que a ESTeSL tem liderado claramente as Tecnologias da Saúde a todos os níveis os planos de estudo das outras escolas, no mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As

144- 152: Histórias

mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As transformações que a ESTeSL encetou com algumas desistências, mas mais ou cedo ou mais tarde acabam por ser também as transformações das outras escolas, quer públicas quer privadas, onde os próprios coordenadores dos cursos privados são maior parte das vezes são professores que passaram pela formação desta Escola e que têm tendência a levar esta influência da Escola, eu penso que isso acontece, o contrário eu penso que não. Talvez eu não conheça muito bem, mas tenho

198- 203: Histórias

a nossa Escola é um pouco tradicionalista, penso que é, a própria implementação disso foi há uns anos atrás, 7-8 anos, dos sistemas de frequência e eu penso que isso é o mais tradicional que existe na Universidade e aí eu não sei até

que ponto, ai depende muito, eu penso que mais pela Escola do que pelos próprios professores. A reforma pode estar muito

246- 252: Histórias

muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu posso estar enganado, mas do que é a minha experiência penso que não, penso que essa proximidade pode ser um dos aspectos da cultura organizacional e pode acontecer por esta ter sido uma Escola pequena e por ser uma Escola pequena quando se tornou grande e pensávamos que isso se ia perder, não se perdeu tanto assim.

260- 264: Histórias

credibilidade que as pessoas têm e tudo isso. Eu de certa forma penso que nas escolas de saúde e não estou à falar só da nossa, há escolas de saúde em que isso é mais forte, por exemplo na enfermagem, nas escolas de saúde há alguma tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos

288- 297: Histórias

isso também existem não é e portanto eu penso que não se pode dizer que os líderes mudam os liderados, eu penso que isso não, que têm muita influência têm, eu creio que sim, mas isso também depende dos líderes, dos liderados, mas aqui nas escolas de saúde e nesta Escola há tendência de influenciar relativamente bem, mas não propriamente como as pessoas pensam, por exemplo eu ouço às vezes alguns funcionários antigos, quando alguns alunos têm uma atitude mais característica do coordenador de curso, é tal e qual, mas muitas vezes somos nós próprios que imaginamos coisas.

303- 310: Histórias

R. Eu penso que sim. Preocupações sem dúvida nenhuma, eu penso que em todas as áreas científicas e todas as pessoas partilham preocupações, podem partilhar de maneira diferente e terem opiniões diferentes sobre essas preocupações, às vezes essas preocupações são vividas com tanta intensidade que até se exagera no tom, na forma como se discute etc... que é indesejável, mas que há uma partilha muito grande de



preocupações isso há. De opiniões nem tanto. É interessante  
321- 326: Histórias  
tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de  
Farmácia que há uns anos atrás foi questionado e fortemente  
atacado pela Ordem dos Farmacêuticos e lembro nessa altura  
houve por parte dos órgãos da Escola e especialmente do  
Conselho Científico uma unanimidade tão forte em termos  
daquela questão. De facto é um sentimento comum porque ao fim

328- 335: Histórias  
Saúde e essas coisas relacionam-se, ou seja esta é uma Escola  
exclusivamente de cursos de Tecnologias da Saúde e esse é um  
aspecto que a diferencia das outras, ou seja, há muitas  
escolas onde há cursos de Tecnologias da Saúde, por exemplo a  
Egas Moniz, há cursos de Enfermagem, de Farmácia e portanto  
esta unidade de Escola também é maior por ser uma Escola  
exclusivamente, desde sempre e a Escola tem cerca de 30 anos  
de história, de cursos de Tecnologias da Saúde.

427- 431: Histórias  
melhor as aulas, para ler mais. Aquilo que me vai valendo um  
pouco e que eu desde que comecei a dar aulas cá na Escola e  
noutras escolas foi e é, e eu penso que isso é muito  
importante para os professores, que é a relação com a  
investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria

431- 432: Histórias  
investigação. Eu sempre fiz investigação e penso que teria  
alguma dificuldade em ensinar sem fazer investigação. Por

468- 473: Histórias  
também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos  
e como destes dez anos que estou na Escola, foi nos primeiros  
oito Coordenador da Área Científica de Sociologia quase que  
por inerência tinha que ter esta relação com os outros  
professores das outras Áreas Científicas e esta relação foi  
extremamente enriquecedora. Penso que nesta Escola vivem-se

--> Histórias

-----  
 arquivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

18- 22: Histórias

curioso, porque acho que quem vem de uma faculdade não há habitualmente por exemplo esta questão do Dia da Escola e há alguns rituais que estão em relação com esta questão da cultura organizacional, esta Escola é cheia de rituais. Eu acho que é pior que um esquema militar do levanta, senta...

130- 134: Histórias

nada. Portanto o que nós estamos a fazer aqui é uma alteração do plano de estudos, como ocorreu antes deste e como vai ocorrer daqui a dez anos porque como toda a gente sabe os planos de estudo no Ensino Superior mudam, agora foi com Bolonha, mas o que é a sério não está a ser feito.

149- 153: Histórias

dar uma aulinha. Portanto eu acho que esta Escola começou a criar um grupo de docentes pouco depois de eu vir para cá, porque antes até por causa das instalações, a cultura da Escola está a fazer-se agora de uma forma claramente diferente. Em relação ao pessoal não docente eu acho que as

176- 179: Histórias

dia da Escola etc, há uma separação grande. Eu acho que isso é uma grande diferença, porque quando isto era muito pequenino, na parte em que eu cá não estava, isto não era assim. Se a Carina for a um jantar cá da Escola, a Carina

Columna /\$Entrevistado III

=====  
 --> Histórias

-----  
 arquivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

78- 87: Histórias

vista relativamente a cada assunto. Portanto, existe como que um receio de que a sua opinião não seja bem vista por determinados Órgãos da Escola e que isso os possa prejudicar em determinada maneira e portanto acaba por a cultura da Escola, não ser, do meu ponto de vista, uma cultura

democrática, no seu termo mais límpido e verdadeiro, mas isso pensa-se que é um bocadinho fruto da parte cultural do País, os portugueses são um bocadinho receosos de dar a sua opinião, têm alguns medos e isso reflecte-se depois nas Organizações. Em contrapartida há alguns elementos que não

Columna /\$Entrevistado R I

--> Histórias

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

57- 61: Histórias

articuladas. Eu na minha actividade de professor não vejo outra possibilidade, eu não vejo como é que daria aulas se não tivesse experiência como sociólogo, a profissão relacionada com a formação académica e a profissão académica enquanto docente misturam-se e eu não as vejo de outra forma.

78- 81: Histórias

também são momentos de ruptura. Nesta escola há transformações que terão sido momentos de ruptura, como por exemplo os cursos terem deixado de ser não superiores para passarem a ser superiores. Nesse sentido a cultura da escola

81- 88: Histórias

passarem a ser superiores. Nesse sentido a cultura da escola tem uma certa continuidade tecnológica é isso que eu sinto, mas também tem momentos de ruptura sobretudo geracionais, ou seja, as diferentes gerações nas profissões alteram as identidades profissionais assim como na escola também é normal que diferentes períodos e diferentes formas de cultura, criem também rupturas na cultura organizacional da escola. Mesmo assim, eu nunca encontrei rupturas tão grandes

92- 95: Histórias

Tirando um período de grande manifesto e de grande contestação, ainda eu não estava cá na escola, que dá origem a uma mudança de Direcção e a partir daí vêm uma série de mudanças também. Eu sempre senti, apesar de tudo, porque

157- 165: Histórias

torno da escola, mesmo tendo culturas diferentes. Eu penso que isso acontece muito nas relações com o IPL e em alguns casos aconteceu bastante, por exemplo as últimas eleições para a Assembleia Estatutária do IPL em que havia uma lista com pessoas cá da escola e outra só com pessoas do ISEL e do ISCAL e aqui na escola houve um ou dois votos na outra lista ou então por exemplo quando houve a integração da escola que podia ser no IPL ou na Universidade, a opção IPL foi uma opção generalizada. Depois há outros factores em que já não

174- 178: Histórias

portanto penso que isso não seja por falta de cultura de escola, a lei agora é que impõe isso, por exemplo a Assembleia Estatutária do IPL resistiu muito a essa lei, por isso é que vai ser a última instituição a ter os seus estatutos aprovados, houve sempre um combate entre a garantia

275- 280: Histórias

R. Esses aspectos dependem muito e o factor idade eu penso que é um factor importante, eu por exemplo quando era mais novo tinha mais facilidade em me relacionar com os alunos, é normal, em termos relacionais havia mais proximidade, em termos de interesses, de gostos culturais etc... eram mais próximos. Eu penso que isso também depende muito das

391- 401: Histórias

as outras escolas para estar a dar uma opinião. O que eu penso é que as outras escolas andaram a reboque desta durante muito tempo, não sei se ainda andam, ou seja andaram a reboque nas coisas principais, por exemplo a história das Tecnologias da Saúde em Portugal sai quase sempre desta escola e passados uns anos olha-se para os currículos das outras escolas e vemos aquelas ideias que nós tínhamos tido primeiro e eles estão a chapá-las todas. Isso pudesse ver em coisas tão simples como no caso da Sociologia, que há uns tempos atrás não existia noutra escola senão nesta e hoje em dia já existe numa série de escolas. A articulação entre as

418- 422: Histórias

enfatizar isso seja sempre difícil. Eu quando entrei aqui para a escola já tinha 38 anos, o que quer dizer que tinha alguma experiência anterior e alguma socialização que me tinha dado uma série de convicções e que hoje continuam apesar de tudo, esses aspectos já estão muito sedimentados.

Columna /\$Entrevistado R II

-----  
 --> Histórias -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

17- 22: Histórias

exemplo eu que venho de uma faculdade em que não existe nada disto, isto aqui é muito marcado, a importância que se dá, o criar uma comissão para o organizar, eu que sou completamente de fora já ouvi para aí umas dez vezes a história das tecnologias da Saúde, eu acho que isto tem muito que ver com o historial, e o facto de esta Escola ser uma Escola muito

60- 65: Histórias

R. Eu acho que neste momento a oposição é menos marcada do que foi, por exemplo, quando houve eleições para este Conselho Directivo há dois anos ou três, onde houve uma oposição claramente marcada, ou quando foi o Científico com a Prof.\* Helena Soares, ou seja, havia duas facções claras na Escola. Neste momento, há opiniões claramente divergentes e

77- 81: Histórias

organizações andem para a frente. Nós tínhamos uma oposição claramente marcada, eu não estou a dizer que todas as pessoas estão de acordo provavelmente nós temos muitas pessoas que não estão de acordo e que não estão satisfeitas e que neste momento não transparecem tanto essa situação. Pode não haver

193- 201: Histórias

não for à aula não consegue fazer aquilo. Portanto eu acho que no fundo as pessoas depois não conseguiram sair dos costumes do passado, aqui na escola também não havia essa cultura e há sempre esta questão de faltas ou não faltas e portanto eu acho que aqui houve uma grande influência da

cultura da Escola e uma versão um bocadinho retrógrada que é as aulas práticas são só aulas de laboratório e afins, eu tive sempre aulas práticas na faculdade e nunca tive uma aula de laboratório.

278- 283: Histórias

exemplo eu me queixaria. Eu acho que há ali uma relação com a Associação de Estudantes um bocadinho com pezinhos de lã, o momento gritante foi quando aceitaram o jantar na nossa garagem porque a Associação pediu muito, por exemplo é um momento que eu acho marcante na história da nossa Escola, com final de gastroenterite para toda a gente. Eu acho que isto é

329- 334: Histórias

grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para aqui foi-me logo passado que vir ao jantar do dia da escola e da abertura solene do ano académico era muito importante, mesmo dentro das áreas isto vai sendo passado e eu acho que isto é uma influência da cultura da escola, porque aquilo que nos é passado é que aqui as pessoas reparam nisso.

354- 359: Histórias

expectativas, adaptação, etc... Nós temos uma pessoa no IPL, mas isso não funciona, é na própria escola que deve haver uma gabinete onde as pessoas possam recorrer e espero que não tenha que se chegar aquilo a que se chegou na Faculdade de Psicologia, onde só se criou esse gabinete depois de dois alunos se terem suicidado. Eu não estou aqui a dizer vamos

421- 425: Histórias

presente na elaboração dos programas. Há muito essa preocupação e a cultura da escola tem muito isso, eu já não apanhei essa fase, mas a psicologia aqui, como a sociologia, teve muito que provar porque é que estava aqui e isso passou muito por isto.

Columna /\$Entrevistado R III

-----  
 □--> Histórias -----

archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

Columna /\$Entrevistado RA I

---

□--> Histórias -----

arquivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

22- 24: Histórias

R. Nesta Escola os momentos de grandes mudanças acabaram por ser momentos de ruptura cultural, em que as novas gerações fizeram uma ruptura com a cultura anterior. A cultura das

Columna /\$Entrevistado RA II

---

□--> Histórias -----

arquivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

81- 85: Histórias

anos e antes o Coordenador do Curso servia muito de tutor, tratava todos os alunos pelo nome, conhecia a história, etc... isso neste momento não é viável, é impossível e eu acho que é completamente errado pedir-lhe isso e portanto tinha um papel que obviamente vai ter que deixar de ter. Por isso acho que a

Columna /\$Entrevistado RA III

---

□--> Histórias -----

arquivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

## **B.10. CATEGORIA ANALÍTICA INFLUÊNCIA**



## tabar

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Influência

Columna /\$Entrevistado I

---> Influência

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

30- 38: Influência

existem nesta Escola. Eu penso que uma das riquezas desta Escola é essa, é a sua multidisciplinaridade e a sua múltipla influência, ou seja nós que trabalhamos cá e também os estudantes têm contacto com uma multidisciplinaridade muito significativa, com formas de pensar e com formas culturais muito distintas, que vão desde a área das ciências sociais e humanas às ciências naturais e exactas, até o que é mais importante obviamente aos cursos que aqui existem na Escola e às áreas específicas de cada um desses cursos. Eu nesse

75- 80: Influência

esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu dou aulas aqui há 10 anos, entrei numa determinada fase da história da Escola, mas também e até por motivos profissionais e até pelo próprio trabalho que eu fiz no

âmbito do doutoramento conheço, penso que relativamente bem a história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, ai

115- 125: Influência

que é um factor positivo nem negativo, eu penso que é quase inevitável, ou seja, se fossemos pensar nos aspectos mais negativos a própria lógica das Instituições de Ensino Superior e isso é assim com esta e com quase todas as outras ou com todas as outras mesmo, há uma lógica em que há uma relação entre os docentes e os alunos e depois também entre os docentes mais velhos e os docentes mais novos, na integração dos assistentes, todo aquele sistema é um sistema muito conseguido para haver uma reprodução do próprio sistema a partir da influência das pessoas que mais influência têm nesse sistema isso acontece no ISCTE que é uma Escola que eu

128- 134: Influência

escolas de enfermagem, porque as coordenações dos cursos e as pessoas que estão na coordenação do curso têm uma tendência, penso eu, quer sobre os estudantes quer sobre os colegas têm uma influência muito forte mas também penso que isso depende da personalidade e da capacidade de liderança e da credibilidade dessas pessoas, ou seja, nem todas terão a mesma influência.

139- 140: Influência

R. Sem dúvida, influenciar directamente e influenciar pela reacção também, reacção contrária, isso acontece. Sobre as

140- 144: Influência

reacção também, reacção contrária, isso acontece. Sobre as outras escolas eu penso que muito pouco, eu penso que a ESTeSL tem liderado claramente as Tecnologias da Saúde a todos os níveis os planos de estudo das outras escolas, no mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As

144- 152: Influência

mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As transformações que a ESTeSL encetou com algumas desistências, mas mais ou cedo ou mais tarde acabam por ser também as

transformações das outras escolas, quer públicas quer privadas, onde os próprios coordenadores dos cursos privados são maior parte das vezes são professores que passaram pela formação desta Escola e que têm tendência a levar esta influência da Escola, eu penso que isso acontece, o contrário eu penso que não. Talvez eu não conheça muito bem, mas tenho

152- 155: Influência

eu penso que não. Talvez eu não conheça muito bem, mas tenho muitas dúvidas que por exemplo a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra ou Porto tenham uma influência especial nesta Escola, sinceramente penso que não têm.

167- 175: Influência

os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que o Processo de Bolonha para se poder legitimar naquilo que foram os seus objectivos económicos e políticos para se imporem teve que ceder em termos pedagógicos e eu penso que em termos pedagógicos avançou bastante bem, ou seja, se por um lado é o domínio do modelo de ensino anglo-saxónico sobre os outros modelos europeus, mas aí eu também considero que o modelo anglo-saxónico está muito mais avançado e portanto esse domínio é uma grande oportunidade em termos pedagógicos,

188- 195: Influência

métodos pedagógicos, mas a influência de Bolonha de certa forma penso que fez pensar as pessoas nessa possibilidade, penso que sim, até como forma de legitimação, eu lembro de este ano dizer aos alunos que com o Processo de Bolonha temos que ter outra mentalidade face à escola que não é apenas chegar, ler um texto, escrever um teste e acabou, e isso de certa forma é a tentativa de implementação de uma nova relação. E acha que a cultura ou as culturas todas que temos

258- 260: Influência

R. Sim, eu penso que sim que têm estado. A liderança depende muito da aceitação dessa liderança, depende muito da credibilidade que as pessoas têm e tudo isso. Eu de certa

273- 282: Influência

talvez. Nas escolas de enfermagem, e eu conheci várias, isso acontece muito mesmo e isso não é uma característica do Ensino Superior, nem faz parte das culturas organizacionais do Ensino Superior de uma forma geral, ou seja, se por um lado a distância é um factor mais constrangedor na cultura organizacional do Ensino Superior, e a distância é um dos factores característicos do Ensino Superior, e nós aqui não temos tanto, mas por outro lado, o pólo oposto que é o paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto

288- 297: Influência

isso também existem não é e portanto eu penso que não se pode dizer que os líderes mudam os liderados, eu penso que isso não, que têm muita influência têm, eu creio que sim, mas isso também depende dos líderes, dos liderados, mas aqui nas escolas de saúde e nesta Escola há tendência de influenciar relativamente bem, mas não propriamente como as pessoas pensam, por exemplo eu ouço às vezes alguns funcionários antigos, quando alguns alunos têm uma atitude mais característica do coordenador de curso, é tal e qual, mas muitas vezes somos nós próprios que imaginamos coisas.

315- 321: Influência

organizacional são aproximadas, um factor de identidade forte é quando um curso por exemplo é atacado no exterior há uma tendência de união por parte da organização para a defesa desse curso, independentemente das divergências que se têm com essa pessoa desse curso, até se podem ter algumas opiniões que se calhar nem é bem assim, mas há muito essa tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de

342- 346: Influência

órgãos e aí não vejo ambiguidade. Agora pode haver sim, cá esta comparando um sistema departamental com um sistema matricial, que é o da Escola, o sistema matricial tem essa desvantagem, que é a desvantagem clássica da democracia que é o facto da decisão ser mais diluída por uma série de órgãos.

349- 355: Influência  
 departamentos penso que é muito importante. Agora às vezes o funcionamento é um pouco mais difícil, mas nesse aspecto não vejo grande problema, penso que por exemplo, no Conselho Científico, o facto de as decisões passarem por muitas mãos, no fim os documentos têm uma qualidade muito superior à inicial porque os assuntos são discutidos, mas pronto as coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as

355- 365: Influência  
 coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vai ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco

373- 378: Influência  
 penso que não mesmo. Em primeiro lugar parece-me e sempre me pareceu que isso seria inevitável, a tendência é para que cada vez haja menos professores externos, porque a tendência é para que a Escola forme um grupo de professores próprio, à medida que vai aumentando esse grupo vai reduzindo a possibilidade de termos professores que não são da Escola.

Columna /\$Entrevistado II

=====

]--> Influência -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

11- 16: Influência  
 tenta-se que haja uma participação de todos, o que não implica que às vezes não se sinta que algumas decisões são claramente impostas, mas que nunca são passadas dessa forma e

depois em termos do clima, eu acho que há uma grande preocupação em se tentar criar uma espécie de espírito de corpo com amor á camisola da ESTeSL e das Tecnologias, o que

27- 32: Influência

R. Eu acho que (...) É assim acho que uma das professoras que pela sua forma de ser e de estar influenciava e influenciava sendo uma pessoa que estava claramente não alinhada com a Direcção, eu posso dizer era a Professora Elisa Carias das Análises Clínicas e influenciou claramente e acho que essa foi uma das pessoas mais marcantes, mas acho que neste

50- 56: Influência

R. Sim, acho que isso é uma coisa que neste momento se nota ser muito negativa, porque a Carina na altura em que vai fazer o trabalho, acabamos muito recentemente de perder a nossa autonomia em relação ao IPL e portanto acho que há até muitas decisões que nós assumimos como a Direcção fez isto e nós não concordamos na verdade, quer dizer, não é a Direcção são decisões que claramente são impostas e (...) pronto a

61- 65: Influência

completamente imposta. Portanto esta questão da autonomia das Escolas, eu neste momento não percebo muito bem onde é que esta, e acho que influência muito e sinceramente eu acho que qualquer dia a Direcção serão os gestores mínimos porque as decisões vêm todas de cima.

72- 85: Influência

em termos de reflexão. Acho que genericamente nós ganhamos, por exemplo, especificamente em relação à Radioterapia e especificamente a parte que eu defendo acho que a Radioterapia, não só na Psicologia, ficou com um programa ou com um plano curricular muito mais ajustado e portanto é assim, independentemente de ser ou não Bolonha, algumas reestruturações que se fizeram nos cursos, em termos genéricos, e não aqui não estou a falar especificamente da Psicologia, acho que a Radioterapia com a Psicologia acho que vocês ficaram muito bem em termos de possibilidade de

formação e digo isto não é porque ficamos com muitas cadeiras, não, é porque é um curso em que é claramente preciso e portanto genericamente eu acho que os planos curriculares mudaram para melhor. Agora, se a Carina me

200- 204: Influência

R. É assim, eu acho que de uma forma geral, isto até em relação aos estudantes, há uma grande noção de que esta Escola é uma Escola que marca um bocadinho a diferença em termos do ensino das tecnologias, claramente em Lisboa e em alguns coisas claramente em Portugal e é uma referência. Acho

Columnna /\$Entrevistado III

-----  
 --> Influência -----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

21- 24: Influência

R. Existe sempre influência de uns professores relativamente a outros, porque existem sempre pessoas que não concordam, não com os valores que estão por detrás da organização, mas da forma como eles são colocados na prática. As decisões nem

24- 32: Influência

da forma como eles são colocados na prática. As decisões nem sempre são partilhadas pelos respectivos órgãos e professores que pertencem a esses mesmo órgãos da Escola e isso faz com que existam professores que possam influenciar as decisões em determinada altura, quando é mesmo necessário tomar as decisões e quando essas decisões vão aos órgãos, através da sua argumentação definir uma determinada estratégia que influencia por vezes aquilo que está à partida como resolução dos problemas.

37- 42: Influência

R. Influenciam só de uma forma formal, se assim se pode dizer, porque depois a Escola é constituída por professores que têm a sua capacidade de pensar sobre os assuntos e depois resolvê-los de determinada forma sempre de acordo com a lei, pelo menos pretende-se que assim seja, mas por vezes dando um

rumo diferente daquele à partida previsto. Portanto o

42- 46: Influência

rumo diferente daquele à partida previsto. Portanto o Ministério influencia a nível orçamental e a nível de linhas gerais de conduta, a partir daí a Escola é autónoma para a resolução dos seus problemas internos com as diferentes opiniões que podem existir dentro da Instituição.

78- 87: Influência

vista relativamente a cada assunto. Portanto, existe como que um receio de que a sua opinião não seja bem vista por determinados Órgãos da Escola e que isso os possa prejudicar em determinada maneira e portanto acaba por a cultura da Escola, não ser, do meu ponto de vista, uma cultura democrática, no seu termo mais límpido e verdadeiro, mas isso pensa-se que é um bocadinho fruto da parte cultural do País, os portugueses são um bocadinho receosos de dar a sua opinião, têm alguns medos e isso reflecte-se depois nas Organizações. Em contrapartida há alguns elementos que não

136- 140: Influência

R. O haver indivíduos com diferentes perspectivas é óptimo, porque leva à mudança e ao desenvolvimento, desde que essas diferentes perspectivas sejam vistas não como elementos de desagregação, mas como elementos de abertura e de mudança e de desenvolvimento.

145- 151: Influência

R. Sem dúvida, eu penso que têm que haver perspectivas diferentes e discussão sobre os assuntos e se as pessoas que estão a discutir os assuntos e os diferentes grupos, que tenham opiniões diferentes, respeitem a visão de cada um e depois ganhe realmente a maioria que opina sobre determinado tema e que os outros respeitem depois essa decisão, eu considero muito bom e isso leva a mais horas se calhar de

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 [---> Influência -----



archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

37- 40: Influência

muito difícil encontrar uma matriz de escola. Se nós quiséssemos dizer uma matriz politécnica, mas nesta também não é muito fácil de separar onde é que acaba o técnico e começa o científico. Eu tenho alguma dificuldade em encontrar

37- 40: Influência

muito difícil encontrar uma matriz de escola. Se nós quiséssemos dizer uma matriz politécnica, mas nesta também não é muito fácil de separar onde é que acaba o técnico e começa o científico. Eu tenho alguma dificuldade em encontrar

81- 88: Influência

passarem a ser superiores. Nesse sentido a cultura da escola tem uma certa continuidade tecnológica é isso que eu sinto, mas também tem momentos de ruptura sobretudo geracionais, ou seja, as diferentes gerações nas profissões alteram as identidades profissionais assim como na escola também é normal que diferentes períodos e diferentes formas de cultura, criem também rupturas na cultura organizacional da escola. Mesmo assim, eu nunca encontrei rupturas tão grandes

92- 95: Influência

Tirando um período de grande manifesto e de grande contestação, ainda eu não estava cá na escola, que dá origem a uma mudança de Direcção e a partir daí vêm uma série de mudanças também. Eu sempre senti, apesar de tudo, porque

118- 123: Influência

R. Negativa é a questão do paternalismo. Por um lado quando há personalidades com um espírito carismático forte, com uma liderança forte, há a tendência para que a própria área científica, a própria organização se for uma pessoa que tenha um carisma muito grande sobre a própria organização, se confunda com a própria pessoa. Depois quando essa pessoa já

123- 126: Influência

confunda com a própria pessoa. Depois quando essa pessoa já não tiver capacidades para o fazer, a própria organização

- como é que fica não é, portanto esse é o aspecto mais negativo que eu vejo. Depois também há aspectos positivos, há
- 126- 128: Influência
- negativo que eu vejo. Depois também há aspectos positivos, há pessoas que conseguem imprimir uma dinâmica muito forte e a influência pode ser muito benéfica para a organização.
- 129- 130: Influência
- Professores que conseguem influenciar outros professores podem garantir alguma continuidade entre as gerações, porque
- 131- 135: Influência
- se não houver uma socialização e uma influência dos professores mais jovens por parte de outros mais velhos, digamos assim, dificilmente se garantiria uma continuidade organizacional e aí a ruptura seria uma transformação radical e absoluta da organização, portanto isso garante a
- 136- 141: Influência
- continuidade, mas por outro lado também as organizações só evoluem se houver mudança e as mudanças muitas vezes não são perceptíveis, e quando essa influência é arrebatadora impede a mudança que quase sempre vem das jovens gerações, quase sempre são os professores jovens que têm capacidade de imprimir mudança à organização. Eu penso que essa mudança
- 174- 178: Influência
- portanto penso que isso não seja por falta de cultura de escola, a lei agora é que impõe isso, por exemplo a Assembleia Estatutária do IPL resistiu muito a essa lei, por isso é que vai ser a última instituição a ter os seus estatutos aprovados, houve sempre um combate entre a garantia
- 218- 225: Influência
- suponho eu, resistem muito a esta lógica. Eu sou um crítico ao Processo de Bolonha, mas é por outros aspectos, porque por exemplo a ideia é afogar financeiramente as universidades e tentar obrigá-las a encontrar fundos não se sabe aonde e aí as culturas organizacionais sem dúvida que podem mudar muito, mas na minha perspectiva num sentido muito pior em relação ao

que havia antes, mas penso que de facto o sentido da escola não tem sido pedagogicamente o do Processo de Bolonha.

391- 401: Influência

as outras escolas para estar a dar uma opinião. O que eu penso é que as outras escolas andaram a reboque desta durante muito tempo, não sei se ainda andam, ou seja andaram a reboque nas coisas principais, por exemplo a história das Tecnologias da Saúde em Portugal sai quase sempre desta escola e passados uns anos olha-se para os currículos das outras escolas e vemos aquelas ideias que nós tínhamos tido primeiro e eles estão a chapá-las todas. Isso pudesse ver em coisas tão simples como no caso da Sociologia, que há uns tempos atrás não existia noutra escola senão nesta e hoje em dia já existe numa série de escolas. A articulação entre as

423- 426: Influência

Eu penso que não foi a escola que me influenciou a esse nível, podia ter sido, mas não foi, o que não quer dizer que a escola não faz um esforço de cientificidade, isso é outra coisa, agora esta era uma convicção que eu tinha antes. Agora

Columna /\$Entrevistado R II

---> Influência

-----  
 arquivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

12- 16: Influência

grande preocupação e se tivermos em conta aquilo que se pode tentar fazer com alguma cultura, aquilo que nós vemos nos momentos importantíssimos que esta Escola tem, que é o dia da Escola ou a abertura solene do ano académico, que têm uma tradição e que eu acho que não há em muitos lados, e por

173- 174: Influência

R. Eu acho que foi um processo que teve influência da cultura da Escola. Esta questão é uma questão onde há oposição aqui

212- 217: Influência

R. Influencia e influencia o funcionamento da Escola, quer dizer há coisas que são claramente positivas porque vamos

assumir que muitas das pessoas que estão a tempo parcial, em termos de conhecimentos é uma mais valia para a escola e na avaliação externa que se fez de todos os cursos foi uma das coisas muito realçadas, uma escola de Tecnologias não pode

240- 249: Influência

fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há excepções, mas genericamente isto é um bocadinho assim e portanto obviamente que influencia muitas coisas, até o funcionamento de algumas Comissões de Curso e isto é muito negativo pois as Comissões de Curso deveriam ter um papel mais activo tendo em consideração o esquema matricial da nossa escola e portanto algumas Comissões de Curso tem pessoas que são difícilimas de encontrar e quando há reuniões faltam imenso e portanto eu acho que em termos de coesão se perde um bocadinho, não retirando o que eu disse no início.

325- 329: Influência

que passam. Eu acho que a cultura da escola, nomeadamente nos alunos claramente tenta influenciar essa integração e há claramente a preocupação de tentar de influenciar as pessoas que ficam a tempo inteiro, as outras lá está também não há um grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para

329- 334: Influência

grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para aqui foi-me logo passado que vir ao jantar do dia da escola e da abertura solene do ano académico era muito importante, mesmo dentro das áreas isto vai sendo passado e eu acho que isto é uma influência da cultura da escola, porque aquilo que nos é passado é que aqui as pessoas reparam nisso.

426- 428: Influência

Em relação à segunda parte, isso é uma das coisas influenciadas pelo tal rigor e pela tal questão do nós temos que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há

Columna /\$Entrevistado R III

-----  
 ]--> Influência -----

archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

26- 28: Influência

isto porque achamos que o modelo organizacional actual da escola é redutor porque é demasiado burocrático, demasiado dependente da opinião da Direcção e portanto existe um grupo

39- 45: Influência

R. Como o Ministério é redutor a nível orçamental e a Escola tem pouco desenvolvimento relativamente a projectos ou a linhas de desenvolvimento de modo a que tragam financiamento para dentro da escola, isso influencia de uma forma geral a própria cultura da escola, porque ficamos sem meios para realizar acções que seriam úteis para o desenvolvimento da Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da

177- 179: Influência

R. São, porque esses valores intrínsecos vão guiar a forma, a metodologia das aulas e os factores de comportamento relativamente aos colegas e aos próprios alunos.

Columna /\$Entrevistado RA I

---> Influência -----

archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

71- 71: Influência

R. Eu penso que a cultura da escola não tem influência. Aliás

Columna /\$Entrevistado RA II

---> Influência -----

archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

10- 14: Influência

R. Eu acho que a cultura organizacional tem influenciado no sentido da permissividade, ou seja, não tem havido grande empenho em termos Directivos e de hierarquia para que as coisas sejam alteradas e portanto isto é um bocadinho o deixa andar. A cultura organizacional da Escola e portanto mais das

43- 45: Influência

R. Eu acho que isto é claramente uma coisa geral e que tem

haver com mudanças da sociedade, não tem nada haver com a  
nossa Escola, acho que as coisas são mesmo assim. Hoje só o

Columna /\$Entrevistado RA III

---

--> Influência

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

24- 33: Influência

R. É uma barreira, porque se eu não posso contactar o exterior sem ser através da Direcção, como disse anteriormente, o que acontece é que ou quando chego à Direcção já levo tudo feito, a Direcção aceita e avançasse ou então tenho que andar a pedir opinião à Direcção em todas as fases de negociação com o exterior e isso é um trabalho excessivo para a própria Direcção que não pode dar a mesma atenção a tudo e isso faz com que uma coisa que podia demorar dias por vezes demore meses, porque são precisas sucessivamente autorizações para avançar.

## **B.11. CATEGORIA ANALÍTICA INTEGRAÇÃO**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Integração

Columna /\$Entrevistado I

□--> Integração

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

30- 38: Integração

existem nesta Escola. Eu penso que uma das riquezas desta Escola é essa, é a sua multidisciplinaridade e a sua múltipla influência, ou seja nós que trabalhamos cá e também os estudantes têm contacto com uma multidisciplinaridade muito significativa, com formas de pensar e com formas culturais muito distintas, que vão desde a área das ciências sociais e humanas às ciências naturais e exactas, até o que é mais importante obviamente aos cursos que aqui existem na Escola e às áreas específicas de cada um desses cursos. Eu nesse

38- 46: Integração

às áreas específicas de cada um desses cursos. Eu nesse sentido penso que existem culturas múltiplas, há muitas formas de cultura e que nem sequer são associáveis imediatamente a áreas, eu penso que dentro dessas múltiplas



formas de cultura que há, tem havido um ganho e que há muitas potencialidades para haver esse ganho, desta diversidade que pode gerar um acumular de aspectos importantes e a nossa Escola, e isto é a minha opinião pessoal, tem ganho muito com isso. Em relação aos aspectos particulares disso que

63- 75: Integração

pensa muitas vezes, trabalha-se muito no Ensino Superior é um facto noutras escolas também é assim, nem em todas, mas eu penso que aqui na Escola sim, aqui na Escola há um enraizamento desse ambiente de trabalho e nessa diversidade que nem sempre foi muito fácil, ou seja, conviver com a diversidade é sempre difícil em todas as áreas do social, é sempre difícil conviver e aceitar a diversidade e sobretudo quando essa diversidade é não só científica, mas também de diferentes pontos de vista, opiniões de concepções científicas diferentes, de visões epistemológicas diferentes, quer dizer esse convívio é difícil, ainda assim penso que na Escola, tem sido sofrível, quer dizer tem havido um pouco esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu

80- 91: Integração

história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, aí dá-lhe factores de cultura organizacional que não podem ser alheados dessa história da Escola, ou seja, o facto de ter nascido como uma Escola Técnica dos Serviços de Saúde e ter feito aquele percurso todo até uma Escola Superior que neste momento tem Mestrado, em colaboração com a Universidade de Évora, tem um, mas também tem Cursos de Mestrado que vão ser brevemente aprovados, estou convencido, pelo Ministério uma vez que no planeamento já está e tem um Curso de Doutoramento em Nanotecnologias com a faculdade de farmácia. Todo este, em muito pouco anos, todo este crescimento, eu penso que também se interiorizou na Cultura Organizacional e ao mesmo tempo

115- 125: Integração

que é um factor positivo nem negativo, eu penso que é quase inevitável, ou seja, se fossemos pensar nos aspectos mais

negativos a própria lógica das Instituições de Ensino Superior e isso é assim com esta e com quase todas as outras ou com todas as outras mesmo, há uma lógica em que há uma relação entre os docentes e os alunos e depois também entre os docentes mais velhos e os docentes mais novos, na integração dos assistentes, todo aquele sistema é um sistema muito conseguido para haver uma reprodução do próprio sistema a partir da influência das pessoas que mais influência têm nesse sistema isso acontece no ISCTE que é uma Escola que eu

235-           246: Integração

assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim que os corpos são diferentes, têm diferentes poderes, podem ter diferentes formas de se relacionarem, mas penso que sobretudo porque há tendência, eu penso que há um aspecto positivo e que isso faz parte daquilo a que podemos chamar a cultura organizacional, porque existe em quase 100% das pessoas, que a proximidade muito forte entre todos os actores, noutras Universidades com estilos mais clássicos, sem dúvida, chegar aos professores é muito mais complicado da parte dos estudantes, entre professores e funcionários há relações muito mais distantes e com a imposição de um poder muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu

258-           258: Integração

R. Sim, eu penso que sim que têm estado. A liderança depende

328-           335: Integração

Saúde e essas coisas relacionam-se, ou seja esta é uma Escola exclusivamente de cursos de Tecnologias da Saúde e esse é um aspecto que a diferencia das outras, ou seja, há muitas escolas onde há cursos de Tecnologias da Saúde, por exemplo a Egas Moniz, há cursos de Enfermagem, de Farmácia e portanto esta unidade de Escola também é maior por ser uma Escola exclusivamente, desde sempre e a Escola tem cerca de 30 anos de história, de cursos de Tecnologias da Saúde.

--> Integração

-----  
arquivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

11- 16: Integração

tenta-se que haja uma participação de todos, o que não implica que às vezes não se sinta que algumas decisões são claramente impostas, mas que nunca são passadas dessa forma e depois em termos do clima, eu acho que há uma grande preocupação em se tentar criar uma espécie de espírito de corpo com amor á camisola da ESTeSL e das Tecnologias, o que

91- 99: Integração

inventar. Acho que este processo de ter mudado e ter passado a haver creditação e não equivalências em algumas situações, acho isto muito complicado, nomeadamente os casos das pessoas que vêm de uma privada, em que tudo tem que ser creditado porque já vêm do curso, eu acho que isto vai levantar problemas muito sérios e os problemas sérios que levanta é para as Escolas Públicas que são mais exigentes, portanto em algumas coisas eu acho sinceramente que não polido, mas isto é uma fantochada em relação a algumas coisa. E depois a parte

173- 176: Integração

R. Não, quer dizer eu não acho que há uma integração total, há uma coisa complicada, eu acho que há um fosso, entre aspas, entre pessoal docente e não docente, nota-se mesmo no dia da Escola etc, há uma separação grande. Eu acho que isso

181- 183: Integração

outra coisa. Depois eu acho que genericamente os alunos sentem-se integrados, agora eu não posso dizer que todos os alunos nesta Escola se sentem integrados. Há aqui um factor

183- 187: Integração

alunos nesta Escola se sentem integrados. Há aqui um factor muito importante também da cultura de Escola que é existir um número muito grande de alunos que vêm de fora de Lisboa, do Norte etc, e há às vezes grandes dificuldades de integração nomeadamente no 1ºano. Eu já tive uma turma ou outra onde se

187- 188: Integração

nomeadamente no 1ºano. Eu já tive uma turma ou outra onde se notava claramente algum mais desintegrado. Nós não somos

192- 194: Integração

dizer que haja isso. Apesar de tudo a Escola tem uma preocupação enorme, aquela semana de integração em que os alunos são apapicadíssimos.

247- 248: Integração

R. Não, eu acho que isso é claramente uma mais valia para a Escola. Acho que essa tem sido uma luta mais ou menos recente

273- 274: Integração

Quando estava a dizer mais valia, é realmente contributos de diferentes áreas de saber e de diferentes perspectivas. Pode

Columna /\$Entrevistado III

-----  
 □--> Integração -----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

96- 102: Integração

R. Como membro do Pedagógico tenho constatado que a integração por vezes não é coesa, quer dos professores relativamente aos alunos, quer dos professores relativamente à Direcção, ou seja, isto é uma Escola com 12 cursos, cursos que têm uma dimensão diferente e isso reflecte-se na maneira como a Direcção vê os cursos, que por sua vez se reflecte nos alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um

102- 107: Integração

alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um bocadinho também quer ver com a maneira de ser de cada professor, mas seguindo a cadeia de Direcção, docência e alunos acaba por se reflectir um bocadinho na integração dos alunos a falta de coesão da Direcção relativamente à docência e aos cursos.

136- 140: Integração

R. O haver indivíduos com diferentes perspectivas é óptimo, porque leva à mudança e ao desenvolvimento, desde que essas diferentes perspectivas sejam vistas não como elementos de

desagregação, mas como elementos de abertura e de mudança e de desenvolvimento.

145- 151: Integração

R. Sem dúvida, eu penso que têm que haver perspectivas diferentes e discussão sobre os assuntos e se as pessoas que estão a discutir os assuntos e os diferentes grupos, que tenham opiniões diferentes, respeitem a visão de cada um e depois ganhe realmente a maioria que opina sobre determinado tema e que os outros respeitem depois essa decisão, eu considero muito bom e isso leva a mais horas se calhar de

168- 172: Integração

R. Neste momento prejudica as actividades pedagógicas porque a cultura organizacional vigente é uma cultura uma bocadinho castrante, dado que não são bem recebidas as tais perspectivas diferentes dos assuntos e como tal isso leva com que se prejudique as actividades.

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 <--> Integração -----

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

131- 135: Integração

se não houver uma socialização e uma influência dos professores mais jovens por parte de outros mais velhos, digamos assim, dificilmente se garantiria uma continuidade organizacional e aí a ruptura seria uma transformação radical e absoluta da organização, portanto isso garante a

157- 165: Integração

torno da escola, mesmo tendo culturas diferentes. Eu penso que isso acontece muito nas relações com o IPL e em alguns casos aconteceu bastante, por exemplo as últimas eleições para a Assembleia Estatutária do IPL em que havia uma lista com pessoas cá da escola e outra só com pessoas do ISEL e do ISCAL e aqui na escola houve um ou dois votos na outra lista ou então por exemplo quando houve a integração da escola que podia ser no IPL ou na Universidade, a opção IPL foi uma

opção generalizada. Depois há outros factores em que já não

251- 255: Integração

R. Eu penso que a dos funcionários não docentes é quase imediata, ou seja, eles chegam à escola e aqui no espaço da escola têm a tradição de que normalmente vai alguém apresentá-los a toda a gente e eu penso que muito rapidamente eles conseguem integrar-se com alguma facilidade. Os

255- 259: Integração

eles conseguem integrar-se com alguma facilidade. Os professores é um pouco diferente depende da sua própria ligação à escola, por exemplo para os professores que trabalham cá a tempo inteiro seguramente eu penso que se integram com alguma rapidez. Agora, nós temos um universo de

259- 264: Integração

integram com alguma rapidez. Agora, nós temos um universo de 200 e tal professores e muitos deles, pelo tempo de presença aqui na escola, têm com a escola uma relação menor e aí penso que a integração é muito menor, embora alguns professores a tempo parcial estejam muito integrados na escola, mas são excepções.

280- 286: Integração

próximos. Eu penso que isso também depende muito das características pessoais dos professores, eu não estou seguro que seja um trabalho do professor integrar os alunos numa organização, mas do Coordenador de Curso imagino que sim, dos professores em geral não estou muito seguro embora o trabalho dos professores depois também passa por uma relação académica com os alunos que não seja só o debitar matéria. Agora a

350- 356: Integração

dúvida que sim. No entanto, eu penso que a diversidade das áreas e o facto de as áreas se poderem expressar, o que num sistema que não fosse matricial isso não aconteceria, e a possibilidade das áreas se poderem manifestar e expressar é um contributo para o permanente enriquecimento da escola, da reflexão e da tomada de decisões e eu penso que nesse aspecto

tem sido positivo. No entanto, e muitas das críticas que tem  
376- 380: Integração

R. Eu penso que sim. As Organizações têm tendência para resistir à diferença e as Organizações de Ensino e os seus Órgãos de Gestão também, mas mesmo assim eu penso que aqui na escola convivesse relativamente bem com essa diferença, em termos gerais penso que sim.

Columna /\$Entrevistado R II

-----  
-> Integração -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

302- 309: Integração

R. Em relação aos estudantes eu acho que há uma grande preocupação de passar a tal cultura do amor à camisola, a semana de integração é uma coisa que lembraria a poucos e que há uma grande preocupação em manter e em perceber que aquela semana, é uma semana muito importante, com umas grandes explicações de todos os cursos, o que é uma coisa também única, portanto ai eu acho que há essa preocupação, o que não significa o contrário. Nós temos uma percentagem muito grande

309- 315: Integração

significa o contrário. Nós temos uma percentagem muito grande de alunos deslocados, muitos alunos que não entram em primeira opção e que andam aqui muito perdidos e nós na Psicologia, ainda há bocadinho estávamos a falar e a Prof.<sup>a</sup> Margarida estava a dizer que não tem uma semana que não tenha um aluno a querer falar com ela, portanto uma coisa não tira a outra, agora que há esse preocupação há. Depois, em relação

315- 321: Integração

a outra, agora que há esse preocupação há. Depois, em relação a novos professores, nós somos uma escola com 200 professores, muitos deles que estão na escola parcialmente, pelo que há muitas pessoas que não se conhecem portanto essa integração nos parciais acho que não existem, em relação às pessoas que vêm a tempo inteiro eu acho que há mais essa

preocupação. Dos funcionários, já houve uma altura em que

325- 329: Integração

que passam. Eu acho que a cultura da escola, nomeadamente nos alunos claramente tenta influenciar essa integração e há claramente a preocupação de tentar de influenciar as pessoas que ficam a tempo inteiro, as outras lá está também não há um grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para

341- 344: Integração

R. A preocupação que eu vejo é claramente na semana da integração. Depois, no projecto pedagógico, claramente eu acho que não. Não lhe posso dizer que na Associação de Estudantes não haja essa preocupação porque não conheço. Eu

349- 354: Integração

acho até que em demasia. Em relação aos outros alunos, eu acho que não e isto por exemplo é claramente uma crítica, cada vez mais as Instituições de Ensino Superior têm na própria Instituição um gabinete de apoio ao estudante, muitas vezes com um psicólogo e que serve por exemplo para nível expectativas, adaptação, etc... Nós temos uma pessoa no IPL,

371- 374: Integração

Respondendo directamente à sua pergunta nos dois anos que estive no Pedagógico, não me pareceu nunca que isto fosse uma preocupação, tirando lá está a semana de integração, mas parece-me que isso não chega.

Columna /\$Entrevistado R III

---> Integração

-----  
 arquivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

9- 12: Integração

R. Penso que os principais valores da escola são o ensino, integração e desenvolvimento das áreas das tecnologias da saúde, numa perspectiva de conhecimento e de investigação relacionando com os valores do ensino superior.

28- 31: Integração

dependente da opinião da Direcção e portanto existe um grupo



de professores que gostaria de ter um projecto para a escola de maior desenvolvimento e de maior integração com outras instituições e uma abertura maior para o exterior.

102- 106: Integração

R. A integração não é coesa porque é vulgar as áreas científicas não terem à partida as mesmas condições e nota-se uma predisposição de algumas áreas científicas terem um maior desenvolvimento que as outras, portanto a integração não é coesa.

168- 170: Integração

R. É um aspecto muito positivo, porque é isso que conduz à evolução e à inovação das próprias organizações. Se a escola aceita essas diferenças de pensamento, eu penso que não.

Columna /\$Entrevistado RA I

-----  
 □--> Integração -----

archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

51- 53: Integração

R. Apesar de tudo eu penso que existe, também devido à estrutura matricial, um hábito de interacção entre essa heterogeneidade, seja nas Comissões ou nos Órgãos de Gestão.

57- 59: Integração

do outro. Eu penso que uma das potencialidades da cultura da Escola e que há vários anos que se desenvolve é o facto das pessoas terem que interagir mais. Quanto mais as pessoas

71- 77: Integração

R. Eu penso que a cultura da escola não tem influência. Aliás eu acho que uma das maiores vantagens da nossa matriz cultura é a grande interacção entre professores e alunos que é muito maior que o normal, porque existe uma grande proximidade, o que é uma grande vantagem. Essa maior aproximação e informalidade entre os professores e estudantes, pode ajudar muito para a adequação ao Processo de Bolonha. Agora o que

103- 106: Integração

R. Não tenho a certeza. Eu penso que no que se refere à

integração os Coordenadores de Curso assumem essa  
responsabilidade, mas depois existe também a integração por  
parte dos estudantes mais velhos. Agora eu também penso que o

106- 109: Integração

parte dos estudantes mais velhos. Agora eu também penso que o  
discurso da integração também é um pouco excessivo, porque eu  
acho que os alunos de uma maneira ou de outra acabariam por  
se integrar.

128- 131: Integração

R. Sim eu penso que ajuda. Acho que o hábito de interacção e  
de diálogo, mesmo que esse diálogo seja complexo, que existe  
aqui na Escola pode ser um contributo para o funcionamento do  
sistema matricial. Agora isto de facto não é fácil, mas o

131- 134: Integração

sistema matricial. Agora isto de facto não é fácil, mas o  
contrário é uma estrutura de cima para baixo em que não há  
interligação entre essa heterogeneidade de que falávamos à  
pouco. Nunca é muito fácil esta relação entre diferentes

134- 136: Integração

pouco. Nunca é muito fácil esta relação entre diferentes  
áreas e fazer a ponte entre os interesses mais específicos de  
cada área e os interesses gerais da escola.

Columna /\$Entrevistado RA II

=====  
[]--> Integração -----

archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

Columna /\$Entrevistado RA III

=====  
[]--> Integração -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

51- 57: Integração

R. É a professores e a alunos, porque como a escola não é  
coesa no seu desenvolvimento, ou seja, as Áreas Científicas  
que normalmente estão no poder são as que mais se desenvolvem  
e a associação de estudantes está sempre muito ligada à

respectiva Direcção e aos respectivos Órgãos da Escola, é claro que isso se vai reflectir não só nos professores mas também nos alunos.

## **B.12. CATEGORIA ANALÍTICA PERCEPÇÕES**

tabar

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Percepções

Columna /\$Entrevistado I

=====  
 [--> Percepções -----

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

9- 16: Percepções

Eu pessoalmente tenho alguma dificuldade em falar da cultura organizacional de uma forma singular. Eu penso que em todas as Organizações existem várias formas de cultura em simultâneo, compreendo que se diga que possa haver uma matriz que seja aquilo a que se possa chamar a cultura organizacional, ou seja, alguns aspectos comuns que são específicos portanto da cultura das organizações e neste caso particular da cultura da nossa Escola. Eu penso que esta

16- 22: Percepções

particular da cultura da nossa Escola. Eu penso que esta Escola também é um exemplo de vários tipos de cultura organizacional, teria sempre alguma dificuldade em caracterizar uma cultura organizacional cá da Escola e possivelmente se o fizesse estaria a ser parcial, ou seja,

estaria a falar da cultura com a qual me identifico mais e a confundir isso com a cultura organizacional da Escola. Muitas

22- 30: Percepções

confundir isso com a cultura organizacional da Escola. Muitas vezes ao nível das empresas quando se fala de cultura organizacional penso eu que dá um certo jeito às administrações tentar unificar tudo mas em todas as organizações penso eu que existem várias formas de cultura distintas e penso que aqui na escola isso acontece não seria possível associar culturas a cursos só, não é nesse sentido, mas sobretudo é várias formas de cultura organizacional que existem nesta Escola. Eu penso que uma das riquezas desta

30- 38: Percepções

existem nesta Escola. Eu penso que uma das riquezas desta Escola é essa, é a sua multidisciplinaridade e a sua múltipla influência, ou seja nós que trabalhamos cá e também os estudantes têm contacto com uma multidisciplinaridade muito significativa, com formas de pensar e com formas culturais muito distintas, que vão desde a área das ciências sociais e humanas às ciências naturais e exactas, até o que é mais importante obviamente aos cursos que aqui existem na Escola e às áreas específicas de cada um desses cursos. Eu nesse

38- 46: Percepções

às áreas específicas de cada um desses cursos. Eu nesse sentido penso que existem culturas múltiplas, há muitas formas de cultura e que nem sequer são associáveis imediatamente a áreas, eu penso que dentro dessas múltiplas formas de cultura que há, tem havido um ganho e que há muitas potencialidades para haver esse ganho, desta diversidade que pode gerar um acumular de aspectos importantes e a nossa Escola, e isto é a minha opinião pessoal, tem ganho muito com isso. Em relação aos aspectos particulares disso que

54- 62: Percepções

bastante maior que o normal, penso que sobretudo os coordenadores de curso têm uma dedicação muito forte às

actividades, à escola, os professores ligados às áreas científicas dos cursos também e às outras áreas científicas também, existe alguma vontade de trabalhar na Escola, existe algum entusiasmo nesse trabalho e sobretudo existe muito trabalho, eu penso que isso que existe, e isso é um aspecto que poderemos considerar uma matriz da cultura organizacional, podemos dizer assim, ao contrário do que se

63- 75: Percepções

pensa muitas vezes, trabalha-se muito no Ensino Superior é um facto noutras escolas também é assim, nem em todas, mas eu penso que aqui na Escola sim, aqui na Escola há um enraizamento desse ambiente de trabalho e nessa diversidade que nem sempre foi muito fácil, ou seja, conviver com a diversidade é sempre difícil em todas as áreas do social, é sempre difícil conviver e aceitar a diversidade e sobretudo quando essa diversidade é não só científica, mas também de diferentes pontos de vista, opiniões de concepções científicas diferentes, de visões epistemológicas diferentes, quer dizer esse convívio é difícil, ainda assim penso que na Escola, tem sido sofrível, quer dizer tem havido um pouco esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu

115- 125: Percepções

que é um factor positivo nem negativo, eu penso que é quase inevitável, ou seja, se fossemos pensar nos aspectos mais negativos a própria lógica das Instituições de Ensino Superior e isso é assim com esta e com quase todas as outras ou com todas as outras mesmo, há uma lógica em que há uma relação entre os docentes e os alunos e depois também entre os docentes mais velhos e os docentes mais novos, na integração dos assistentes, todo aquele sistema é um sistema muito conseguido para haver uma reprodução do próprio sistema a partir da influência das pessoas que mais influência têm nesse sistema isso acontece no ISCTE que é uma Escola que eu

128- 134: Percepções

escolas de enfermagem, porque as coordenações dos cursos e as

peças que estão na coordenação do curso têm uma tendência, penso eu, quer sobre os estudantes quer sobre os colegas têm uma influência muito forte mas também penso que isso depende da personalidade e da capacidade de liderança e da credibilidade dessas pessoas, ou seja, nem todas terão a mesma influência.

140- 144: Percepções

reação também, reação contrária, isso acontece. Sobre as outras escolas eu penso que muito pouco, eu penso que a ESTeSL tem liderado claramente as Tecnologias da Saúde a todos os níveis os planos de estudo das outras escolas, no mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As

144- 152: Percepções

mínimo, vêm beber muito aos da própria ESTeSL. As transformações que a ESTeSL encetou com algumas desistências, mas mais ou cedo ou mais tarde acabam por ser também as transformações das outras escolas, quer públicas quer privadas, onde os próprios coordenadores dos cursos privados são maior parte das vezes são professores que passaram pela formação desta Escola e que têm tendência a levar esta influência da Escola, eu penso que isso acontece, o contrário eu penso que não. Talvez eu não conheça muito bem, mas tenho

160- 167: Percepções

R. Eu penso que é uma grande oportunidade. Podemos ser todos críticos em relação ao próprio Processo de Bolonha, e há algumas críticas que eu também partilho, penso que muitos dos interesses são interesses político-económicos e não tanto pedagógicos, mas ainda assim penso que é uma grande oportunidade e alguns dos aspectos que eu considero mais negativos, por exemplo nesta Escola, há uma oportunidade de os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que

167- 175: Percepções

os transformar melhor à luz do Processo de Bolonha. Penso que o Processo de Bolonha para se poder legitimar naquilo que foram os seus objectivos económicos e políticos para se



imporem teve que ceder em termos pedagógicos e eu penso que em termos pedagógicos avançou bastante bem, ou seja, se por um lado é o domínio do modelo de ensino anglo-saxónico sobre os outros modelos europeus, mas aí eu também considero que o modelo anglo-saxónico está muito mais avançado e portanto esse domínio é uma grande oportunidade em termos pedagógicos,

176- 184: Percepções

por exemplo o ensino centrado no estudante, depois há as contradições, por exemplo na nossa Escola temos turmas com 40 pessoas é impossível centrar o ensino no estudante, não há essa possibilidade na maior parte dos casos, mas por outro lado sim, por exemplo estou-me a lembrar dos testes, de todo um ensino massificado e numa base muito tradicionalista do teste, da frequência que há muitas boas oportunidades de renovar e ser mais inovador em alguns métodos etc... do que temos sido até aqui. De certa forma as condições estruturais

184- 188: Percepções

temos sido até aqui. De certa forma as condições estruturais têm condicionado as mudanças, eu sinto em mim próprio que tenho algumas dificuldades quando tenho turmas muito grandes e tudo isso implica dificuldades para implementar alguns métodos pedagógicos, mas a influência de Bolonha de certa

188- 195: Percepções

métodos pedagógicos, mas a influência de Bolonha de certa forma penso que fez pensar as pessoas nessa possibilidade, penso que sim, até como forma de legitimação, eu lembro de este ano dizer aos alunos que com o Processo de Bolonha temos que ter outra mentalidade face à escola que não é apenas chegar, ler um texto, escrever um teste e acabou, e isso de certa forma é a tentativa de implementação de uma nova relação. E acha que a cultura ou as culturas todas que temos

195- 197: Percepções

relação. E acha que a cultura ou as culturas todas que temos aqui na Escola são uma forma de facilitar a enfrentar essas mudanças. Isso já não sei, porque de certa forma a esse nível

211- 213: Percepções

R. Eu insisto que há várias culturas na escola, eu penso que em toda a gente a começar pelos estudantes, penso que sim, que existem várias culturas. Eu penso que é muito redutor,

213- 222: Percepções

que existem várias culturas. Eu penso que é muito redutor, por exemplo, dizer os estudantes são muito aplicados ou os estudantes não querem estudar, penso que com um grupo tão grande de 1600 pessoas é muito redutor falar nessa possibilidade, eu penso que há muitos estilos de estudantes, muitos estilos de pessoas e a cultura organizacional pode ter alguns aspectos comuns que a gente possa chamar de cultura organizacional, mas na prática existem culturas tão diferentes dentro desta realização que não sei se podemos falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que

222- 230: Percepções

falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que existe uma identidade, eu penso que sim, embora cá está eu insisto que a identidade é plural, não é uma identidade unívoca, mas penso que sim que existe um sentido de afiliação à Escola da parte dos funcionários, tenho muito poucas dúvidas, eu por exemplo relaciono-me com os funcionários de uma forma muito semelhante aquela com que me relaciono com os meus colegas, eu sempre senti da parte deles uma muito boa colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os

230- 235: Percepções

colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os estudantes é a mesma coisa, há uma relação diferente porque há uma avaliação pelo meio e isso é sempre mais constrangedor e também há uma diferença de idades, mas ainda assim também da parte dos estudantes sempre senti essa facilidade digamos assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim

264- 271: Percepções

tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos aspectos que podemos apontar, que pode ter que ver com a

nossa cultura organizacional e que têm haver com as culturas organizacionais em saúde, particularmente na enfermagem, que é muitas vezes a figura do coordenador de curso tem ele próprio uma postura paternal ou maternal sobre os estudantes e eles próprios sentem que o sistema da Escola funciona por essa relação mais paternalista. Eu penso que em alguns cursos

273- 282: Percepções

talvez. Nas escolas de enfermagem, e eu conheci várias, isso acontece muito mesmo e isso não é uma característica do Ensino Superior, nem faz parte das culturas organizacionais do Ensino Superior de uma forma geral, ou seja, se por um lado a distância é um factor mais constrangedor na cultura organizacional do Ensino Superior, e a distância é um dos factores característicos do Ensino Superior, e nós aqui não temos tanto, mas por outro lado, o pólo oposto que é o paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto

282- 287: Percepções

alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto interessante que é essa função da Escola de socialização e a esse nível quando as pessoas pensam que os professores podem moldar os alunos, não é possível fazer moldes dos alunos, até porque os próprios alunos são críticos, não aceitam certos estilos, são gozões, são críticos contra os professores, tudo

288- 297: Percepções

isso também existem não é e portanto eu penso que não se pode dizer que os líderes mudam os liderados, eu penso que isso não, que têm muita influência têm, eu creio que sim, mas isso também depende dos líderes, dos liderados, mas aqui nas escolas de saúde e nesta Escola há tendência de influenciar relativamente bem, mas não propriamente como as pessoas pensam, por exemplo eu ouço às vezes alguns funcionários antigos, quando alguns alunos têm uma atitude mais característica do coordenador de curso, é tal e qual, mas muitas vezes somos nós próprios que imaginamos coisas.

303- 310: Percepções

R. Eu penso que sim. Preocupações sem dúvida nenhuma, eu penso que em todas as áreas científicas e todas as pessoas partilham preocupações, podem partilhar de maneira diferente e terem opiniões diferentes sobre essas preocupações, às vezes essas preocupações são vividas com tanta intensidade que até se exagera no tom, na forma como se discute etc... que é indesejável, mas que há uma partilha muito grande de preocupações isso há. De opiniões nem tanto. É interessante

315- 321: Percepções

organizacional são aproximadas, um factor de identidade forte é quando um curso por exemplo é atacado no exterior há uma tendência de união por parte da organização para a defesa desse curso, independentemente das divergências que se têm com essa pessoa desse curso, até se podem ter algumas opiniões que se calhar nem é bem assim, mas há muito essa tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de

328- 335: Percepções

Saúde e essas coisas relacionam-se, ou seja esta é uma Escola exclusivamente de cursos de Tecnologias da Saúde e esse é um aspecto que a diferencia das outras, ou seja, há muitas escolas onde há cursos de Tecnologias da Saúde, por exemplo a Egas Moniz, há cursos de Enfermagem, de Farmácia e portanto esta unidade de Escola também é maior por ser uma Escola exclusivamente, desde sempre e a Escola tem cerca de 30 anos de história, de cursos de Tecnologias da Saúde.

349- 355: Percepções

departamentos penso que é muito importante. Agora às vezes o funcionamento é um pouco mais difícil, mas nesse aspecto não vejo grande problema, penso que por exemplo, no Conselho Científico, o facto de as decisões passarem por muitas mãos, no fim os documentos têm uma qualidade muito superior à inicial porque os assuntos são discutidos, mas pronto as coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as

355- 365: Percepções

coisas demoram mais. Ambiguidade penso que não existe, que as coisas estão claras, eu penso que muitas vezes o discurso é que pode ser um discurso ambíguo, mas penso que não, pelo contrário se ainda houvesse mais participação dos docentes todos, das áreas todas, o que não acontece nem vai acontecer porque a lei mudou e o Conselho Científico vais ser menor, se toda a gente funcionasse numa Assembleia Geral, penso que funcionava melhor, quer dizer claro que havia mais confusão, mas funcionaria melhor, e evitaria aquilo que muitas vezes se critica à gestão da Escola que é as pessoas não terem informação. Muitas vezes não têm informação por estarem pouco

373- 378: Percepções

penso que não mesmo. Em primeiro lugar parece-me e sempre me pareceu que isso seria inevitável, a tendência é para que cada vez haja menos professores externos, porque a tendência é para que a Escola forme um grupo de professores próprio, à medida que vai aumentando esse grupo vai reduzindo a possibilidade de termos professores que não são da Escola.

379- 384: Percepções

Mas, penso que a manutenção de um grupo de professores, no ensino Politécnico todo, que estavam no mundo profissional pode ser uma grande vantagem e depois sinto também um pouco, da maior parte desses professores, principalmente dos que vêm das Tecnologias da Saúde uma relação muito forte com a Escola. Eu fiz observação directa, para a minha tese de

386- 388: Percepções

alunos meus de Cardiopneumologia e eu senti sempre que havia uma facilitação e uma identificação relativamente grande e uma simpatia muito forte e que tinha que ver com isto só, com

395- 399: Percepções

aulas podem ter alguma dificuldade em acompanhar, eu penso que ter pessoas, no ensino politécnico, que vêm do mercado de trabalho e que normalmente são pessoas bem qualificadas e prestigiadas o mercado de trabalho penso que isso poderá ser uma vantagem. Desagregação penso que não, eu nunca senti uma

399- 402: Percepções

uma vantagem. Desagregação penso que não, eu nunca senti uma tentativa de qualquer espécie de tomada da Escola, se houvesse também não seria nunca das pessoas exteriores, isso penso que não.

424- 427: Percepções

esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a grande parte de nós aqui na Escola não temos muito tempo, como gostaríamos, para pensar pedagogicamente, para preparar melhor as aulas, para ler mais. Aquilo que me vai valendo um

464- 468: Percepções

muito esses debates. Eu sinto que se ganha muito com isso, também os meus colegas da área da Sociologia são excelentes, eu penso que é um privilégio conviver com eles e tenho beneficiado muito, mas com os outros colegas da Escola também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos

473- 474: Percepções

extremamente enriquecedora. Penso que nesta Escola vivem-se muito as coisas e isso é muito positivo.

Columna /\$Entrevistado II

-----  
 ]--> Percepções -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

27- 32: Percepções

R. Eu acho que (...) É assim acho que uma das professoras que pela sua forma de ser e de estar influenciava e influenciava sendo uma pessoa que estava claramente não alinhada com a Direcção, eu posso dizer era a Professora Elisa Carias das Análises Clínicas e influenciou claramente e acho que essa foi uma das pessoas mais marcantes, mas acho que neste

33- 38: Percepções

momento há outras pessoas, mas apesar de tudo acho que neste momento estamos numa fase em que, entre aspas, há menos oposição do que já houve, é um bocadinho aquilo que eu acho, eu não sou aqui tão, tão antiga em relação a isso, mas não

sinto que isso seja uma questão em que todas as pessoas estão de acordo em relação a isso. Aliás, a Carina não está, mas os

40- 45: Percepções

portanto não. O que eu acho que acontece é que no final de discussões às vezes muito vivas, acesas e às vezes até muito feias, aquilo que a Direcção tinha inicialmente pensado, isto é uma coisa que estou a aprender e tenho constatado, acaba por ser sempre aquilo que se decide, também porque o Científico e a Direcção têm uma relação única e unívoca.

50- 56: Percepções

R. Sim, acho que isso é uma coisa que neste momento se nota ser muito negativa, porque a Carina na altura em que vai fazer o trabalho, acabamos muito recentemente de perder a nossa autonomia em relação ao IPL e portanto acho que há até muitas decisões que nós assumimos como a Direcção fez isto e nós não concordamos na verdade, quer dizer, não é a Direcção são decisões que claramente são impostas e (...) pronto a

59- 61: Percepções

claramente (...) Bolonha quer nós queiramos quer não, as pessoas podem estar de acordo ou não, foi uma coisa completamente imposta. Portanto esta questão da autonomia das

70- 72: Percepções

R. Eu acho que o Processo de Bolonha apesar de tudo, e depois com estas pressões, poderia ter sido uma oportunidade melhor em termos de reflexão. Acho que genericamente nós ganhamos,

72- 85: Percepções

em termos de reflexão. Acho que genericamente nós ganhamos, por exemplo, especificamente em relação à Radioterapia e especificamente a parte que eu defendo acho que a Radioterapia, não só na Psicologia, ficou com um programa ou com um plano curricular muito mais ajustado e portanto é assim, independentemente de ser ou não Bolonha, algumas reestruturações que se fizeram nos cursos, em termos genéricos, e não aqui não estou a falar especificamente da Psicologia, acho que a Radioterapia com a Psicologia acho que

vocês ficaram muito bem em termos de possibilidade de formação e digo isto não é porque ficamos com muitas cadeiras, não, é porque é um curso em que é claramente preciso e portanto genericamente eu acho que os planos curriculares mudaram para melhor. Agora, se a Carina me

86- 90: Percepções

perguntar, por exemplo esta coisa dos ECTS, eu acho que isto é uma fantochada porque nós passamos a vida a fazer contas com uma calculadora, mas quando não dá o que nós queremos, mudamos o trabalho que em vez de ser 2 horas é 4 e aquilo dá o que nós queremos. Portanto nós andamos aqui claramente a

91- 99: Percepções

inventar. Acho que este processo de ter mudado e ter passado a haver creditação e não equivalências em algumas situações, acho isto muito complicado, nomeadamente os casos das pessoas que vêm de uma privada, em que tudo tem que ser creditado porque já vêm do curso, eu acho que isto vai levantar problemas muito sérios e os problemas sérios que levanta é para as Escolas Públicas que são mais exigentes, portanto em algumas coisas eu acho sinceramente que não polido, mas isto é uma fantochada em relação a algumas coisa. E depois a parte

99- 102: Percepções

é uma fantochada em relação a algumas coisa. E depois a parte mais importante em termos pedagógicos eu acho que genericamente, genericamente não se está a seguir em relação a Bolonha. A questão da metodologia claramente de avaliação

102- 111: Percepções

a Bolonha. A questão da metodologia claramente de avaliação continua com a questão do trabalho do aluno, do estudo, do acompanhamento, já nem estou a falar do tutorial, mas por exemplo muitas vezes implica que o aluno venha preparado para as aulas e aulas são mais de discussão, a Carina veja das pessoas que vai entrevistar quando pessoas é que estão a fazer isto em aula, quer dizer nós na Psicologia já tínhamos um método em que cada ponto do programa tinha um trabalho,



isto é metodologia de Bolonha, com trabalhos mais pequeninos, aquilo a que se chama muito fazer o paper não é. Agora

111- 119: Percepções

aquilo a que se chama muito fazer o paper não é. Agora genericamente isto não está a ser feito, portanto aquilo que aconteceu é que nós estamos a aplicar Bolonha aquilo que é obrigatório, que é os ECTS e é reduzir o número de horas, mas depois a verdade é que se formos a ver o número de trabalhos é o mesmo, o esquema de avaliação é por frequência e continuamos a ter cadeiras cá na Escola em que o que o Professor diz que é fazer avaliação contínua é fazer dois testes durante o semestre. Quer dizer isto é deturpar

120- 126: Percepções

completamente a questão de Bolonha. Agora é assim, Bolonha pressupõe uma maturidade dos alunos, que genericamente acho que nós cá não temos, por exemplo nós na Psicologia não temos nenhuma aula que seja obrigatória, não é possível fazer trabalhos e discussão em aula quando os alunos não são obrigados a ir e a discutir os trabalhos, nós não os podemos obrigar a ir. Portanto, isto pressupõe que as pessoas vão às

130- 134: Percepções

nada. Portanto o que nós estamos a fazer aqui é uma alteração do plano de estudos, como ocorreu antes deste e como vai ocorrer daqui a dez anos porque como toda a gente sabe os planos de estudo no Ensino Superior mudam, agora foi com Bolonha, mas o que é a sério não está a ser feito.

144- 149: Percepções

depois esta Escola tem essa questão da sua cultura que eu por acaso não disse há bocado, que é uma das coisas que faz parte da cultura desta Escola e que a faz ser uma Escola um bocadinho diferente dos outros sítios por onde eu passei, é o facto de ter 200 e tal professores e muitos deles virem cá dar uma aulinha. Portanto eu acho que esta Escola começou a

153- 156: Percepções

diferente. Em relação ao pessoal não docente eu acho que as

peessoas fazem muito comentários à parte mas depois em termos de reclamar a quem de direito não o fazem, portanto o que passa também é algum conformismo, apesar de o ano passado

158- 161: Percepções

Gabinete de Sumários e afins. Em relação aos estudantes, eu acho que genericamente não se vêm grandes reclamações, genericamente acho que são conformistas, não vejo aqui grandes coisas de não conformismo. Acho que a Escola tem uma

161- 167: Percepções

grandes coisas de não conformismo. Acho que a Escola tem uma grande preocupação com a satisfação dos estudantes, às vezes até me parece um bocadinho em demasia, com a questão pedagógica dos estudantes, para os estudantes não reclamarem e portanto genericamente eu acho que eles também não têm grandes coisas, à séria, para apontar, genericamente atenção eu estou a falar de uma forma genérica.

173- 176: Percepções

R. Não, quer dizer eu não acho que há uma integração total, há uma coisa complicada, eu acho que há um fosso, entre aspas, entre pessoal docente e não docente, nota-se mesmo no dia da Escola etc, há uma separação grande. Eu acho que isso

176- 179: Percepções

dia da Escola etc, há uma separação grande. Eu acho que isso é uma grande diferença, porque quando isto era muito pequenino, na parte em que eu cá não estava, isto não era assim. Se a Carina for a um jantar cá da Escola, a Carina

183- 187: Percepções

alunos nesta Escola se sentem integrados. Há aqui um factor muito importante também da cultura de Escola que é existir um número muito grande de alunos que vêm de fora de Lisboa, do Norte etc, e há às vezes grandes dificuldades de integração nomeadamente no 1ºano. Eu já tive uma turma ou outra onde se

187- 188: Percepções

nomeadamente no 1ºano. Eu já tive uma turma ou outra onde se notava claramente algum mais desintegrado. Nós não somos

204- 214: Percepções

alguns coisas claramente m Portugal e é uma referência. Acho que genericamente isto existe e é passado, por exemplo uma pessoa que vêm completamente de fora das Tecnologias, como eu, eu já vejo alguns alunos com este discurso de não não, porque os outros fazem assim, mas nós somos melhores e para nós o estágio é muito importante, e nós queremos continuar com isto ou com este grau de exigência ou com esta questão de formação, o que não significa, por exemplo, que não haja, como é evidente e há em todo o lado, um número de alunos que a única coisa que os preocupa é passar e ter as coisas claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no

214- 219: Percepções

claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no Pedagógico alguma preocupação de os alunos perceberem que não é só com facilitismos que vão continuar a ter isto e hoje em dia com o desemprego que há, na Radioterapia não há privadas, mas noutros cursos isto é evidente, vai-se marcar pela diferença e pela formação. Portanto, acho que o valor de

228- 231: Percepções

vista e que estou numa área transversal, são claríssimas. Já ouvi comentários, por exemplo em relação ao Coordenador da Área Científica e ao Coordenador da Comissão de Curso que isto às vezes se torna complicado. Como nós não somos

236- 239: Percepções

Direcção, o que é que vai a Científico etc. Não acho que crie ambiguidade e portanto este sistema matricial, eu acho que cria alguma dinâmica na Escola em termos dos contributos que se podem dar para os cursos que me parece que é interessante.

248- 250: Percepções

Escola. Acho que essa tem sido uma luta mais ou menos recente da Escola, com as várias áreas do saber e que foi uma coisa que se calhar criou muitas lutas. Agora eu acho que isso é

263- 269: Percepções

R. Pode dar para os dois lados. Pode dar para aumentar a

coesão ou pode não aumentar a coesão. Se o espírito em termos do valor for estar ali para o bem do curso, obviamente que aumenta a coesão e as pessoas podem trazer outras perspectivas que por exemplo uma pessoa só daquela área específica daquele curso nunca tenha pensado, lá está a mais valia. Agora, se há à partida um mau ambiente e a pessoa que

271-           272: Percepções

coesão nenhuma. Portanto, se calhar há comissões de curso que funcionam muito bem e há outras que claramente não funcionam.

282-           289: Percepções

relação à coesão, e a coesão tem muito que ver com as pessoas sentirem que estão a trabalhar claramente para o mesmo objectivo, eu não lhe posso responder com a maior sinceridade se aumenta claramente a coesão porque eu não sei se na cabeça de todas as pessoas está claramente evidente que quando eu vou para uma reunião de Comissão de Curso estou lá claramente para o bem do curso e não para defender o meu Departamento, isto eu acho que pode estar aqui um bocadinho pouco claro.

Columna /\$Entrevistado III

=====

--> Percepções

-----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

24-           32: Percepções

da forma como eles são colocados na prática. As decisões nem sempre são partilhadas pelos respectivos órgãos e professores que pertencem a esses mesmo órgãos da Escola e isso faz com que existam professores que possam influenciar as decisões em determinada altura, quando é mesmo necessário tomar as decisões e quando essas decisões vão aos órgãos, através da sua argumentação definir uma determinada estratégia que influencia por vezes aquilo que está à partida como resolução dos problemas.

37-           42: Percepções

R. Influenciam só de uma forma formal, se assim se pode dizer, porque depois a Escola é constituída por professores

que têm a sua capacidade de pensar sobre os assuntos e depois resolvê-los de determinada forma sempre de acordo com a lei, pelo menos pretende-se que assim seja, mas por vezes dando um rumo diferente daquele à partida previsto. Portanto o

42- 46: Percepções

rumo diferente daquele à partida previsto. Portanto o Ministério influencia a nível orçamental e a nível de linhas gerais de conduta, a partir daí a Escola é autónoma para a resolução dos seus problemas internos com as diferentes opiniões que podem existir dentro da Instituição.

51- 58: Percepções

R. O Processo de Bolonha foi aplicado na Escola um bocadinho à pressa, ou seja, na minha opinião o Processo de Bolonha na sua aplicação deveria ter sido melhor pensado relativamente às novas metodologias de ensino e dar formação aos professores, que isso não foi feito, relativamente a essas metodologias, e como tal isso gera algumas confusões e se calhar os professores poderiam ter determinado papel na aplicabilidade do Processo de Bolonha e não o estão a ter.

59- 65: Percepções

Portanto, tem sido pouco reflectido, na minha opinião, existe muita coisa ainda para limar, mas a maior falha que eu vejo é na aplicabilidade e na existência de meios para aplicar as novas metodologias de ensino e do Processo de Bolonha, porque a Escola ainda tem falta de alguns meios, de estruturas físicas, inclusive para se poder introduzir este Processo com êxito.

72- 78: Percepções

funcionários não docentes, quer estudantes, o comportamento é um bocadinho ditado pela Direcção vigente, penso que existe uma cultura de que a opinião pessoal de cada um não tenha grande valor e há uma tendência de uma grande facção da Escola em limitar as suas opiniões porque não se sentem à vontade para dizer sinceramente quais são os seus pontos de vista relativamente a cada assunto. Portanto, existe como que

102- 107: Percepções

alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um bocadinho também quer ver com a maneira de ser de cada professor, mas seguindo a cadeia de Direcção, docência e alunos acaba por se reflectir um bocadinho na integração dos alunos a falta de coesão da Direcção relativamente à docência e aos cursos.

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 --> Percepções -----

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

12- 14: Percepções

R. Eu penso que normalmente, ou seja, as diferentes culturas em qualquer organização são sempre passíveis de gerar conflitos, gerar consensos em algumas formas de articulação.

15- 20: Percepções

Eu penso que têm convivido relativamente bem, em determinados períodos de maior tensão, de discussão sobre temas mais decisivos ou mais polémicos, mais contraditórios nas maneiras de pensar das pessoas, eu penso que quando há formas completamente diferentes de pensar, não há necessidade de articulação entre essas formas contraditórias de pensar, eu

20- 23: Percepções

articulação entre essas formas contraditórias de pensar, eu acho que sobretudo é importante é sempre a tentativa de compreensão do ponto de vista do outro e em relação às identidades há alguns aspectos que são mais difíceis. Agora

57- 61: Percepções

articuladas. Eu na minha actividade de professor não vejo outra possibilidade, eu não vejo como é que daria aulas se não tivesse experiência como sociólogo, a profissão relacionada com a formação académica e a profissão académica enquanto docente misturam-se e eu não as vejo de outra forma.

62- 68: Percepções

Aquilo que acontece quando desenvolvemos uma carreira

académica e não fazemos nada para além dessa carreira, ou mesmo só fazemos investigação académica e não se sai daí, eu penso que depois é muito difícil jogar com a realidade, a realidade está cada vez mais longe, o mundo está cada vez mais longe e aquilo de que estamos a falar acaba por ser cada vez mais abstracto também.

78- 81: Percepções

também são momentos de ruptura. Nesta escola há transformações que terão sido momentos de ruptura, como por exemplo os cursos terem deixado de ser não superiores para passarem a ser superiores. Nesse sentido a cultura da escola

81- 88: Percepções

passarem a ser superiores. Nesse sentido a cultura da escola tem uma certa continuidade tecnológica é isso que eu sinto, mas também tem momentos de ruptura sobretudo geracionais, ou seja, as diferentes gerações nas profissões alteram as identidades profissionais assim como na escola também é normal que diferentes períodos e diferentes formas de cultura, criem também rupturas na cultura organizacional da escola. Mesmo assim, eu nunca encontrei rupturas tão grandes

88- 91: Percepções

escola. Mesmo assim, eu nunca encontrei rupturas tão grandes como isso, ou seja, as mudanças também são mudanças que se vão fazendo lentamente através do tempo e muitas vezes nós nem damos por elas.

95- 99: Percepções

mudanças também. Eu sempre senti, apesar de tudo, porque algumas questões são mesmo conflituais, mas sempre houve alguma civilidade na forma como foram tratadas e algum cuidado de reflexão e de as pessoas abertamente dizerem a sua opinião, eu penso que isso sempre foi um valor acrescentado.

102- 109: Percepções

opiniões muito diferentes se expressarem. Penso que a cultura da escola tem que ser isso, não pode ser aquela cultura do agora vamos todos à força pensar desta maneira, porque isso

seria uma cultura homogénea, mas uma homogeneidade criada à força e penso que isso não interessa. O que interessa e o que é natural é que pensemos todos de maneiras diferentes e a própria cultura da escola tem que assimilar essa heterogeneidade.

118- 123: Percepções

R. Negativa é a questão do paternalismo. Por um lado quando há personalidades com um espírito carismático forte, com uma liderança forte, há a tendência para que a própria área científica, a própria organização se for uma pessoa que tenha um carisma muito grande sobre a própria organização, se confunda com a própria pessoa. Depois quando essa pessoa já

123- 126: Percepções

confunda com a própria pessoa. Depois quando essa pessoa já não tiver capacidades para o fazer, a própria organização como é que fica não é, portanto esse é o aspecto mais negativo que eu vejo. Depois também há aspectos positivos, há

126- 128: Percepções

negativo que eu vejo. Depois também há aspectos positivos, há pessoas que conseguem imprimir uma dinâmica muito forte e a influência pode ser muito benéfica para a organização.

129- 130: Percepções

Professores que conseguem influenciar outros professores podem garantir alguma continuidade entre as gerações, porque

136- 141: Percepções

continuidade, mas por outro lado também as organizações só evoluem se houver mudança e as mudanças muitas vezes não são perceptíveis, e quando essa influência é arrebatadora impede a mudança que quase sempre vem das jovens gerações, quase sempre são os professores jovens que têm capacidade de imprimir mudança à organização. Eu penso que essa mudança

141- 145: Percepções

imprimir mudança à organização. Eu penso que essa mudança aconteceu em quase todas as áreas das Tecnologias da saúde e eu tenho o privilégio de conhecer muitos desses professores



jovens e de ter lidado com eles no 4ºano e estou seguro que trouxeram um valor acrescentado à escola.

155- 157: Percepções

R. Eu penso que quando há um sentimento de que o interesse da escola é x, quase sempre as pessoas tendem a unificar-se em torno da escola, mesmo tendo culturas diferentes. Eu penso

157- 165: Percepções

torno da escola, mesmo tendo culturas diferentes. Eu penso que isso acontece muito nas relações com o IPL e em alguns casos aconteceu bastante, por exemplo as últimas eleições para a Assembleia Estatutária do IPL em que havia uma lista com pessoas cá da escola e outra só com pessoas do ISEL e do ISCAL e aqui na escola houve um ou dois votos na outra lista ou então por exemplo quando houve a integração da escola que podia ser no IPL ou na Universidade, a opção IPL foi uma opção generalizada. Depois há outros factores em que já não

165- 168: Percepções

opção generalizada. Depois há outros factores em que já não há essa homogeneidade, por exemplo a escola deve ou não ligar-se à Universidade de Lisboa já é um assunto muito mais fracturante. Agora para aqueles aspectos em que há uma

178- 183: Percepções

estatutos aprovados, houve sempre um combate entre a garantia de uma certa autonomia das escolas, tanto que a tendência neste momento no IPL é contrária à lei, é no sentido de que as escolas devem ter autonomia própria e o IPL deve ser o conjunto dessas escolas e não uma entidade que está por cima dessas escolas e aí sim, eu penso que se em alguns aspectos

204- 207: Percepções

pedagógicas. Eu penso que aqui sim, para nos adaptarmos ao Processo de Bolonha cá na escola vai ser preciso uma grande mudança porque o grosso da cultura organizacional da escola vai no sentido contrário a Bolonha. No momento das grandes

207- 209: Percepções

vai no sentido contrário a Bolonha. No momento das grandes

decisões cá na escola de como é que devia ser em termos pedagógicos a opção foi sempre contrária a Bolonha. A

209- 217: Percepções

pedagógicos a opção foi sempre contrária a Bolonha. A adaptação ao ensino centrado no aluno, nesta lógica de que os estudantes vão encontrar eles próprios o espaço do que vão estudar, de que o ensino não se faz só por testes e muito menos por decorar as matérias, mas também os próprios estudantes estarem envolvidos na sua própria aprendizagem e infelizmente eu penso que essa não foi de maneira alguma a tendência dominante cá na escola e para ser franco tem que haver uma grande mudança. Muitos professores na escola,

218- 225: Percepções

suponho eu, resistem muito a esta lógica. Eu sou um crítico ao Processo de Bolonha, mas é por outros aspectos, porque por exemplo a ideia é afogar financeiramente as universidades e tentar obrigá-las a encontrar fundos não se sabe aonde e aí as culturas organizacionais sem dúvida que podem mudar muito, mas na minha perspectiva num sentido muito pior em relação ao que havia antes, mas penso que de facto o sentido da escola não tem sido pedagogicamente o do Processo de Bolonha.

233- 236: Percepções

R. Talvez não, penso que não. Conformidade com a matriz cultural da escola só naquele sentido da bandeira de que falava há pouco, ou seja, sente-se nesta escola que há uma identificação há escola. Muitas vezes eu nem tenho muito a

236- 238: Percepções

identificação há escola. Muitas vezes eu nem tenho muito a certeza se as pessoas pensaram muito ao que é que se identificam, mas a verdade é que se identificam com a escola.

239- 243: Percepções

Eu penso que isso com os funcionários talvez aconteça muito, há uma identificação com a escola, com os professores e com os alunos. Nós podemos sentir-nos dentro de uma organização e fazer parte da sua cultura organizacional, sendo muito

críticos face à organização.

251- 255: Percepções

R. Eu penso que a dos funcionários não docentes é quase imediata, ou seja, eles chegam à escola e aqui no espaço da escola têm a tradição de que normalmente vai alguém apresentá-los a toda a gente e eu penso que muito rapidamente eles conseguem integrar-se com alguma facilidade. Os

255- 259: Percepções

eles conseguem integrar-se com alguma facilidade. Os professores é um pouco diferente depende da sua própria ligação à escola, por exemplo para os professores que trabalham cá a tempo inteiro seguramente eu penso que se integram com alguma rapidez. Agora, nós temos um universo de

259- 264: Percepções

integram com alguma rapidez. Agora, nós temos um universo de 200 e tal professores e muitos deles, pelo tempo de presença aqui na escola, têm com a escola uma relação menor e aí penso que a integração é muito menor, embora alguns professores a tempo parcial estejam muito integrados na escola, mas são excepções.

280- 286: Percepções

próximos. Eu penso que isso também depende muito das características pessoais dos professores, eu não estou seguro que seja um trabalho do professor integrar os alunos numa organização, mas do Coordenador de Curso imagino que sim, dos professores em geral não estou muito seguro embora o trabalho dos professores depois também passa por uma relação académica com os alunos que não seja só o debitar matéria. Agora a

286- 288: Percepções

com os alunos que não seja só o debitar matéria. Agora a integração dos alunos na organização eu penso que é muito mais o trabalho de quem coordena um curso. Agora, penso que é

288- 291: Percepções

mais o trabalho de quem coordena um curso. Agora, penso que é natural que haja uma muito maior proximidade entre os

docentes das áreas científicas dos cursos do que em relação a outros, isso é natural que haja e em todos os cursos é assim.

299- 300: Percepções

R. Eu penso que sim, embora a partilha de preocupações seja mais forte. Os valores e princípios quase sempre são

301- 305: Percepções

ideológicos antes de mais nada e depois abstractos. Por exemplo se falarmos do princípio de dedicação à escola, do princípio de aplicação de determinadas metodologias, todos estes são princípios fáceis de verbalizar e a sua partilha é quase óbvia. Se nós dizermos assim seria bom por exemplo que

350- 356: Percepções

dúvida que sim. No entanto, eu penso que a diversidade das áreas e o facto de as áreas se poderem expressar, o que num sistema que não fosse matricial isso não aconteceria, e a possibilidade das áreas se poderem manifestar e expressar é um contributo para o permanente enriquecimento da escola, da reflexão e da tomada de decisões e eu penso que nesse aspecto tem sido positivo. No entanto, e muitas das críticas que tem

356- 359: Percepções

tem sido positivo. No entanto, e muitas das críticas que tem sido feitas é no sentido, embora isso não se sinta cá na escola, de que muita gente a funcionar e a ter que se articular não é muito fácil. O Conselho Científico

376- 380: Percepções

R. Eu penso que sim. As Organizações têm tendência para resistir à diferença e as Organizações de Ensino e os seus Órgãos de Gestão também, mas mesmo assim eu penso que aqui na escola convivesse relativamente bem com essa diferença, em termos gerais penso que sim.

391- 401: Percepções

as outras escolas para estar a dar uma opinião. O que eu penso é que as outras escolas andaram a reboque desta durante muito tempo, não sei se ainda andam, ou seja andaram a reboque nas coisas principais, por exemplo a história das

Tecnologias da Saúde em Portugal sai quase sempre desta escola e passados uns anos olha-se para os currículos das outras escolas e vemos aquelas ideias que nós tínhamos tido primeiro e eles estão a chapá-las todas. Isso pudesse ver em coisas tão simples como no caso da Sociologia, que há uns tempos atrás não existia noutra escola senão nesta e hoje em dia já existe numa série de escolas. A articulação entre as

406- 408: Percepções

necessidade, por exemplo no Processo de Bolonha houve uma comissão que integrava pessoas das várias escolas e claro que é sempre benéfico.

416- 418: Percepções

R. Eu penso que isso é mais pessoal. Penso que aqui na escola tem havido um esforço de aumento de cientificidade embora enfatizar isso seja sempre difícil. Eu quando entrei aqui

443- 452: Percepções

R. Penso que sim. Não por estar institucionalizada, porque penso que não está muito institucionalizada, a escola tem órgãos mas dentro desses órgãos, sobretudo nos últimos anos, tem havido pouca discussão de ideias, aliás um dos objectivos que nós temos no Conselho Científico nos próximos tempos é exactamente reforçar essa discussão de ideias e essa partilha de ideias, mas depois aparecem-nos as agendas, os processos de creditação e depois parece que não há tempo para mais nada a não ser despachar os papéis, por isso um dos objectivos é criar esse espaço. Eu penso que os espaços institucionais de

452- 456: Percepções

criar esse espaço. Eu penso que os espaços institucionais de troca de ideias se perderam um bocado, mas esses espaços mantêm-se em termos informais, ou seja, nos corredores, nos cafés. Portanto, eu sinto que as pessoas trocam impressões com muita frequência.

493- 497: Percepções

sociais, etc... Penso que as Tecnologias da Saúde também podem ter este valor acrescentado, sem este valor acrescentado

receio bem que ocorram o risco de se limitarem a um campo muito restrito mesmo para a própria afirmação dos profissionais. Mas eu não tenho dúvida de que em todos, mas

Columna /\$Entrevistado R II

-----  
]--> Percepções -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

17- 22: Percepções

exemplo eu que venho de uma faculdade em que não existe nada disto, isto aqui é muito marcado, a importância que se dá, o criar uma comissão para o organizar, eu que sou completamente de fora já ouvi para ai umas dez vezes a história das tecnologias da Saúde, eu acho que isto tem muito que ver com o historial, e o facto de esta Escola ser uma Escola muito

27- 31: Percepções

aos novos alunos, eu acho que para quem entra hoje isto é um curso com 4 anos e acham isso normalissimo e na verdade há 10 anos atrás isso era completamente diferente e eu acho que há muito essa necessidade de passar, daqui a 50 anos isto se calhar já não fará sentido nenhum. Eu acho é que enquanto que

35- 39: Percepções

valor fundamental. Eu acho que um dos valores que a Escola também tenta passar é o rigor, eu depois não sei se isto é concretizado, mas há uma preocupação e eu acho que isto é uma preocupação que transparece na Escola, por tanto eu acho que este é um dos valores que também esta presente. Eu lembro-me

48- 51: Percepções

também é um valor que se tenta incutir na Escola, há uma grande preocupação com os planos de estudo, uma grande preocupação com o rigor com os estágios, sabendo-se que nestes cursos um bom estágio faz claramente a diferença. Eu

60- 65: Percepções

R. Eu acho que neste momento a oposição é menos marcada do que foi, por exemplo, quando houve eleições para este Conselho Directivo há dois anos ou três, onde houve uma



oposição claramente marcada, ou quando foi o Científico com a Prof.<sup>a</sup> Helena Soares, ou seja, havia duas facções claras na Escola. Neste momento, há opiniões claramente divergentes e

65- 70: Percepções

Escola. Neste momento, há opiniões claramente divergentes e que vão agora novamente vir à baila com a questão da aprovação dos estatutos, também isto tem muito que ver com momentos, por tanto nós neste momento tivemos um período em que não houve eleições e que portanto não houve propriamente uma campanha de "nós somos claramente contra". Eu acho que o

77- 81: Percepções

organizações andem para a frente. Nós tínhamos uma oposição claramente marcada, eu não estou a dizer que todas as pessoas estão de acordo provavelmente nós temos muitas pessoas que não estão de acordo e que não estão satisfeitas e que neste momento não transparecem tanto essa situação. Pode não haver

81- 84: Percepções

momento não transparecem tanto essa situação. Pode não haver oposição porque há um espírito de grupo e um espírito de corpo e uma coesão imensa, mas isso não é verdade, não temos isso. Respondendo directamente à sua pergunta, em algumas

84- 92: Percepções

isso. Respondendo directamente à sua pergunta, em algumas situações o haver opiniões divergentes, haver pessoas que no Científico dizem não, é melhor também pensarmos por aqui, chamarem atenção para outras coisas e não dizer sim senhor, é muito positivo e o não haver isso pode impedir que a Escola progrida em relação a alguns aspectos, portanto eu acho que isto depende muito e depende também da maturidade com que as pessoas fazem oposição, estamos a falar de uma oposição construtiva, de uma oposição fundamentada. Agora naquelas

106- 113: Percepções

pedagógica e científica e isso é uma mais valia. Esta perda da autonomia é uma coisa que eu diria, se calhar estou a dizer uma grande asneira, mas eu diria que mais que 90% das

113- pessoas da Escola que estão cá a tempo inteiro e as pessoas que vêm de vez são francamente contra esta perda de autonomia e isto pode permitir uma maior coesão em termos da cultura da Escola até porque permite termos um "bode expiatório", bolas nós queríamos imenso fazer isto mas o IPL agora não deixa. Eu

117: Percepções

nós queríamos imenso fazer isto mas o IPL agora não deixa. Eu acho que não, pode criar alguma insatisfação genérica, pode ser usada por qualquer Direcção como o tal bode expiatório, e portanto, apesar de as pessoas serem contra eu acho que isso não vai abalar a tal cultura do amor à camisola e do rigor.

128- 137: Percepções

R. Eu não lhe posso dar uma resposta completamente fundamentada porque eu não conheço em detalhe, mas eu acho que depende muito das instituições, posso lhe dar um exemplo, a Faculdade de Psicologia de Coimbra, num congresso em que estive, percebi que estavam a aplicar Bolonha a sério e com grandes reclamações dos alunos, posso-lhe dizer que o ISPA tentou aplicar a sério mas retrocedeu porque tem uma percentagem imensa de trabalhadores de estudantes que com a quantidade de trabalhos que tinham que fazer começaram-se a ir embora. Depois eu acho que nas áreas das Ciências Naturais

147- 149: Percepções

dar mais ou menos à mesma coisa. Por exemplo aqui na Escola não foi visto com rigor o que é que mudamos na avaliação, o que é que foi feito, o que é que isto implica etc... Portanto o

149- 157: Percepções

que é que foi feito, o que é que isto implica etc... Portanto o que é que implicou Bolonha aqui na Escola, implicou novos planos de estudo, com a versão que é muito mais centrado no aluno, o que é um argumento fantástico e dá para tudo e mudaram-se os processos, que isso sim é que Bolonha veio trazer para cá, mudou-se o número de anos, reduziu-se o número das horas de contacto e a grande coisa que mudou e que está a mexer muito com a nossa Escola que são as questões das



creditações, isso é a grande mudança que nós temos. Portanto,

173- 174: Percepções

R. Eu acho que foi um processo que teve influência da cultura da Escola. Esta questão é uma questão onde há oposição aqui

183- 190: Percepções

outras. A versão do é centrado no aluno e o aluno é responsável, portanto a lógica é o aluno vai às aulas ou não vai se quiser, há pessoas que fazem esta interpretação e há a interpretação do é centrado no aluno, muito do trabalho é feito em aula, em que o aluno está a trabalhar e portanto nem é preciso ter faltas porque é obrigatório ir e faz-se um género de avaliação em que se o aluno não for não consegue fazer a cadeira e isto na nossa Escola daria azo a 50mil

190- 193: Percepções

fazer a cadeira e isto na nossa Escola daria azo a 50mil reclamações, mas isto é o que é feito em Bolonha a sério, nem é a questão de haver faltas ou não, mas o aluno sabe que se não for à aula não consegue fazer aquilo. Portanto eu acho

193- 201: Percepções

não for à aula não consegue fazer aquilo. Portanto eu acho que no fundo as pessoas depois não conseguiram sair dos costumes do passado, aqui na escola também não havia essa cultura e há sempre esta questão de faltas ou não faltas e portanto eu acho que aqui houve uma grande influência da cultura da Escola e uma versão um bocadinho retrógrada que é as aulas práticas são só aulas de laboratório e afins, eu tive sempre aulas práticas na faculdade e nunca tive uma aula de laboratório.

217- 219: Percepções

coisas muito realçadas, uma escola de Tecnologias não pode nunca ter docentes praticamente todos a tempo inteiro, porque precisa de pessoas que venham da profissão, portanto aquilo

219- 226: Percepções

precisa de pessoas que venham da profissão, portanto aquilo que eu vou dizer não é para desdizer essa importância, só que

isto tem obviamente consequências, ou seja o tempo parcial não é meio tempo em que a pessoa passa cá meio tempo, temos muitas pessoas que vêm cá dar 2 horas, ou até podem ser 6, mas que vêm cá dar as 6 horas por semana ponto e portanto têm muito, elas próprias, esta cultura do vou ali dar uma horinhas. O relacionamento que os alunos têm com alguns

226- 230: Percepções

horinhas. O relacionamento que os alunos têm com alguns destes docentes é um relacionamento complicado, às vezes estas questões vão às Comissões Coordenadoras de Curso porque o professor não responde, as vezes não tem horário de atendimento, etc... Portanto isto não é feito e dificulta, eu

240- 249: Percepções

fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há excepções, mas genericamente isto é um bocadinho assim e portanto obviamente que influencia muitas coisas, até o funcionamento de algumas Comissões de Curso e isto é muito negativo pois as Comissões de Curso deveriam ter um papel mais activo tendo em consideração o esquema matricial da nossa escola e portanto algumas Comissões de Curso tem pessoas que são difícilimas de encontrar e quando há reuniões faltam imenso e portanto eu acho que em termos de coesão se perde um bocadinho, não retirando o que eu disse no início.

262- 270: Percepções

Eu ponho um bocadinho em causa em relação ao futuro, com esta questão da obrigatoriedade em passar os questionários de avaliação e satisfação dos alunos e com o peso que isto pode ter em termos da avaliação e até da questão económica da Escola e que o financiamento seja um bocadinho dependente dessas coisas, porque nós em Portugal temos genericamente uma cultura de pouca exigência e portanto, por exemplo, um professor que pretenda aplicar Bolonha a sério e que opte por fazer não sei quantos trabalhos, pode ser muito penalizado.

271- 275: Percepções

Vai começar até a haver avaliação de docentes e isto pode

implicar aqui algumas mudanças. Agora se me pergunta se eu tenho noção de que as pessoas mudaram um bocadinho a sua maneira de ser porque vêm aí as avaliações, eu genericamente acho que neste momento isso não é ainda uma realidade. Agora

275- 278: Percepções

acho que neste momento isso não é ainda uma realidade. Agora noto que as pessoas têm algum cuidado em relação a algumas coisas porque os alunos agora queixam-se muito mais do que por exemplo eu me queixaria. Eu acho que há ali uma relação com a

278- 283: Percepções

exemplo eu me queixaria. Eu acho que há ali uma relação com a Associação de Estudantes um bocadinho com pezinhos de lá, o momento gritante foi quando aceitaram o jantar na nossa garagem porque a Associação pediu muito, por exemplo é um momento que eu acho marcante na história da nossa Escola, com final de gastroenterite para toda a gente. Eu acho que isto é

283- 288: Percepções

final de gastroenterite para toda a gente. Eu acho que isto é um exemplo, e felizmente eu acho que não há muitos, de que a Direcção tem uma grande preocupação de manter uma relação, de que as coisas estejam apaziguadas e que não se criem ali grandes hostilidades, e não estou a dizer isto só em relação a esta Direcção. Mas eu não vejo ainda que as pessoas mudem

288- 294: Percepções

a esta Direcção. Mas eu não vejo ainda que as pessoas mudem muito e que baixem o nível de rigor por causa da questão da satisfação, também porque aqui na escola nós não conhecemos uma única situação em que uma avaliação claramente menos positiva tenha dado azo a consequências para os próprios, embora isto não queira dizer que não possa ter havido uma conversa com o coordenador do departamento ou da área.

309- 315: Percepções

significa o contrário. Nós temos uma percentagem muito grande de alunos deslocados, muitos alunos que não entram em primeira opção e que andam aqui muito perdidos e nós na

Psicologia, ainda há bocadinho estávamos a falar e a Prof.<sup>a</sup> Margarida estava a dizer que não tem uma semana que não tenha um aluno a querer falar com ela, portanto uma coisa não tira a outra, agora que há esse preocupação há. Depois, em relação

315- 321: Percepções

a outra, agora que há esse preocupação há. Depois, em relação a novos professores, nós somos uma escola com 200 professores, muitos deles que estão na escola parcialmente, pelo que há muitas pessoas que não se conhecem portanto essa integração nos parciais acho que não existem, em relação às pessoas que vêm a tempo inteiro eu acho que há mais essa preocupação. Dos funcionários, já houve uma altura em que

329- 334: Percepções

grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para aqui foi-me logo passado que vir ao jantar do dia da escola e da abertura solene do ano académico era muito importante, mesmo dentro das áreas isto vai sendo passado e eu acho que isto é uma influência da cultura da escola, porque aquilo que nos é passado é que aqui as pessoas reparam nisso.

341- 344: Percepções

R. A preocupação que eu vejo é claramente na semana da integração. Depois, no projecto pedagógico, claramente eu acho que não. Não lhe posso dizer que na Associação de Estudantes não haja essa preocupação porque não conheço. Eu

346- 349: Percepções

integração e o que é que se lá faz. Em relação aos Erasmus, que são uma minoria, aí há uma preocupação enorme do Gabinete das Relações Internacionais, eles são apapricadíssimos, eu acho até que em demasia. Em relação aos outros alunos, eu

349- 354: Percepções

acho até que em demasia. Em relação aos outros alunos, eu acho que não e isto por exemplo é claramente uma crítica, cada vez mais as Instituições de Ensino Superior têm na própria Instituição um gabinete de apoio ao estudante, muitas vezes com um psicólogo e que serve por exemplo para nível

expectativas, adaptação, etc... Nós temos uma pessoa no IPL,

359- 364: Percepções

alunos se terem suicidado. Eu não estou aqui a dizer vamos criar um gabinete de Psicologia, que obviamente não seríamos nós professores da área da psicologia, isso era impensável, criar um gabinete de apoio ao aluno não é só com um psicólogo, por exemplo o Técnico criou um sistema de tutoria, que tem dado muito resultado. Apesar de tudo nós somos uma

371- 374: Percepções

Respondendo directamente à sua pergunta nos dois anos que estive no Pedagógico, não me pareceu nunca que isto fosse uma preocupação, tirando lá está a semana de integração, mas parece-me que isso não chega.

383- 386: Percepções

R. Eu acho que há é várias contingências ao bom funcionamento ou não das Comissões de Curso, mas a cultura organizacional em termos genéricos tem-se sempre procurado mais pautar por uma tentar uma participação das várias áreas e departamentos.

389- 397: Percepções

este é um lado. O outro lado é que o facto de alguns docentes que estão nas comissões de curso são os tais docentes que não estão a tempo inteiro e que puseram na sua cabeça que vinham cá dar 3h por semana e não mais que isso, e portanto os horários das reuniões tornam-se complicados, à parte das pessoas que estão a tempo inteiro e que também não vêm, torna o funcionamento de algumas comissões de curso complicado e torna que as coisas fiquem se calhar muito mais centradas no coordenador da comissão de curso com grande trabalho. Se a

401- 406: Percepções

claramente melhor. Agora, aquilo que eu chamei a cultura da escola, mais concretamente o amor à camisola e o rigor, acho que não tem nada haver com isso. Eu acho que este é também um factor da cultura da escola que eu nunca referi que é sempre uma tentativa de que as várias áreas do saber contribuam em tudo para a Escola.

421- 425: Percepções

presente na elaboração dos programas. Há muito essa preocupação e a cultura da escola tem muito isso, eu já não apanhei essa fase, mas a psicologia aqui, como a sociologia, teve muito que provar porque é que estava aqui e isso passou muito por isto.

Columna /\$Entrevistado R III

-----  
[]--> Percepções

-----  
archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

9- 12: Percepções

R. Penso que os principais valores da escola são o ensino, integração e desenvolvimento das áreas das tecnologias da saúde, numa perspectiva de conhecimento e de investigação relacionando com os valores do ensino superior.

24- 25: Percepções

R. Concordância não existe, até porque existem professores que gostariam de ter um projecto diferente para a escola,

39- 45: Percepções

R. Como o Ministério é redutor a nível orçamental e a Escola tem pouco desenvolvimento relativamente a projectos ou a linhas de desenvolvimento de modo a que tragam financiamento para dentro da escola, isso influencia de uma forma geral a própria cultura da escola, porque ficamos sem meios para realizar acções que seriam úteis para o desenvolvimento da Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da

58- 64: Percepções

R. A escola quis aplicar o processo de Bolonha rapidamente e com tudo os constrangimentos que já referi, quer a nível financeiro, quer a nível de abertura para o exterior, quer de formação dos próprios docentes, acabou por falhar a aplicação destes processo e a própria cultura organizacional, as defesas entre as varias áreas científicas fez com que o processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se

64- 70: Percepções

processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se aplicar no dia a dia, mas continuamos com as restrições anteriores, ou seja, continuamos com falta de equipamento para uma interligação entre a prática e a teórica, continuamos sem a formação devida dos docentes, continuamos com a parte tecnológica fraca, tudo isto acaba por ser fruto de uma cultura fechada da própria escola, porque não dá

77- 81: Percepções

ritmo das que estão mais desenvolvidas. Portanto, a própria cultura da escola quer ser igualitária no tratamento das diferentes áreas científicas acaba por esse tratamento ser desigual, porque não deixa cada área científica se desenvolver ao seu ritmo.

102- 106: Percepções

R. A integração não é coesa porque é vulgar as áreas científicas não terem à partida as mesmas condições e nota-se uma predisposição de algumas áreas científicas terem um maior desenvolvimento que as outras, portanto a integração não é coesa.

130- 132: Percepções

R. Não se partilha como seria saudável partilhar, quer no que se refere à preocupações relacionadas com a organização em si, como ao nível científico, porque se existem valores e

132- 138: Percepções

si, como ao nível científico, porque se existem valores e princípios escritos na própria organização, que no fundo são um pouco universais, depois quando existe a manifestação das preocupações percebe-se que não podemos partilhar os valores e princípios iniciais porque não é essa a preocupação da Direcção da escola e portanto nós temos que nos adaptar em cada momento aquilo a que a própria Direcção defina.

Columna /\$Entrevistado RA I

-----  
 --> Percepções -----

archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

22- 24: Percepções

R. Nesta Escola os momentos de grandes mudanças acabaram por ser momentos de ruptura cultural, em que as novas gerações fizeram uma ruptura com a cultura anterior. A cultura das

51- 53: Percepções

R. Apesar de tudo eu penso que existe, também devido à estrutura matricial, um hábito de interacção entre essa heterogeneidade, seja nas Comissões ou nos Órgãos de Gestão.

103- 106: Percepções

R. Não tenho a certeza. Eu penso que no que se refere à integração os Coordenadores de Curso assumem essa responsabilidade, mas depois existe também a integração por parte dos estudantes mais velhos. Agora eu também penso que o

Columna /\$Entrevistado RA II

-----  
 ]--> Percepções -----

archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

10- 14: Percepções

R. Eu acho que a cultura organizacional tem influenciado no sentido da permissividade, ou seja, não tem havido grande empenho em termos Directivos e de hierarquia para que as coisas sejam alteradas e portanto isto é um bocadinho o deixa andar. A cultura organizacional da Escola e portanto mais das

45- 49: Percepções

nossa Escola, acho que as coisas são mesmo assim. Hoje só o facto de nós facultarmos o nosso mail, e eu não sou nada contra isso poderia ser um óptimo recurso, mas por exemplo há estudantes que perguntam coisas que não lembram a ninguém e que há 10 ou 15 anos os alunos perguntariam a uma colega.

51- 62: Percepções

é a nossa Escola que é diferente nisto. Eu acho que há na cultura organizacional da Escola, em bom Português, a preocupação de que os alunos não levantem grandes ondas, por exemplo no Pedagógico isto é muito passado há uma grande preocupação, por exemplo com os inquéritos de avaliação que



agora foram para o IPL, portanto há muita preocupação que as coisas não passem para outras instituições e que o amor à camisola também seja dos alunos e portanto eu acho que se juntam aqui as duas coisas, a mudança em termos das exigências a nível da sociedade e a própria cultura da escola que tem muito esta preocupação com a satisfação e com o evitar conflitos com os alunos.

71- 77: Percepções

R. Não, eu acho que a necessidade de se ter esse gabinete é cada vez mais premente, mas acho que esta necessidade é uma coisa que vai evoluindo, portanto eu não diria que a cultura da escola é completamente fechada a isto, acho que isto se calhar é uma realidade para a qual nós neste momento estamos a despertar e portanto eu não diria que há aqui uma coisa claramente contra. Na escola não temos metade dos problemas

81- 85: Percepções

anos e antes o Coordenador do Curso servia muito de tutor, tratava todos os alunos pelo nome, conhecia a história, etc... isso neste momento não é viável, é impossível e eu acho que é completamente errado pedir-lhe isso e portanto tinha um papel que obviamente vai ter que deixar de ter. Por isso acho que a

Columna /\$Entrevistado RA III

=====  
[]--> Percepções -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

### **B.13. CATEGORIA ANALÍTICA RECURSOS**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Recursos

Columna /\$Entrevistado I

---> Recursos

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

92- 94: Recursos

foi, o que é sempre um aspecto interessante penso eu, reflectirmos na relação entre o físico e o humano nos factores organizacionais, o espaço físico da Escola. O espaço

94- 101: Recursos

factores organizacionais, o espaço físico da Escola. O espaço físico quando eu entrei para a Escola há 10 anos atrás era num quartel, que era, enfim arrendado para funcionarem as aulas e ainda me lembro de mostrar o bilhete de identidade à entrada, vinha de carro e depois à saída o bilhete de identidade era me devolvido porque saía do quartel, ou seja era todo aquele ambiente de quartel com jipes, com militares, e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também

379- 384: Recursos

Mas, penso que a manutenção de um grupo de professores, no

ensino Politécnico todo, que estavam no mundo profissional pode ser uma grande vantagem e depois sinto também um pouco, da maior parte desses professores, principalmente dos que vêm das Tecnologias da Saúde uma relação muito forte com a Escola. Eu fiz observação directa, para a minha tese de

395- 399: Recursos

aulas podem ter alguma dificuldade em acompanhar, eu penso que ter pessoas, no ensino politécnico, que vêm do mercado de trabalho e que normalmente são pessoas bem qualificadas e prestigiadas o mercado de trabalho penso que isso poderá ser uma vantagem. Desagregação penso que não, eu nunca senti uma

Columna /\$Entrevistado II

-----  
 []--> Recursos -----

archivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

309- 314: Recursos

depois é que passaríamos a outra parte. Portanto isto é muito pensado na perspectiva de dar alguma base teórica sólida, mas muito na perspectiva da tal aplicabilidade e utilidade. Isto implica um esquema de avaliação de exercícios práticos, casos práticos. Todas as nossas cadeiras estão pensadas genericamente desta forma.

Columna /\$Entrevistado III

-----  
 []--> Recursos -----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

59- 65: Recursos

Portanto, tem sido pouco reflectido, na minha opinião, existe muita coisa ainda para limar, mas a maior falha que eu vejo é na aplicabilidade e na existência de meios para aplicar as novas metodologias de ensino e do Processo de Bolonha, porque a Escola ainda tem falta de alguns meios, de estruturas físicas, inclusive para se poder introduzir este Processo com êxito.

161- 164: Recursos

R. Vários factores: as condições da Escola, as condições externas, o meu próprio pensamento pessoal, que tento basear no bom senso e na análise das circunstâncias existentes na altura.

Columna /\$Entrevistado R I

---

--> Recursos

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

218- 225: Recursos

suponho eu, resistem muito a esta lógica. Eu sou um crítico ao Processo de Bolonha, mas é por outros aspectos, porque por exemplo a ideia é afogar financeiramente as universidades e tentar obrigá-las a encontrar fundos não se sabe aonde e aí as culturas organizacionais sem dúvida que podem mudar muito, mas na minha perspectiva num sentido muito pior em relação ao que havia antes, mas penso que de facto o sentido da escola não tem sido pedagogicamente o do Processo de Bolonha.

Columna /\$Entrevistado R II

---

--> Recursos

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

262- 270: Recursos

Eu ponho um bocadinho em causa em relação ao futuro, com esta questão da obrigatoriedade em passar os questionários de avaliação e satisfação dos alunos e com o peso que isto pode ter em termos da avaliação e até da questão económica da Escola e que o financiamento seja um bocadinho dependente dessas coisas, porque nós em Portugal temos genericamente uma cultura de pouca exigência e portanto, por exemplo, um professor que pretenda aplicar Bolonha a sério e que opte por fazer não sei quantos trabalhos, pode ser muito penalizado.

Columna /\$Entrevistado R III

---

--> Recursos

archivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

39- 45: Recursos

R. Como o Ministério é redutor a nível orçamental e a Escola tem pouco desenvolvimento relativamente a projectos ou a linhas de desenvolvimento de modo a que tragam financiamento para dentro da escola, isso influencia de uma forma geral a própria cultura da escola, porque ficamos sem meios para realizar acções que seriam úteis para o desenvolvimento da Escola. Portanto, como uma parte da cultura organizacional da

58- 64: Recursos

R. A escola quis aplicar o processo de Bolonha rapidamente e com tudo os constrangimentos que já referi, quer a nível financeiro, quer a nível de abertura para o exterior, quer de formação dos próprios docentes, acabou por falhar a aplicação destes processo e a própria cultura organizacional, as defesas entre as varias áreas científicas fez com que o processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se

64- 70: Recursos

processo não se consegue aplicar na sua magnitude. Tenta-se aplicar no dia a dia, mas continuamos com as restrições anteriores, ou seja, continuamos com falta de equipamento para uma interligação entre a prática e a teórica, continuamos sem a formação devida dos docentes, continuamos com a parte tecnológica fraca, tudo isto acaba por ser fruto de uma cultura fechada da própria escola, porque não dá

Columna /\$Entrevistado RA I

-----  
 --> Recursos -----

      archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

Columna /\$Entrevistado RA II

-----  
 --> Recursos -----

      archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

21- 28: Recursos

e outros que não fazem. Há neste sentido uma grande permissividade porque a Escola também sabe que estas pessoas

são essenciais e que tem que se contar com elas e aqui há um grande medo de se nós exigirmos muito depois as pessoas não vêm, estava a referir-me genericamente a técnicos e a médicos, mas essencialmente com os médicos, acho que isto é uma coisa muito negativa desta Escola e que faz por exemplo com que as Comissões de curso não funcionem. Isto também se

45- 49: Recursos

nossa Escola, acho que as coisas são mesmo assim. Hoje só o facto de nós facultarmos o nosso mail, e eu não sou nada contra isso poderia ser um óptimo recurso, mas por exemplo há estudantes que perguntam coisas que não lembram a ninguém e que há 10 ou 15 anos os alunos perguntariam a uma colega.

90- 92: Recursos

claramente contra. Em termos logísticos, nem sequer sei se este gabinete é possível, mas vejo isto como uma necessidade grande.

Columna /\$Entrevistado RA III

=====  
[]--> Recursos -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

## **B.14. CATEGORIA ANALÍTICA RITUAIS**



tabar

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Rituais

Columna /\$Entrevistado I

=====  
 |--> Rituais -----

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

94- 101: Rituais

factores organizacionais, o espaço físico da Escola. O espaço físico quando eu entrei para a Escola há 10 anos atrás era num quartel, que era, enfim arrendado para funcionarem as aulas e ainda me lembro de mostrar o bilhete de identidade à entrada, vinha de carro e depois à saída o bilhete de identidade era me devolvido porque saía do quartel, ou seja era todo aquele ambiente de quartel com jipes, com militares, e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também

176- 184: Rituais

por exemplo o ensino centrado no estudante, depois há as contradições, por exemplo na nossa Escola temos turmas com 40 pessoas é impossível centrar o ensino no estudante, não há essa possibilidade na maior parte dos casos, mas por outro lado sim, por exemplo estou-me a lembrar dos testes, de todo

um ensino massificado e numa base muito tradicionalista do teste, da frequência que há muitas boas oportunidades de renovar e ser mais inovador em alguns métodos etc... do que temos sido até aqui. De certa forma as condições estruturais

198- 203: Rituais

a nossa Escola é um pouco tradicionalista, penso que é, a própria implementação disso foi há uns anos atrás, 7-8 anos, dos sistemas de frequência e eu penso que isso é o mais tradicional que existe na Universidade e aí eu não sei até que ponto, aí depende muito, eu penso que mais pela Escola do que pelos próprios professores. A reforma pode estar muito

282- 287: Rituais

alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto interessante que é essa função da Escola de socialização e a esse nível quando as pessoas pensam que os professores podem moldar os alunos, não é possível fazer moldes dos alunos, até porque os próprios alunos são críticos, não aceitam certos estilos, são gozões, são críticos contra os professores, tudo

461- 464: Rituais

beneficiado, falar e partilhar experiências e discutir. Claro que em primeira instância faço sempre dentro da área da Sociologia, isso fazemos muito, na área da Sociologia fazemos muito esses debates. Eu sinto que se ganha muito com isso,

Columna /\$Entrevistado II

--> Rituais

-----  
 arquivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

18- 22: Rituais

curioso, porque acho que quem vem de uma faculdade não há habitualmente por exemplo esta questão do Dia da Escola e há alguns rituais que estão em relação com esta questão da cultura organizacional, esta Escola é cheia de rituais. Eu acho que é pior que um esquema militar do levanta, senta...

40- 45: Rituais

portanto não. O que eu acho que acontece é que no final de

discussões às vezes muito vivas, acesas e às vezes até muito feias, aquilo que a Direcção tinha inicialmente pensado, isto é uma coisa que estou a aprender e tenho constatado, acaba por ser sempre aquilo que se decide, também porque o Científico e a Direcção têm uma relação única e unívoca.

111- 119: Rituais

aquilo a que se chama muito fazer o paper não é. Agora genericamente isto não está a ser feito, portanto aquilo que aconteceu é que nós estamos a aplicar Bolonha aquilo que é obrigatório, que é os ECTS e é reduzir o número de horas, mas depois a verdade é que se formos a ver o número de trabalhos é o mesmo, o esquema de avaliação é por frequência e continuamos a ter cadeiras cá na Escola em que o que o Professor diz que é fazer avaliação contínua é fazer dois testes durante o semestre. Quer dizer isto é deturpar

Columna /\$Entrevistado III

---> Rituais

=====  
 arquivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

96- 102: Rituais

R. Como membro do Pedagógico tenho constatado que a integração por vezes não é coesa, quer dos professores relativamente aos alunos, quer dos professores relativamente à Direcção, ou seja, isto é uma Escola com 12 cursos, cursos que têm uma dimensão diferente e isso reflecte-se na maneira como a Direcção vê os cursos, que por sua vez se reflecte nos alunos e na própria coesão da Escola. Depois tem haver um

Columna /\$Entrevistado R I

---> Rituais

=====  
 arquivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

251- 255: Rituais

R. Eu penso que a dos funcionários não docentes é quase imediata, ou seja, eles chegam à escola e aqui no espaço da escola têm a tradição de que normalmente vai alguém

apresentá-los a toda a gente e eu penso que muito rapidamente eles conseguem integrar-se com alguma facilidade. Os

478- 481: Rituais

a cultura da escola está muito dividida a esse nível. Há toda uma tradição tecnicista que a saúde tem, mas a escola também tem, e uma tradição tecnológica, em que a tecnologia quase que se separa do resto e muitas vezes, por exemplo, eu lembro

Columna /\$Entrevistado R II

=====

---> Rituais

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

12- 16: Rituais

grande preocupação e se tivermos em conta aquilo que se pode tentar fazer com alguma cultura, aquilo que nós vemos nos momentos importantíssimos que esta Escola tem, que é o dia da Escola ou a abertura solene do ano académico, que têm uma tradição e que eu acho que não há em muitos lados, e por

302- 309: Rituais

R. Em relação aos estudantes eu acho que há uma grande preocupação de passar a tal cultura do amor à camisola, a semana de integração é uma coisa que lembraria a poucos e que há uma grande preocupação em manter e em perceber que aquela semana, é uma semana muito importante, com umas grandes explicações de todos os cursos, o que é uma coisa também única, portanto ai eu acho que há essa preocupação, o que não significa o contrário. Nós temos uma percentagem muito grande

321- 325: Rituais

preocupação. Dos funcionários, já houve uma altura em que havia esta preocupação até de "mostrar" a escola aos funcionários e apresentá-los às pessoas, neste momento acho que isso está a ser menos feito, mas há sempre umas folhinhas que passam. Eu acho que a cultura da escola, nomeadamente nos

329- 334: Rituais

grande investimento. Para dar um exemplo, quando eu vi para aqui foi-me logo passado que vir ao jantar do dia da escola e

da abertura solene do ano académico era muito importante,  
 mesmo dentro das áreas isto vai sendo passado e eu acho que  
 isto é uma influência da cultura da escola, porque aquilo que  
 nos é passado é que aqui as pessoas reparam nisso.

Columna /\$Entrevistado R III

=====

]-> Rituais -----

arquivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

Columna /\$Entrevistado RA I

=====

]-> Rituais -----

arquivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

Columna /\$Entrevistado RA II

=====

]-> Rituais -----

arquivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

Columna /\$Entrevistado RA III

=====

]-> Rituais -----

arquivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

## **B.15. CATEGORIA ANALÍTICA VALORES**

## taban

## ANÁLISIS DE TABLA

9 con 0 con 0 columnas:

1. nivel: /\$Entrevistado I  
 /\$Entrevistado II  
 /\$Entrevistado III  
 /\$Entrevistado R I  
 /\$Entrevistado R II  
 /\$Entrevistado R III  
 /\$Entrevistado RA I  
 /\$Entrevistado RA II  
 /\$Entrevistado RA III

1 filas:

Valores

Columna /\$Entrevistado I

---> Valores

archivo: entrevista i.rtf segmento /\$Entrevistado I

46- 52: Valores

isso. Em relação aos aspectos particulares disso que poderemos chamar, pronto já disse que era de desconfiar, do que poderemos chamar de uma matriz comum daquilo que poderíamos chamar de cultura organizacional, eu penso que há alguns aspectos a realçar cá na Escola que é, por um lado existe de facto aquilo a que se chama uma dedicação à organização. Eu penso que, trabalhei em várias organizações,

46- 52: Valores

isso. Em relação aos aspectos particulares disso que poderemos chamar, pronto já disse que era de desconfiar, do que poderemos chamar de uma matriz comum daquilo que poderíamos chamar de cultura organizacional, eu penso que há alguns aspectos a realçar cá na Escola que é, por um lado existe de facto aquilo a que se chama uma dedicação à

organização. Eu penso que, trabalhei em várias organizações,

54- 62: Valores

bastante maior que o normal, penso que sobretudo os coordenadores de curso têm uma dedicação muito forte às actividades, à escola, os professores ligados às áreas científicas dos cursos também e às outras áreas científicas também, existe alguma vontade de trabalhar na Escola, existe algum entusiasmo nesse trabalho e sobretudo existe muito trabalho, eu penso que isso que existe, e isso é um aspecto que poderemos considerar uma matriz da cultura organizacional, podemos dizer assim, ao contrário do que se

75- 80: Valores

esse convívio. Depois, conhecendo a história da Escola, eu dou aulas aqui há 10 anos, entrei numa determinada fase da história da Escola, mas também e até por motivos profissionais e até pelo próprio trabalho que eu fiz no âmbito do doutoramento conheço, penso que relativamente bem a história da Escola. A própria história da Escola dá-lhe, aí

101- 109: Valores

e lá em cima a Escola no canto. Eu penso que tudo isso também se interiorizou naquilo que as pessoas sentem ser a sua Escola, em alguns aspectos emblemáticos, eu penso que em termos físicos que isso aconteceu muito e penso mesmo que as pessoas tendem a interpretar a diversidade como parte da cultura da sua Escola, nem todas da mesma maneira, mas penso que sim, penso que isso cada vez mais acontece, em primeiro lugar na perspectiva dos estudantes, mas depois mesmo na perspectiva geral penso que cada vez há mais essa tendência

222- 230: Valores

falar de uma única cultura. De qualquer forma, eu penso que existe uma identidade, eu penso que sim, embora cá está eu insisto que a identidade é plural, não é uma identidade unívoca, mas penso que sim que existe um sentido de afiliação à Escola da parte dos funcionários, tenho muito poucas dúvidas, eu por exemplo relaciono-me com os funcionários de



uma forma muito semelhante aquela com que me relaciono com os meus colegas, eu sempre senti da parte deles uma muito boa colaboração a todos os níveis e sinto-os como colegas. Com os

235- 246: Valores

assim. Eu não distingo muito entre corpos, é óbvio que sim que os corpos são diferentes, têm diferentes poderes, podem ter diferentes formas de se relacionarem, mas penso que sobretudo porque há tendência, eu penso que há um aspecto positivo e que isso faz parte daquilo a que podemos chamar a cultura organizacional, porque existe em quase 100% das pessoas, que a proximidade muito forte entre todos os actores, noutras Universidades com estilos mais clássicos, sem dúvida, chegar aos professores é muito mais complicado da parte dos estudantes, entre professores e funcionários há relações muito mais distantes e com a imposição de um poder muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu

246- 252: Valores

muito menos dialogante, digamos assim. Eu penso que cá, eu posso estar enganado, mas do que é a minha experiência penso que não, penso que essa proximidade pode ser um dos aspectos da cultura organizacional e pode acontecer por esta ter sido uma Escola pequena e por ser uma Escola pequena quando se tornou grande e pensávamos que isso se ia perder, não se perdeu tanto assim.

260- 264: Valores

credibilidade que as pessoas têm e tudo isso. Eu de certa forma penso que nas escolas de saúde e não estou à falar só da nossa, há escolas de saúde em que isso é mais forte, por exemplo na enfermagem, nas escolas de saúde há alguma tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos

264- 271: Valores

tendência de paternalismo. Eu penso que pode ser um dos aspectos que podemos apontar, que pode ter que ver com a nossa cultura organizacional e que têm haver com as culturas organizacionais em saúde, particularmente na enfermagem, que

é muitas vezes a figura do coordenador de curso tem ele próprio uma postura paternal ou maternal sobre os estudantes e eles próprios sentem que o sistema da Escola funciona por essa relação mais paternalista. Eu penso que em alguns cursos

273- 282: Valores

talvez. Nas escolas de enfermagem, e eu conheci várias, isso acontece muito mesmo e isso não é uma característica do Ensino Superior, nem faz parte das culturas organizacionais do Ensino Superior de uma forma geral, ou seja, se por um lado a distância é um factor mais constrangedor na cultura organizacional do Ensino Superior, e a distância é um dos factores característicos do Ensino Superior, e nós aqui não temos tanto, mas por outro lado, o pólo oposto que é o paternalismo e a tentativa de influenciar excessivamente os alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto

282- 287: Valores

alunos é tão negativo quanto isto, e depois tem um aspecto interessante que é essa função da Escola de socialização e a esse nível quando as pessoas pensam que os professores podem moldar os alunos, não é possível fazer moldes dos alunos, até porque os próprios alunos são críticos, não aceitam certos estilos, são gozões, são críticos contra os professores, tudo

315- 321: Valores

organizacional são aproximadas, um factor de identidade forte é quando um curso por exemplo é atacado no exterior há uma tendência de união por parte da organização para a defesa desse curso, independentemente das divergências que se têm com essa pessoa desse curso, até se podem ter algumas opiniões que se calhar nem é bem assim, mas há muito essa tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de

321- 326: Valores

tendência. Estou-me a lembrar por exemplo do curso de Farmácia que há uns anos atrás foi questionado e fortemente atacado pela Ordem dos Farmacêuticos e lembro nessa altura houve por parte dos órgãos da Escola e especialmente do

Conselho Científico uma unanimidade tão forte em termos daquela questão. De facto é um sentimento comum porque ao fim

347- 349: Valores

Tem a vantagem de aprofundar muito essa diversidade, ou seja, poder contar com a opinião das 23 áreas científicas, dos 6 departamentos penso que é muito importante. Agora às vezes o

386- 388: Valores

alunos meus de Cardiopneumologia e eu senti sempre que havia uma facilitação e uma identificação relativamente grande e uma simpatia muito forte e que tinha que ver com isto só, com

413- 417: Valores

para considerar. Um deles é a cientificidade, eu faço um esforço de cientificidade, ou seja de procurar ter na minha área, que não é uma área dos cursos, ter sempre critérios de cientificidade, de rigor, esses para mim são critérios fundamentais. Em termos de avaliação, preocupo-me muito com a

417- 419: Valores

fundamentais. Em termos de avaliação, preocupo-me muito com a justiça dessa avaliação e isso é uma coisa que eu penso que deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre

419- 424: Valores

deve acontecer com quase todos os professores. Tenho sempre dúvidas, como todos temos, e procuro sempre pensar pelo menos 2, 3, 4 vezes, ver e rever testes às vezes, quando tenho se aquela é a nota mais justa ou não, nunca sabemos se foi ou não foi, mas faço sempre esse esforço, em termos pedagógicos esse é um esforço que faço sempre. Eu não tenho e penso que a

449- 455: Valores

pedagógica mais específica dos cursos, mas esse esforço faço sempre, principalmente quando sinto que as coisas não estão bem e faço sempre um esforço no sentido de dar as aulas o melhor possível do ponto de vista pedagógico, mas sobretudo do ponto de vista científico, penso que muitas vezes se descuram muito esses aspectos com o hábito de dar aulas e com a rotina de dar aulas.

459- 461: Valores

R. Beneficiam sem dúvida nenhuma. Para mim é sempre um prazer falar com os colegas sobre esses temas e sou sempre beneficiado, falar e partilhar experiências e discutir. Claro

464- 468: Valores

muito esses debates. Eu sinto que se ganha muito com isso, também os meus colegas da área da Sociologia são excelentes, eu penso que é um privilégio conviver com eles e tenho beneficiado muito, mas com os outros colegas da Escola também. A área da Sociologia é transversal a todos os cursos

473- 474: Valores

extremamente enriquecedora. Penso que nesta Escola vivem-se muito as coisas e isso é muito positivo.

Columna /\$Entrevistado II

---> Valores

-----  
 arquivo: entrevista ii.rtf segmento /\$Entrevistado II

11- 16: Valores

tenta-se que haja uma participação de todos, o que não implica que às vezes não se sinta que algumas decisões são claramente impostas, mas que nunca são passadas dessa forma e depois em termos do clima, eu acho que há uma grande preocupação em se tentar criar uma espécie de espírito de corpo com amor á camisola da ESTeSL e das Tecnologias, o que

18- 22: Valores

curioso, porque acho que quem vem de uma faculdade não há habitualmente por exemplo esta questão do Dia da Escola e há alguns rituais que estão em relação com esta questão da cultura organizacional, esta Escola é cheia de rituais. Eu acho que é pior que um esquema militar do levanta, senta...

50- 56: Valores

R. Sim, acho que isso é uma coisa que neste momento se nota ser muito negativa, porque a Carina na altura em que vai fazer o trabalho, acabamos muito recentemente de perder a nossa autonomia em relação ao IPL e portanto acho que há até

muitas decisões que nós assumimos como a Direcção fez isto e nós não concordamos na verdade, quer dizer, não é a Direcção são decisões que claramente são impostas e (...) pronto a

61- 65: Valores

completamente imposta. Portanto esta questão da autonomia das Escolas, eu neste momento não percebo muito bem onde é que esta, e acho que influência muito e sinceramente eu acho que qualquer dia a Direcção serão os gestores mínimos porque as decisões vêm todas de cima.

204- 214: Valores

alguns coisas claramente m Portugal e é uma referência. Acho que genericamente isto existe e é passado, por exemplo uma pessoa que vêm completamente de fora das Tecnologias, como eu, eu já vejo alguns alunos com este discurso de não não, porque os outros fazem assim, mas nós somos melhores e para nós o estágio é muito importante, e nós queremos continuar com isto ou com este grau de exigência ou com esta questão de formação, o que não significa, por exemplo, que não haja, como é evidente e há em todo o lado, um número de alunos que a única coisa que os preocupa é passar e ter as coisas claramente mais facilitadas. Mas, eu também vejo no

219- 222: Valores

diferença e pela formação. Portanto, acho que o valor de continuar e manter este prestígio que a Escola tem, este valor acho que genericamente é partilhar o tal amor à camisola e às Tecnologias, acho que sim.

255- 258: Valores

interessantes. Eu acho que isto é claramente a mais valia e é o que pode dar um grande contributo e ter pessoas da sua área específica do saber a ensinar a alunos claramente essas áreas.

263- 269: Valores

R. Pode dar para os dois lados. Pode dar para aumentar a coesão ou pode não aumentar a coesão. Se o espírito em termos do valor for estar ali para o bem do curso, obviamente que

aumenta a coesão e as pessoas podem trazer outras perspectivas que por exemplo uma pessoa só daquela área específica daquele curso nunca tenha pensado, lá está a mais valia. Agora, se há à partida um mau ambiente e a pessoa que

302- 306: Valores

padeiro. Quando se prepara, prepara-se muito a pensar nisto, por exemplo estamos a pensar em relação à reacção à doença, para que é que um técnico de radioterapia precisa disto e o que é que tem que saber, qual é a reacção emocional que aquela pessoa tem e depois o que é que faz com ela. Enquanto

318- 322: Valores

R. Estava outra vez a pensar na questão da definição de cultura porque é assim, esta cultura que se tenta agora neste esquema mais matricial e de interacção entre as várias áreas e pensando especificamente na radioterapia, eu acho que ajuda muito. Por exemplo, em relação a vocês, eu sinto muito à

Columna /\$Entrevistado III

-----  
 --> Valores -----

archivo: entrevista iii.rtf segmento /\$Entrevistado III

145- 151: Valores

R. Sem dúvida, eu penso que têm que haver perspectivas diferentes e discussão sobre os assuntos e se as pessoas que estão a discutir os assuntos e os diferentes grupos, que tenham opiniões diferentes, respeitem a visão de cada um e depois ganhe realmente a maioria que opina sobre determinado tema e que os outros respeitem depois essa decisão, eu considero muito bom e isso leva a mais horas se calhar de

Columna /\$Entrevistado R I

-----  
 --> Valores -----

archivo: entrevista r i.rtf segmento /\$Entrevistado R I

23- 27: Valores

identidades há alguns aspectos que são mais difíceis. Agora na forma de articulação das culturas para a constituição de

um todo, sim eu penso que ai sempre houve, em termos relativos como é óbvio, um respeito forte das diferentes formas de cultura. Eu acho que esta Escola, pelo facto de ter

27- 30: Valores

formas de cultura. Eu acho que esta Escola, pelo facto de ter diferentes áreas científicas e de terem inevitavelmente diferentes formas de se articularem em algumas coisas, isso em si já dá esse respeito mútuo entre as áreas.

102- 109: Valores

opiniões muito diferentes se expressarem. Penso que a cultura da escola tem que ser isso, não pode ser aquela cultura do agora vamos todos à força pensar desta maneira, porque isso seria uma cultura homogénea, mas uma homogeneidade criada à força e penso que isso não interessa. O que interessa e o que é natural é que pensemos todos de maneiras diferentes e a própria cultura da escola tem que assimilar essa heterogeneidade.

131- 135: Valores

se não houver uma socialização e uma influência dos professores mais jovens por parte de outros mais velhos, digamos assim, dificilmente se garantiria uma continuidade organizacional e ai a ruptura seria uma transformação radical e absoluta da organização, portanto isso garante a

236- 238: Valores

identificação há escola. Muitas vezes eu nem tenho muito a certeza se as pessoas pensaram muito ao que é que se identificam, mas a verdade é que se identificam com a escola.

239- 243: Valores

Eu penso que isso com os funcionários talvez aconteça muito, há uma identificação com a escola, com os professores e com os alunos. Nós podemos sentir-nos dentro de uma organização e fazer parte da sua cultura organizacional, sendo muito críticos face à organização.

300- 301: Valores

mais forte. Os valores e princípios quase sempre são

ideológicos antes de mais nada e depois abstractos. Por

416- 418: Valores

R. Eu penso que isso é mais pessoal. Penso que aqui na escola tem havido um esforço de aumento de cientificidade embora enfatizar isso seja sempre difícil. Eu quando entrei aqui

423- 426: Valores

Eu penso que não foi a escola que me influenciou a esse nível, podia ter sido, mas não foi, o que não quer dizer que a escola não faz um esforço de cientificidade, isso é outra coisa, agora esta era uma convicção que eu tinha antes. Agora

452- 456: Valores

criar esse espaço. Eu penso que os espaços institucionais de troca de ideias se perderam um bocado, mas esses espaços mantêm-se em termos informais, ou seja, nos corredores, nos cafés. Portanto, eu sinto que as pessoas trocam impressões com muita frequência.

Columna /\$Entrevistado R II

-----  
 --> Valores -----

archivo: entrevista r ii.rtf segmento /\$Entrevistado R II

31- 35: Valores

calhar já não fará sentido nenhum. Eu acho é que enquanto que as pessoas que estão à frente da Direcção, de Departamentos, as pessoas que estão em órgãos, forem estas pessoas, que acompanharam todo este processo, eu acho que este será um valor fundamental. Eu acho que um dos valores que a Escola

35- 39: Valores

valor fundamental. Eu acho que um dos valores que a Escola também tenta passar é o rigor, eu depois não sei se isto é concretizado, mas há uma preocupação e eu acho que isto é uma preocupação que transparece na Escola, por tanto eu acho que este é um dos valores que também esta presente. Eu lembro-me

44- 51: Valores

faz-se o 4º ano à balda. Eu acho que tem sido uma preocupação, manter a questão do rigor como um valor e há uma



grande preocupação em manter a diferença e que os alunos que vão para estágio marquem essa diferença, eu acho que este também é um valor que se tenta inculcar na Escola, há uma grande preocupação com os planos de estudo, uma grande preocupação com o rigor com os estágios, sabendo-se que nestes cursos um bom estágio faz claramente a diferença. Eu

84- 92: Valores

isso. Respondendo directamente à sua pergunta, em algumas situações o haver opiniões divergentes, haver pessoas que no Científico dizem não, é melhor também pensarmos por aqui, chamarem atenção para outras coisas e não dizer sim senhor, é muito positivo e o não haver isso pode impedir que a Escola progrida em relação a alguns aspectos, portanto eu acho que isto depende muito e depende também da maturidade com que as pessoas fazem oposição, estamos a falar de uma oposição construtiva, de uma oposição fundamentada. Agora naquelas

113- 117: Valores

nós queríamos imenso fazer isto mas o IPL agora não deixa. Eu acho que não, pode criar alguma insatisfação genérica, pode ser usada por qualquer Direcção como o tal bode expiatório, e portanto, apesar de as pessoas serem contra eu acho que isso não vai abalar a tal cultura do amor à camisola e do rigor.

230- 240: Valores

atendimento, etc... Portanto isto não é feito e dificulta, eu acho que dificulta muito em alguns departamentos a gestão, as pessoas não se conhecem, eu já conheci coordenadores de área que não conheciam metade dos docentes que participavam na sua própria área, não se consegue fazer uma reunião com toda a gente, não há espírito de grupo nestas áreas e nestes departamento porque as pessoas vão lá dar as suas horinhas e eu acho que aqui entra muito a questão da cultura portuguesa que é pagam-me para 6 horas e portanto não há esta versão do são 6 horas, mas tem que ter x horas de atendimento, tenho que fazer isto, tenho que fazer aquilo. Claro que há excepções,

255- 261: Valores

R. Eu acho que como lhe disse a bocadinho a cultura da escola é genericamente uma cultura de rigor, o que não invalida que haja casos claros de excepções, que há em todas as escolas o professor que passa toda a gente só dá metade das aulas e portanto os alunos estão muito contentes, muitas vezes estes professores são professores que vêm de fora, eu já dei aulas em outros sítios e haverá sempre professores que são assim.

262- 270: Valores

Eu ponho um bocadinho em causa em relação ao futuro, com esta questão da obrigatoriedade em passar os questionários de avaliação e satisfação dos alunos e com o peso que isto pode ter em termos da avaliação e até da questão económica da Escola e que o financiamento seja um bocadinho dependente dessas coisas, porque nós em Portugal temos genericamente uma cultura de pouca exigência e portanto, por exemplo, um professor que pretenda aplicar Bolonha a sério e que opte por fazer não sei quantos trabalhos, pode ser muito penalizado.

288- 294: Valores

a esta Direcção. Mas eu não vejo ainda que as pessoas mudem muito e que baixem o nível de rigor por causa da questão da satisfação, também porque aqui na escola nós não conhecemos uma única situação em que uma avaliação claramente menos positiva tenha dado azo a consequências para os próprios, embora isto não queira dizer que não possa ter havido uma conversa com o coordenador do departamento ou da área.

302- 309: Valores

R. Em relação aos estudantes eu acho que há uma grande preocupação de passar a tal cultura do amor à camisola, a semana de integração é uma coisa que lembraria a poucos e que há uma grande preocupação em manter e em perceber que aquela semana, é uma semana muito importante, com umas grandes explicações de todos os cursos, o que é uma coisa também única, portanto ai eu acho que há essa preocupação, o que não significa o contrário. Nós temos uma percentagem muito grande

383- 386: Valores

R. Eu acho que há é várias contingências ao bom funcionamento ou não das Comissões de Curso, mas a cultura organizacional em termos genéricos tem-se sempre procurado mais pautar por uma tentar uma participação das várias áreas e departamentos.

401- 406: Valores

claramente melhor. Agora, aquilo que eu chamei a cultura da escola, mais concretamente o amor à camisola e o rigor, acho que não tem nada haver com isso. Eu acho que este é também um factor da cultura da escola que eu nunca referi que é sempre uma tentativa de que as várias áreas do saber contribuam em tudo para a Escola.

426- 428: Valores

Em relação à segunda parte, isso é uma das coisas influenciadas pelo tal rigor e pela tal questão do nós temos que manter nossa qualidade da escola. Eu acho que sim, que há

Columna /\$Entrevistado R III

---> Valores

-----  
 arquivo: entrevista r iii.rtf segmento /\$Entrevistado R III

9- 12: Valores

R. Penso que os principais valores da escola são o ensino, integração e desenvolvimento das áreas das tecnologias da saúde, numa perspectiva de conhecimento e de investigação relacionando com os valores do ensino superior.

71- 77: Valores

abertura a que determinada área científica ou a todas, mas existe uma diferença de área científica para área científica até porque nem todas têm o mesmo desenvolvimento, e existem momentos em que tratam as áreas científicas todas por igual e em que era necessário isso não acontecer para que as que estão mais atrasadas se desenvolvessem e conseguissem o mesmo ritmo das que estão mais desenvolvidas. Portanto, a própria

132- 138: Valores

si, como ao nível científico, porque se existem valores e princípios escritos na própria organização, que no fundo são

um pouco universais, depois quando existe a manifestação das preocupações percebe-se que não podemos partilhar os valores e princípios iniciais porque não é essa a preocupação da Direcção da escola e portanto nós temos que nos adaptar em cada momento aquilo a que a própria Direcção defina.

177- 179: Valores

R. São, porque esses valores intrínsecos vão guiar a forma, a metodologia das aulas e os factores de comportamento relativamente aos colegas e aos próprios alunos.

Columna /\$Entrevistado RA I

-----  
 ]--> Valores -----

archivo: entrevista ra i.rtf segmento /\$Entrevistado RA I

54- 57: Valores

Quando há esta interacção isso implica quase sempre um maior respeito pelas diferentes áreas, porque geralmente o desrespeito e a falta de tolerância advém do desconhecimento do outro. Eu penso que uma das potencialidades da cultura da

Columna /\$Entrevistado RA II

-----  
 ]--> Valores -----

archivo: entrevista ra ii.rtf segmento /\$Entrevistado RA II

14- 18: Valores

andar. A cultura organizacional da Escola e portanto mais das pessoas que estão a tempo inteiro na escola e com exclusividade, que é uma cultura de pedir muito às pessoas, depois nota-se imenso que isto não corresponde ao que se faz com os outros professores. Não há uma cultura organizacional

21- 25: Valores

e outros que não fazem. Há neste sentido uma grande permissividade porque a Escola também sabe que estas pessoas são essenciais e que tem que se contar com elas e aqui há um grande medo de se nós exigirmos muito depois as pessoas não vêm, estava a referir-me genericamente a técnicos e a

31- 32: Valores

etc... Eu diria que genericamente a cultura da Escola não é permissiva, mas que aqui há uma certa permissividade.

Columna /\$Entrevistado RA III

-----  
-> Valores -----

archivo: entrevista ra iii.rtf segmento /\$Entrevistado RA III

