



**POLITÉCNICO
DE LEIRIA**

ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
E CIÊNCIAS SOCIAIS

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO ACOLHIMENTO E INCLUSÃO DE NOVOS
DOCENTES DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NOS AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS
DO CONCELHO DE SANTARÉM**

Dissertação

Isabel Maria dos Santos Perdigão

Trabalho realizado sob a orientação de

Professora Doutora Catarina Frade Mangas, ESECS - Politécnico de Leiria

Leiria, junho de 2022

Mestrado em Comunicação Acessível

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

POLITÉCNICO DE LEIRIA

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer profundamente a todas as pessoas que, de alguma forma, direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste projeto.

De modo particular agradeço ao meu marido, filhos e nora pela paciência de tantos momentos não partilhados e pelo incentivo e apoio incondicionais que sempre manifestaram, ao meu irmão, cunhada e sobrinhos, que tanto me querem, muito obrigada.

À minha orientadora Professora Doutora Catarina Mangas pela disponibilidade permanente e pela forma sábia como transmitiu os seus conhecimentos e me ajudou neste percurso. Aos Professores Doutores Carla Freire e Filipe Santos, pela disponibilidade na validação dos documentos.

Aos meus colegas e amigos, não nomeando para não esquecer nenhum, que me incentivaram, deram alento, colaboraram e acompanharam neste percurso, tornando possível este projeto.

A todos o meu muito obrigada!!

Resumo

A iniciativa para o desenvolvimento deste estudo surge na sequência de uma reflexão sobre a inclusão de novos docentes no Departamento de Educação Especial.

Partindo desta reflexão optámos por efetuar uma investigação exploratório-descritiva de natureza qualitativa concretizada num estudo de casos múltiplos que visou aprofundar conhecimentos acerca da forma como a comunicação influencia o acolhimento e inclusão de novos docentes nos Departamentos de Educação Especial dos quatro Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.

Foram realizadas entrevistas aos Coordenadores dos Departamentos de Educação Especial e aos docentes de Educação Especial com menor tempo de permanência no respetivo Departamento, perfazendo um total de oito participantes.

A principal técnica de análise e interpretação dos dados foi a análise de conteúdo. Os resultados indicam que relativamente às estratégias de acolhimento e inclusão não é claro que as mesmas se apliquem em todos os Departamentos. Foi percebida a existência dos três fluxos de comunicação, descendente, ascendente e lateral, contudo, são descritas barreiras como fatores que influenciam a comunicação, o que nos leva a crer que a mesma, na escola, ainda seja pouco eficaz. Neste sentido, alguns docentes apresentam sugestões de melhoria, nomeadamente o estabelecimento de relações interpessoais mais simples, claras e objetivas, baseadas na partilha de informação e no diálogo entre todos.

Ainda que a necessidade de alterar a forma como a comunicação interna se processa seja evidente, os resultados indicam também que as escolas não estão, ainda, preparadas para assumir alguns aspetos relacionados com o acolhimento e a inclusão de novos docentes nos Departamentos de Educação Especial.

Palavras-chave

Comunicação, Inclusão, Acolhimento, Organização, Escola, Departamentos de Educação Especial, Docentes de Educação Especial.

Abstract

The idea to develop this study came after a reflection about inclusion of new teachers in the Special Needs Department.

Starting from this reflection, we decided to carry out an exploratory-descriptive research, of qualitative nature, that materialized in a multiple case-study aimed to deepen knowledge about the way communication influences the welcome and inclusion of new teachers into the Special Needs Department, in the four Group of Schools of Santarem Council.

Interviews were conducted to the Coordinators of the Special Needs Department and to Special Needs teachers with shorter length of stay in the respective Department, totaling a group of eight participants.

When analyzing and interpreting the results, we used a thematic content analysis technique. The results show that regarding the strategies of welcoming and inclusion, it is not clear that these are applicable to all the Departments. It was detected the existence of the three communication flows, descending, ascending and lateral, however, barriers were described as influencing factors to the communication, which makes us believe that, in the school context, it is still not very effective. To this effect, some of the teachers presented improvement suggestions, namely the establishment of simpler clearer and more objective inter-person relationships, based on the information sharing and dialogue between them.

Even though the need to change or complement the communication strategy was evident, the results also show that the schools are not yet prepared to implement some of the measures related to the welcoming and inclusion of new teachers in the Special Needs department.

Keywords Communication, Inclusion, Host, Organization, School,
Special Needs Departments, Special Needs Teachers.

Índice geral

Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract	v
Índice geral	vii
Índice de figuras	x
Índice de tabelas.....	xi
Índice de quadros	12
Abreviaturas e siglas.....	13
Introdução	14
PARTE I - Enquadramento Teórico	17
1. As organizações	17
1.1. Conceito e características das organizações.....	17
1.2. A Escola como organização	19
1.3. Autonomia e gestão das escolas - Os agrupamentos de escolas.....	21
1.3.1. Os Departamentos Curriculares.....	22
1.3.2. O Coordenador de Departamento enquanto líder	23
1.4. A Educação Especial - exclusão, segregação, integração e Inclusão.....	25
1.4.1. Docentes de Educação Especial.....	27
1.4.2. O Departamento de Educação Especial.....	29
2. A Comunicação	30
2.1. O conceito de comunicação	30
2.2. O processo de comunicação	31

2.2.1.	A importância da comunicação nas relações Interpessoais	33
2.3.	Funções da comunicação	35
2.4.	Comunicação nas organizações	36
2.5.	Barreiras ou facilitadores da comunicação nas organizações	38
2.6.	Acolhimento e Inclusão na organização Escolar	40
3.	A Comunicação no Acolhimento e Inclusão de Novos Docentes na Escola	43
Parte II - Metodologia.....		45
1.	Enquadramento Metodológico	45
1.1	Questão de investigação	45
1.2	Objetivos	46
2.	Opções Metodológicas	47
1.3	Tipo de estudo.....	47
1.4	Contexto e caracterização do meio	48
1.4.1	Caracterização dos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. 48	
1.4.2	População e participantes do estudo	50
3.	Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	52
4.	Procedimentos de Recolha de Dados	53
5.	Questões Éticas.....	54
6.	Técnicas de Análise de Dados.....	56
Parte III - Apresentação de Dados e Discussão de Resultados.....		57
1.	Caraterização dos Participantes.....	57
2.	Acolhimento de novos Docentes no Departamento de Educação Especial	61
3.	Inclusão de novos Docentes no Departamento de Educação Especial	64
4.	Fatores que influenciam a Comunicação	69

5. Propostas de melhoria de comunicação no Acolhimento e Inclusão de novos Docentes nos Departamentos de Educação Especial	71
Conclusões.....	72
Referências Bibliográficas.....	76
Apêndice 1 - Guião de entrevista aos Coordenadores de Departamento de Educação Especial (Versão Inicial).....	87
Apêndice 2 – Guião de entrevista aos Coordenadores de Departamento de Educação Especial (Versão final)	91
Apêndice 3 - Guião de entrevista aos novos Docentes dos Departamentos de Educação Especial (Versão inicial).....	95
Apêndice 4 - Guião de entrevista aos novos Docentes dos Departamentos de Educação Especial (Versão final)	99
Apêndice 5 - Carta de Apresentação e Pedido de Autorização de Investigação aos Diretores dos Agrupamentos do Concelho de Santarém.....	103
Apêndice 6 – Consentimento Informado	105
Apêndice 7 – Transcrição das Entrevistas dos Coordenadores de Departamento	106
Apêndice 8 – Transcrição das Entrevistas dos Docente	133
Apêndice 9 – Categorias e subcategorias CDepEE– Códigos Árvore.....	160
Apêndice 10 – Categorias e subcategorias DEE– Códigos Árvore.....	161

Índice de figuras

Figura 1 - Representação do processo de comunicação – (Robbins 2012, p. 233).....	32
Figura 2 - Processo de socialização. Fonte: elaborado pela autora	41

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados.....	58
Tabela 2 - Análise na antiguidade da carreira, anos de serviço na EE e no DepEE	59
Tabela 3 - Objetivos, categorias e subcategorias da análise de conteúdo das entrevistas aos CDepEE e DEE.....	60

Índice de quadros

Quadro 1 - Definições do conceito de organização	18
Quadro 2 - Formas de comunicação (Sousa, 2006)	34
Quadro 3 - Síntese das barreiras à comunicação.....	39
Quadro 4 -Síntese dos facilitadores da Comunicação.....	39
Quadro 5 - Coordenadores de outros DC e CDepEE	51
Quadro 6 - Número de docentes de Educação Especial	51
Quadro 7- Codificação dos Agrupamentos e dos participantes no estudo	55

Abreviaturas e siglas

AE- Agrupamento de Escolas

CD – Coordenador de Departamento

CDepEE- Coordenador Departamento Educação Especial

CO – Comunicação Organizacional

DC – Departamentos Curriculares

DEE – Docente de Educação Especial

DepEE – Departamento de Educação Especial

EE – Educação Especial

QAE – Quadro de Agrupamento de Escola

QZP – Quadro de Zona Pedagógica

Introdução

A comunicação é um processo que possibilita as relações sociais ao longo da existência humana, fluindo segundo a exigência de cada época. A sua evolução requer que as pessoas comuniquem bem a fim de enfrentarem as mais variadas situações, seja qual for a sua especificidade. É ainda um dos aspetos com mais relevância e importância dentro das organizações uma vez que é através da comunicação que a informação é partilhada, quer a nível das políticas das organizações, dos objetivos, das estratégias delineadas, dos valores e dos desenvolvimentos, quer do que é esperado das pessoas e, evidentemente, das suas funções.

O aspeto fundamental do processo comunicativo está no facto dos intervenientes na comunicação se entenderem mutuamente. Para que isso aconteça, é necessário ser bom observador e escutar convenientemente o interlocutor, descobrir as suas reais necessidades, desejos e aspirações, estabelecer uma linguagem assertiva, interpretar as suas mensagens, perceber o contexto e as circunstâncias dessa mesma comunicação e ganhar a confiança, estando sempre atento ao retorno da informação.

As diferentes abordagens e perspetivas teóricas têm demonstrado a importância da comunicação no seio organizacional em face de um novo mundo global, nomeadamente, a comunicação interna, que é transversal a todas as áreas de decisão, sejam da gestão ou das opções comportamentais. Sem comunicação não pode haver planeamento, gestão, cooperação, motivação ou processos de trabalho coordenados (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Neste contexto, a escola, como organização, é, também, caracterizada como um espaço de comunicação, que contempla inúmeras interações entre os seus membros. Nesta, sobressaem os Departamentos Curriculares (DC), enquanto estruturas de coordenação e supervisão, que têm a responsabilidade de orientar as atividades e vivências dos docentes, permitindo um crescimento conjunto, ao mesmo tempo que procuram a melhoria na qualidade do ensino e da aprendizagem. Perante o exposto, facilmente se depreende que os processos de acolhimento e inclusão de novos docentes nos vários departamentos das escolas poderão ser afetados pelo modo como é realizada a comunicação, nomeadamente a que se refere às práticas e aos procedimentos internos. A tipologia e qualidade da comunicação nos departamentos tem, neste sentido, uma influência significativa na qualidade do trabalho docente, o que justifica a realização de investigações na área.

A par do interesse científico da temática, a realização do estudo tem subjacentes motivações de ordem pessoal. Surge da sequência de reflexões, dúvidas, incertezas e necessidade de se ter uma melhor percepção da realidade, estando vinculada à vivência pessoal e profissional da investigadora. Sendo esta docente de Educação Especial (DEE), procurou-se estudar um conjunto de Agrupamentos de escolas, com o propósito de compreender, identificar e descrever o processo de inclusão de novos docentes nos seus Departamentos de Educação Especial (DepEE).

Perante a temática escolhida, foi traçada a seguinte questão de partida: Qual a Influência da comunicação no Acolhimento e Inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém?

Tendo em conta a questão traçada, foi definido como objetivo geral: analisar a influência da comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. No que concerne aos objetivos específicos, procurou-se: descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos DEE nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém; analisar em que medida as estratégias de comunicação, já implementadas junto dos DEE nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, se constituem como barreiras ou facilitadores do acolhimento e inclusão desses docentes; refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de DEE nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.

O trabalho inicia-se com esta introdução, onde é apresentada a motivação pessoal da investigadora, o problema de investigação e a pertinência do estudo, assim como a questão de investigação e os objetivos delineados. Na parte I (Enquadramento Teórico) aborda-se o conceito e características gerais das organizações, contextualiza-se a escola enquanto organização com autonomia, descrevendo as competências e funções dos DC. Apresenta-se, ainda, um enquadramento da área da Educação Especial (EE) e da sua relevância para a Escola e aborda-se o conceito, processos e fluxos de comunicação e a influência que esta tem no acolhimento e inclusão de novos DEE nos DepEE.

Na parte II (Metodologia) são apresentadas as opções metodológicas, as técnicas, instrumentos e procedimentos de recolha e análise de dados. A Apresentação dos Dados e Discussão de Resultados é realizada na parte seguinte (III), em que se procura expor, analisar e discutir os resultados, através de uma perspetiva crítica e fundamentada.

Na parte final da dissertação, são apresentadas as conclusões, em que se enunciam os contributos da investigação realizada para o aprofundamento do conhecimento relativo à temática em

estudo. Nesta secção são, ainda, apontadas as limitações e indicadas propostas para estudos futuros.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. AS ORGANIZAÇÕES

A maior parte das atividades que realizamos acontecem num determinado contexto organizacional, quer seja na educação, no lazer, na informação, nos cuidados de saúde, na política ou noutros. A análise do funcionamento das organizações, seja qual for a sua natureza, obriga a uma abordagem bastante complexa, onde é necessário ter em consideração inúmeros fatores. Esses fatores podem ser enquadrados nos mais diversos ramos, desde a sociologia ou psicossociologia das organizações às ciências do comportamento humano.

Atendendo ao facto de a escola ser um espaço de atividades, de desenvolvimento de atitudes e relações humanas, de respeito e de partilha, consideramos importante abordar alguns conceitos e características das organizações para se compreender melhor o contexto em que este estudo se integra.

1.1. CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES

A palavra organização tem origem no termo grego '*organon*', que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha, um sistema para atingir os resultados pretendidos. Desta forma, as organizações podem ser definidas como "conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns" Cunha et al., (2016, p. 38) envolvendo distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades.

De acordo com Bilhim (2011) a organização é um grupo social formado por grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre si relações de cooperação, em ações fortemente coordenadas e funções diferenciadas hierarquicamente, procurando a realização de objetivos comuns.

Por sua vez, Almeida et al., (2013) e Keyton (2005) apresentam a ideia de que a organização poderá ser considerada como uma rede de relações e interações complexas através das quais circula um conjunto de informações ou comunicações que, orientadas e articuladas de determinada forma, poderão contribuir para a satisfação dos seus membros e para o sucesso da organização.

Para Chiavenato (2009), as organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, nomeadamente intelectuais, emocionais, económicas, espirituais, entre outras. São, portanto, sistemas extremamente complexos, onde existem inúmeras interações humanas com

personalidades distintas entre si. Assumem diferentes estruturas e atuam em diversos ramos de atividade e em que os produtos e/ou serviços são distribuídos pelas mais variadas formas a fim de serem utilizados pelos mais diversos clientes

Por possuírem dimensões concretas e abstratas (ou tangíveis e intangíveis), as organizações podem significar muitas coisas ao mesmo tempo, dependendo da perspectiva de análise. O Quadro 1 apresenta algumas definições do conceito de organizações que refletem diferentes perspectivas teóricas e que foram encontradas na literatura

Quadro 1 - Definições do conceito de organização

Conceito de organização	Autores
“um conjunto articulado de seres humanos, que atuam com as suas propensões individuais para pressionar e moldar ao seu jeito as estruturas organizacionais, idealmente definidas de acordo com a lógica dos custos e benefícios, levando-as a funcionar como um sistema social”.	(Bilhim, 2011, p. 15)
“uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada e organizada para atingir um objetivo comum”.	(Chiavenato, 2004, p. 8)
“terá de ser constituída inevitavelmente por pessoas que interagem entre si de forma concertada e dinâmica, num sistema estruturado e que pretende alcançar objetivos comuns”.	(Dias, 2012, p. 19)
são sistemas dinâmicos influenciados pelos seus membros internos e externos, que comunicam entre si para atingir os objetivos previamente delineados.	(Keyton, 2005)
“Vista como um todo, a organização é um sistema que interage com os seus integrantes de forma endógena e com a sociedade e outros sistemas de forma exógena”.	(Nassar, 2008, p. 62)
“As organizações são identificadas como possuindo quatro elementos principais: pessoas, divisão do trabalho, limites de atuação e objetivos”.	(Silva, 2013, p. 43).

Analisando as perspectivas apresentadas, verificamos que muitos destes conceitos consideram a concretização de objetivos como um propósito inerente à existência da organização. Contudo, é necessário observar que as pessoas que interagem e constituem a organização possuem objetivos individuais – para além dos objetivos comuns a toda a organização.

Quando pensamos em organizações de qualquer tipo, parece difícil conceber atividades que não estejam vinculadas a esta forma de construir relações sociais e de produção. “As organizações estão presentes em diferentes setores vitais e fazem parte das mais diversas atividades do nosso dia a dia, uma vez que afetam fortemente cada aspeto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte” (Silva, 2013, p. 43).

As nossas vidas, são, portanto, construídas em contextos organizacionais e somos influenciados constantemente pelas organizações e pelas relações que se estabelecem entre elas.

Souza (2012) reforça a importância das organizações na vida das pessoas, ao afirmar que vivemos numa sociedade organizacional, trabalhamos, relacionamo-nos, divertimo-nos, em organizações, e por isso fazemos parte delas e elas são parte de nós. Por outras palavras, vivemos e atuamos sob condições organizacionais. Lewis (2014) corrobora desta ideia, contudo, alerta para a importância de as organizações conseguirem motivar as pessoas para que estas apresentem níveis de satisfação mais elevados e assim cooperem na valorização da própria organização.

Carvalho (2011) e Nassar (2008) consideram que a base de qualquer organização, independentemente da sua tipologia, é idêntica e, nesse sentido, têm características em comum:

- ✓ São sistemas sociais constituídos por relacionamentos humanos;
- ✓ São complexas e utilizam a divisão de trabalho;
- ✓ Têm hierarquia;
- ✓ Têm história e memória;
- ✓ Devem encarar os desafios de mudança;
- ✓ Têm identidade;
- ✓ Pretendem resultados.

1.2.A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

Se considerarmos a definição de organização apresentada por Schermerhorn, Hunt, Osborn e Billy (2002) como um grupo de pessoas que trabalham umas com as outras, num mesmo tipo de trabalho no sentido de atingir um objetivo comum, identificamos a escola como tal. Um local onde os professores, os alunos, os funcionários, entre outros atores, desenvolvem o seu trabalho, com um sentido e com um objetivo. A escola como organização constitui-se, neste sentido, historicamente, enquanto estrutura social, através da atividade humana (Lima, 2005).

Na perspetiva de Alves (2003), a escola é constituída por um conjunto de atores com diferentes formações, percursos e perspetivas educacionais diversas, divergindo de outras organizações sociais. Apresenta uma hierarquia própria que tem como função administrar a organização e gerir as relações entre os diferentes atores, prevenindo o cumprimento dos objetivos definidos.

No que respeita à cultura da organização, autores como Pol, Hlouskova, Novotný e Zounek (2007) indicam o conceito integrativo de *Walterová* que engloba o clima escolar, o método adotado por cada pessoa dentro da organização, o trabalho de grupo, incluindo a utilização de estratégias comuns, as conceções pedagógicas, o sentido do papel das pessoas na escola, as relações

interpessoais, os fatores de motivação, o ambiente físico da escola e a sua imagem. Um conjunto de aspetos relativos a várias disciplinas permite ter uma visão mais vasta da realidade escolar.

A colaboração dentro da organização é muito importante para o seu bom funcionamento. Lima (2005) refere-se à escola, dizendo ser necessário definir as funções próprias de cada uma das partes no sentido de se tornar uma instituição democrática. Assim sendo, afirma que uma escola mais democrática necessita de uma participação ativa de professores, alunos e de outros setores, sublinhando ainda que deve haver capacidade para se construir conjuntamente estruturas e regras mais livres, justas e democráticas.

Na organização escolar, deve haver um ambiente geral de confiança, de valorização do trabalho e do respeito pela autoridade docente, pela cooperação e pela colegialidade, recorrendo à criação de equipas educativas (Teodoro, 2011).

As diversas perspetivas sobre a organização também ajudam a explicar a escola como tal. Cunha et al. (2016) apresentam seis perspetivas da organização: a organização racional; a organização política; a unidade orgânica; a organização humana; a organização cognitiva e a organização como amálgama. Estas diversas perspetivas auxiliam-nos na compreensão das organizações como realidades complexas e multidimensionais. Numa perspetiva racional, as organizações são entendidas como associações direcionadas em busca de objetivos específicos, as quais apresentam estruturas sociais com uma concretização relativamente elevada (Scott in Cunha et al., (2016); a organização política diz respeito à sua forma de gestão e variedade de interesses, conflitos, negociações e mudança; como unidade orgânica, refere-se a um sistema no seu conjunto (contendo uma série de relações interdependentes). Situa-se num determinado contexto, é uma realidade dinâmica e tem recursos próprios para o seu funcionamento; a organização humana repercute-se na equipa de gestão que cria as condições para se alcançarem os objetivos determinados; a organização cognitiva tem por base o estudo dos processos intelectuais dos atores organizacionais e, por fim, a organização como amálgama mostra-nos que todas as outras são válidas, contudo, incompletas porque abrangem somente uma parte da organização.

Tal como as outras organizações, também a escola está sujeita a processos contínuos de mudança para se ajustar às alterações do seu meio envolvente.

Sendo a escola uma organização e cada escola, na sua particularidade, uma realidade mais ou menos próxima de um modelo geral, é essencial caracterizar e indagar os seus aspetos mais relevantes no que toca à forma, organização, funcionamento e à forma como é gerida.

1.3. AUTONOMIA E GESTÃO DAS ESCOLAS - OS AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS

Numa época de várias mudanças do sistema educativo, muita legislação tem existido e tem sido revogada, no sentido de acompanhar estas mudanças. Assim e depois de publicação do Decreto-Lei Nº75/2008 de 22 de abril, que aprova regime de autonomia, administração e gestão das escolas, surge o Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, que procede à segunda alteração ao referido Decreto-Lei, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, privilegiando os Agrupamentos verticais.

Este Decreto-Lei estabelece como órgãos de direção e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, nomeadamente os seguintes: O conselho geral; o diretor; o conselho pedagógico e o conselho administrativo.

O conselho geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (artigo 11.º). Participam neste órgão representantes do pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação, alunos, elementos do município e da comunidade local. Compete-lhe ainda, entre outras atribuições, eleger o diretor, aprovar as regras fundamentais do funcionamento da escola, o regulamento interno, as decisões estratégicas e de planeamento, o projeto educativo e o plano anual e plurianual de atividades e fazer o acompanhamento da sua concretização, através do relatório anual de atividades.

O diretor é o elemento de administração e gestão, a quem compete a liderança do agrupamento ou escola não agrupada, sendo, por isso, considerado a rosto do agrupamento, a quem compete submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico. É também responsável pelo desenvolvimento das medidas de política educativa. É coadjuvado por um subdiretor e por três adjuntos.

Com este decreto, o conselho pedagógico deixou de contar com a presença dos alunos, pais e encarregados de educação, definindo-se como sendo o “órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente”. (Artigo 31.º, p. 3344).

Os DC, enquanto estruturas de coordenação e supervisão, têm em vista o desenvolvimento do Projeto Educativo, colaborando os seus coordenadores com o Conselho Pedagógico e com o Diretor, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades

escolares, promovendo o trabalho colaborativo e a realização e avaliação do desempenho do pessoal docente.

1.3.1. Os Departamentos Curriculares

A publicação do Decreto – Lei nº 137/2012 de 2 de julho veio consagrar, entre outros aspetos do funcionamento da escola, “mecanismos de responsabilização no exercício dos cargos de direção, de gestão e de gestão intermédia” (Preâmbulo, p. 3341) e, atendendo à sua importância na organização escolar, e em particular na avaliação do desempenho docente, o presente diploma reforça e visa, igualmente, os requisitos de formação, bem como de legitimidade eleitoral do coordenador de departamento (Artigo 43º, p. 3345).

Assim, estes devem:

- ✓ Fazer a gestão curricular, promover a articulação entre os docentes do agrupamento, adaptando o currículo às necessidades específicas dos alunos;
- ✓ Encontram-se representados por áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados e o número de docentes;
- ✓ O número de DC é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas, ou escola não agrupada, no âmbito e no exercício da respetiva autonomia pedagógica e curricular;
- ✓ O coordenador deve ser um docente de carreira que detenha formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional e é eleito pelo respetivo departamento, de entre uma lista de três docentes, propostos pelo diretor para o exercício do cargo;
- ✓ Não sendo possível a designação de docentes com os requisitos descritos, podem ser designados docentes, que reúnam as seguintes condições, por ordem de prioridade:
 - a) Docentes com experiência profissional de, pelo menos um ano, de supervisão pedagógica na formação inicial, na profissionalização ou na formação em exercício ou na profissionalização ou na formação em serviço de docentes;
 - b) Docentes com experiência de, pelo menos um mandato de coordenador de departamento curricular ou de outras estruturas de coordenação educativa previstas no regulamento interno, delegado de grupo disciplinar ou representante de grupo de recrutamento;
 - c) Docentes que, sejam considerados competentes para o desempenho da função, mesmo não reunindo os requisitos anteriores.

Cada Agrupamento é constituído por diferentes departamentos, não podendo ultrapassar o número máximo de dezassete, de acordo com a legislação.

Os DC têm a responsabilidade de orientar as atividades e vivências dos docentes, permitindo um crescimento conjunto ao mesmo tempo que procuram a melhoria na qualidade do ensino e da aprendizagem. Podemos, assim, afirmar que, nas escolas, os Departamentos, para além das responsabilidades mencionadas, devem também adequar as suas planificações e, em articulação com os docentes dos diferentes Ciclos do Ensino Básico e Secundário, gerir conteúdos programáticos e experiências de aprendizagem.

No entender de Bolívar (2012), a falta de coesão ao nível dos Departamentos constitui um problema para a escola e, porventura, um obstáculo à sua melhoria. Os DC, como estruturas de gestão intermédia, têm um papel muito importante ao nível da comunicação organizacional, na transferência de conhecimentos e suas implicações sobre a progressão profissional dos docentes. Ainda na perspetiva do mesmo autor, é ao nível dos Departamentos que se realiza a ação conjunta e a colaboração, ainda que de modo diferenciado nos vários DC.

Devido às funções que ocupam nos órgãos de gestão intermédia, como os DC, os coordenadores de departamento assumem aqui papéis de liderança, ainda que por vezes seja difícil as escolas enquanto organizações, implementarem estas práticas, (Formosinho & Machado, 2009).

É sobre o papel de liderança do coordenador de departamento que nos debruçaremos no próximo ponto/próximos parágrafos.

1.3.2. O Coordenador de Departamento enquanto líder

O papel do líder, no entender de Arten (2012) tem grande importância para o desenvolvimento de relações positivas nas organizações. Este funciona como um facilitador das relações e é responsável por auxiliar o grupo a atingir as metas propostas. A mesma autora refere ainda que o líder trabalha com a emoção, colocando as pessoas em ação, inspirando o seu desenvolvimento e motivando-as a alcançarem os objetivos.

No contexto atual de constante mudança, de globalização e desenvolvimento tecnológico, a escola torna-se uma instituição complexa, que necessita de mobilizar coletivamente os atores educativos em torno de objetivos comuns, num clima de flexibilidade, criatividade e responsabilidade. Estas características fazem com que as lideranças em contexto escolar sejam, muitas vezes, diferentes das lideranças noutros contextos / organizações menos dinâmicas: os líderes de uma escola têm de ser pessoas que forneçam instruções e exerçam influência para se

atingir as finalidades da escola, respondendo aos desafios atuais ao nível da diversidade, complexidade e inovação (Trigo & Costa, 2008).

Os líderes que mais influenciam os outros são os que estão mais próximo deles, pois, tal como Kouzes e Barry (2007) consideramos que a liderança na organização escolar é um problema de todos dado que os líderes por si só não conseguem obter resultados. Os líderes eficazes têm de se movimentar coletivamente, envolver todos num objetivo comum, pois as lideranças educativas são fundamentais para a mudança na escola, no aumento da sua eficácia e na melhoria da sua qualidade.

Também Hooper e Potter (2018) nos mostram que na organização escolar, as competências de liderança são essenciais para se fazer face à rapidez das mudanças e para se transformar os seus atores ao defenderem que: os líderes necessitam de ter uma visão do futuro para estabelecer um rumo na organização; sendo eficazes, são modelos de referência e exemplo para os outros; são comunicadores eficazes na sua visão e inspiração para a mudança; têm de ser decisivos para que todos trabalhem para o mesmo objetivo; devem motivar, fazer ressaltar o que há de melhor em cada elemento, delegar poderes, orientar e estimular; devem ser proactivos, numa situação de contínua mudança e têm de ter aptidão para tomar decisões em tempos incertos e de crise.

De acordo com alguns autores (Busher, Harris & Benett ANC, citados por Cabral, 2008) o Coordenador de Departamento é considerado o elemento fundamental para a mudança das práticas, isto é, as estruturas intermédias de coordenação são o meio de desenvolvimento das escolas. São os Coordenadores e a sua ação que conduzirão à mudança e à melhoria das escolas. O papel que o Coordenador de Departamento tem tido nas escolas, pelas funções e competências que lhe têm sido indicadas, tem sido cada vez mais exigente. Além da coordenação pedagógica, da orientação dos docentes menos experientes e da representação que faz do grupo disciplinar no Conselho Pedagógico, tem a seu cargo a avaliação de desempenho docente.

1.4. A EDUCAÇÃO ESPECIAL - EXCLUSÃO, SEGREGAÇÃO, INTEGRAÇÃO E INCLUSÃO

O ensino em Portugal e a escola têm sofrido, nos últimos anos, uma evolução muito rápida e, por vezes, pouco sólida. Com rápidas mudanças, alteração de condutas sem estabilização das anteriores, introdução das novas tecnologias, alteração de currículos, variedade de temas a abordar de forma transversal, tais como o trabalho colaborativo, a articulação interdisciplinar, o insucesso escolar, a indisciplina na sala de aula e o abandono. Exemplo disto é a história da EE.

Se retrocedermos no tempo, verificamos que, de acordo com autores de referência nesta área, persistem quatro marcos importantes: são eles **exclusão, segregação, integração e Inclusão**.

A **Exclusão** remonta à Idade Média, pela tendência que, geralmente, era associada à vida das pessoas com deficiência, incapacidade ou algum tipo de limitação. A sociedade, de uma forma geral, libertava-se de qualquer responsabilidade sobre estas pessoas, ignorando-as, dado que as considerava inválidas e, por isso, inúteis para o desempenho de qualquer tipo de função (Silva, 2009).

Com o tempo, a área da saúde foi evoluindo e as deficiências, passam a ser consideradas doenças. Entre os séculos XVI e XIX assistimos à fase assistencial, com a criação de instituições que acolhem estas pessoas, com a intenção de, por um lado, cuidar delas e, por outro, de proteger a sociedade daqueles que eram considerados diferentes, levando à **Segregação**. De acordo com Silva (2009), as pessoas deficientes eram agrupadas em instituições, separadas, portanto, do convívio com os normais, bem como das suas famílias e das suas terras de origem, levando ao seu isolamento. À proteção e acolhimento, cedo se juntou alguma aprendizagem de atividades da vida diária e de tarefas de carácter manual.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada e proclamada em 1948, gera movimentos pela igualdade de oportunidades para todos. A ideia mestra é a de normalização, que implica a desinstitucionalização das pessoas com deficiência e a sua integração na sociedade.

Progressivamente, começa a evitar-se a discriminação e o estado assume uma maior responsabilização, todavia, ainda subsistem algumas respostas remediadoras (Sanches & Teodoro, 2006). De acordo com a Direção Geral de Educação e Cultura (2006/2007), a **Integração** consistia em fazer com que cada aluno, independentemente do contexto escolar em que se encontra, efetue as aprendizagens adequadas e adaptadas às suas carências. Desta forma, os alunos com deficiência, não seriam colocados apenas nas escolas, mas deveriam ter direito à igualdade e às mesmas oportunidades educativas. Contudo, esta igualdade de oportunidades baseava-se apenas no princípio da normalização (Sanches & Teodoro, 2006; Silva, 2009) que

protegia todas as pessoas, com ou sem deficiência, procurando que tivessem direito a uma educação e a uma vida semelhante e, o mais possível, próxima dos modelos considerados normais. Indicava-se, igualmente, que as instituições que recebiam pessoas com deficiência deveriam ser definitivamente encerradas.

Silva (2009) refere que, apesar da existência dos princípios de integração, assistimos, inicialmente, a uma intervenção escolar separatista, uma vez que, aos alunos a quem tinha sido diagnosticada alguma deficiência, eram disponibilizadas condições de ensino em salas próprias, por professores e técnicos especializados, de modo que o processo de ensino-aprendizagem da turma de ensino regular continuasse inalterável. Desta forma, a Integração procura aproximar a pessoa que é diferente da norma. O enfoque está, por isso, na pessoa diferente que tem de fazer um esforço para se aproximar dessa norma, reforçando a diferença.

Em 1993, as Nações Unidas publicaram uma norma sobre a Igualdade de Oportunidades para Pessoas com Deficiência, onde encorajavam os estados-membros a assegurar que a educação das pessoas com deficiência fosse parte integrante dos seus sistemas educativos. Nesta norma foram, ainda, postadas orientações sobre a igualdade de oportunidades para as pessoas com deficiência (United Nations, 1993).

É neste contexto que, em 1994 chega, por fim, o conceito de **Inclusão** através da Declaração de Salamanca. Esta antecipa uma escola inclusiva cujo princípio fundamental define “que todos os alunos devem aprender juntos, sempre que possível, independentemente das dificuldades e das diferenças que apresentem” (ONU, 1994, p. 11).

Em Portugal, constatamos que o termo Inclusão surge em substituição do termo integração, com a publicação do Despacho-Conjunto n.º 105/97, de 1 de julho, que subscreveu as orientações da escola inclusiva, com alterações ao nível dos conceitos, das práticas e da terminologia. Mais tarde, o Decreto-lei nº 3/2008 de 7 de janeiro, preconizava a Inclusão de crianças com NEE e a intervenção da área da Educação Especial. A publicação do Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho reforça um contexto de verdadeira inclusão, que abrange todos os alunos em todos os contextos e percursos escolares, como já referimos anteriormente.

Ainda que a legislação seja importante, sabemos que a Inclusão não acontece por imposição legal, mas depende do pensamento e ação das pessoas (Cabral & Alves, 2018). Uma educação e uma escola inclusivas têm de assegurar a incorporação de diferentes variáveis, como a ética, relativa aos valores e princípios, visando combater as atitudes discriminatórias e a criação de uma sociedade mais justa, levando à implementação de medidas e práticas educativas, respeitando a

diversidade e dando oportunidade e condições a todos os alunos de desenvolverem as suas capacidades.

A respeito da organização escolar, importa, ainda, realçar, que o termo inclusão é geralmente referido enquanto prática direcionada para alunos. A nossa investigação refere-se, no entanto, ao acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial, profissionais, sujeitos a concursos por grupo de recrutamento, de acordo com as suas habilitações, e que passaremos a apresentar em maior profundidade no ponto seguinte deste trabalho

1.4.1. Docentes de Educação Especial

A El parte do princípio de que a educação constitui um direito humano básico que impulsiona a construção de uma sociedade mais justa e solidária. A par disto, não podemos descurar que a educação não pode ser feita sem um investimento adequado, determinado e competente na formação dos docentes como principais agentes de mudança (Armstrong & Rodrigues, 2014).

Na década de 60 do século XX, assistiu-se, em Portugal, à criação, por iniciativa do Estado, de Escolas Especiais para a educação de alunos com problemas visuais, auditivos e motores. Esta experiência, realizada no âmbito do Ministério dos Assuntos Sociais, foi depois alargada a algumas Escolas Primárias com a participação do Ministério da Educação.

Sem a formação adequada de docentes não era possível a integração das crianças nessas instituições, pelo que a Divisão do Ensino Especial da Direção-Geral do Ensino Básico criou cursos de especialização de professores de crianças deficientes visuais, auditivas e motoras (1974/1975 e 1975/1976) e a Divisão do Ensino Especial da Direção-Geral do Ensino Secundário organizou cursos para professores de deficientes visuais (1975/1976 e 1976/1977).

Após largos anos em que a especialização esteve atribuída quase em exclusivo ao Instituto António Aurélio da Costa Ferreira, a formação em Ensino/Educação Especial passou a ser ministrada nas Escolas Superiores de Educação de Lisboa e do Porto, sendo hoje proporcionada por algumas Universidades e muitas Escolas Superiores de Educação públicas e privadas. Atualmente, essa formação pode ser realizada entre outros, no Mestrado na Área da Comunicação ou das Ciências da Educação com especialização em Educação Especial.

A partir do ano letivo de 1997/1998 e até ao ano letivo de 2005/2006, com base no Despacho 105/97, os docentes de Educação Especial, designados por docentes de apoio, passaram a ser colocados em regime de destacamento, por concurso e por um ano letivo, numa Escola-Sede, podendo prestar apoio em várias escolas, no âmbito do Despacho Conjunto 36/SEAM/SERE/88 e sob a supervisão pedagógica de uma Equipa de Coordenação dos Apoios Educativos (ECAE), que

tinha a seu cargo um ou vários concelhos. Esta situação foi sofrendo alterações nos 2º e 3º Ciclos e Ensino Secundário, tendo-se intensificado, durante alguns anos, a diminuição do número de docentes desses níveis de ensino nas equipas, passando as funções de apoio a ser desempenhadas por docentes das escolas a cujos quadros de nomeação definitiva pertenciam.

No ano letivo de 2006/2007, o Decreto-Lei n.º 20/2006, de 31 de janeiro criou lugares de quadro de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas abrangendo Jardins de Infância e Escolas dos 1º, 2º e 3º Ciclos, revogando a colocação temporária desses docentes. Em simultâneo, foi igualmente criado o grupo de recrutamento da Educação Especial, ficando este abrangido por regras semelhantes às dos restantes grupos, sendo as respetivas vagas criadas no quadro da escola sede do Agrupamento. Contudo, no Artigo 6.º, n.º 2 era descrita a criação de três grupos de Recrutamento para a EE, E1; E2 e E3, contrariamente à informação anterior que anunciava apenas a criação de um grupo de recrutamento.

Pouco tempo depois, com a publicação do Decreto-Lei n.º 27/2006, de 10 de fevereiro são criados três Grupos de Recrutamento para a Educação Especial, os grupos 910 (apoio a crianças e jovens com graves problemas cognitivos e motores); 920 (apoio a crianças e jovens com surdez moderada, severa ou profunda, com graves problemas de comunicação, linguagem ou fala) e 930 (apoio educativo a crianças e jovens com cegueira ou baixa visão), correspondentes aos anteriormente descritos E1, E2 e E3.

Finalmente, surge a Portaria nº 212/2009, de 23 de fevereiro que identifica os requisitos que conferem habilitação profissional para a docência nos grupos de recrutamento da educação especial, a que se refere a alínea e) do artigo 3.º do Decreto-Lei anteriormente citado.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 3/2008, de 7 de janeiro, é revogado o Decreto-Lei nº 319/91, de 23 de agosto. Para além das alterações às práticas educativas que preconiza, destaca-se um novo paradigma de avaliação e intervenção nas NEE, o que requer uma nova dinâmica das escolas, com um novo processo de referenciação, de avaliação, planificação e programação educativa para os alunos.

Importa também realçar a criação de uma rede de Escolas de Referência (ER) de ensino bilingue para alunos surdos e para a educação/Inclusão de alunos com cegueira e baixa visão (alíneas a) e b), do ponto 2 do Artigo 4º), com vista a concentrar meios humanos e materiais que possam oferecer uma resposta educativa de qualidade a estes alunos. Surgem assim as Unidades de Ensino Estruturado para a educação de alunos com perturbações do espectro do autismo e Unidades de Apoio Especializado para a educação de alunos com multideficiência e surdocegueira congénita, (alínea a, do ponto 3 do Artigo 4º).

As primeiras colocações de docentes nas Escolas de Referência deram-se no ano letivo de 2006/07 e as seguintes ocorreram em 2009/10, contemplando Escolas Secundárias.

A 06 de julho de 2018 é promulgado o Decreto-Lei n.º 54/2018, que estabelece que as escolas devem encontrar respostas educativas e formativas para todos os alunos, em condições de equidade no acesso ao currículo e na plena inclusão social.

O referido decreto determina ainda a mobilização de recursos disponibilizados pela escola e pela comunidade envolvente no contributo para o sucesso educativo de cada um dos alunos.

É, assim, objetivo da escola, ensinar todos os alunos e ensiná-los com qualidade. Para isso é importante a formação dos professores que, tal como referem Armstrong e Rodrigues (2014) servem para desencadear, apoiar, supervisionar e avaliar as mudanças na educação.

1.4.2. O Departamento de Educação Especial

O Departamento de Educação Especial (DepEE) tem a sua intervenção e orientação baseadas no Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho, (Cap. I, artigo 1.º) que estabelece os princípios e as normas que garantem a Inclusão, enquanto processo que visa responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos e aplicação de medidas específicas de suporte à aprendizagem.

O mesmo decreto determina ainda que as escolas devem encontrar respostas formativas e educativas para todos os alunos, em condições de igualdade no acesso ao currículo e em plena inclusão social. Devem, de igual forma, adequar processos de ensino às características de cada aluno através de uma abordagem multinível e de um currículo flexível, dispondo de meios à sua disposição para o sucesso das aprendizagens.

Assim, compete a estes Serviços: elaborar os documentos para a formalização dos processos dos alunos referente à aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão; organizar e gerir os Centros de Apoio à Aprendizagem (CAA); colaborar com o Conselho Pedagógico (CP) na elaboração e concretização dos documentos estratégicos do Agrupamento, tais como: Projeto Educativo (PE), Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular (PEDC) e Plano Anual de Atividades (PAA).

Com base neste enquadramento legal e, como refere Cabral e Alves, (2018) estão criadas condições para que a escola proporcione aprendizagens significativas e essenciais a todos os

alunos, realize a partilha de diferentes saberes, melhore a comunicação e implemente a inclusão social e pessoal.

Como já referimos anteriormente, o objetivo da escola é ensinar todos e fazer com que todos aprendam. Contudo, para que esse objetivo se observe e a aprendizagem ocorra, os docentes devem centrar-se nos processos de ensino-aprendizagem dentro da sala de aula (Leite, 2016).

Fortin (2009) destaca que a preparação de professores para a inclusão implica uma perspetiva mais aberta e colaborativa e requer ainda que os professores sejam capazes de tratar tanto questões culturais (atitudes, crenças e valores) como fatores de índole sistémica como o tempo, os recursos e o apoio.

O modo de implicar todos os docentes na mudança depende, em parte, do Coordenador de Departamento, enquanto elemento com cargo de liderança intermédia, da sua visão da organização escolar, das tomadas de decisão, da influência, do modo como exerce as suas funções no departamento e do modo como comunica.

Abordámos alguns conceitos associados à organização escolar e suas características, procurando apresentar uma evolução histórica da EI. No próximo capítulo, procuraremos esclarecer concepção e processos da comunicação, enquanto elementos fundamentais das relações humanas que se estabelecem e são cruciais para a inclusão de todos na escola. Daremos destaque à **forma como** os fatores da comunicação podem influenciar o acolhimento e a inclusão de novos DEE nos seus DepEE, na Escola.

2. A COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, abordaremos a comunicação, o seu conceito e o seu processo. Refere-se o papel da comunicação nas relações humanas e interpessoais, nomeadamente ao nível das organizações com especial destaque nas organizações escolares. Analisam-se e aprofundam-se os elementos dos processos de comunicação, relativamente aos tipos, meios e fluxos, assim como a pertinência dos mesmos.

2.1. O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

De acordo com o Dicionário Priberam online da Língua Portuguesa (2021), o termo Comunicação tem origem no latim “*communicatio, -onis*” e pode ser definido como informação, participação, transmissão ou convivência. Ainda de acordo com a mesma fonte, comunicar tem origem no latim *comunico, -are* que significa pôr ou ter em comum, repartir, dividir, reunir, falar ou conversar.

Assim, comunicar pode ser entendido como um processo que permite a troca ou a partilha de opiniões, comportamentos ou experiências.

De acordo com Chiavenato (2009), a comunicação envolve pelo menos duas pessoas que transmitem e compreendem informações, sentimentos e conhecimentos, as quais conhecem e partilham um código e significados.

Neste sentido, comunicar é vital ao Homem e sendo este, por natureza, um ser social, a partilha de opiniões, comportamentos e experiências tem como objetivo persuadir os seus interlocutores a adotar determinada ação ou comportamento específico, levando-os a estabelecer com os outros uma complexidade de interações.

Para Rasquilha e Caetano (2007), a comunicação surge nas mais variadas situações, contribuindo para o desenvolvimento individual e social do ser humano, sendo fundamental no seu progresso, estando, portanto, intrínseca a todas as estruturas socioeconómicas do presente, bem como à construção de códigos gerados no seio dos grupos sociais de pertença, que legitimam modelos culturais em contínua transformação.

2.2. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Em todo o processo comunicacional é importante que todo o contexto esteja em consonância com a mensagem, ou seja, o tom, as posturas e os sentimentos. As teorias e abordagens da comunicação estão na origem do conhecido esquema O modelo matemático básico (Shannon & Weaver, 1963) em que o processo de comunicação é delineado como a troca de informação que ocorre, de forma linear, entre o emissor e o recetor. Esta interpretação do conceito de comunicação torna-se, segundo autores, como Wolton (2006) redutora, uma vez que não se pode reduzir este conceito à simples troca de informação. Para este autor, a informação e a mensagem estão ligadas, sendo a comunicação um processo de apropriação.

Este modelo foi o primeiro a dar o impulso para a formulação de outros modelos sobre a comunicação, mostrando-se importante para as alterações que daí advieram (Robbins, 2012).

A representação do processo de comunicação na perspetiva de Robbins (2012) defende que o principal objetivo desta é mais do que transmitir apenas um significado, é a transmissão e a compreensão dos significados, logo, de factos, ideias ou pensamentos a determinados destinatários Conforme se pode observar na Figura 1.

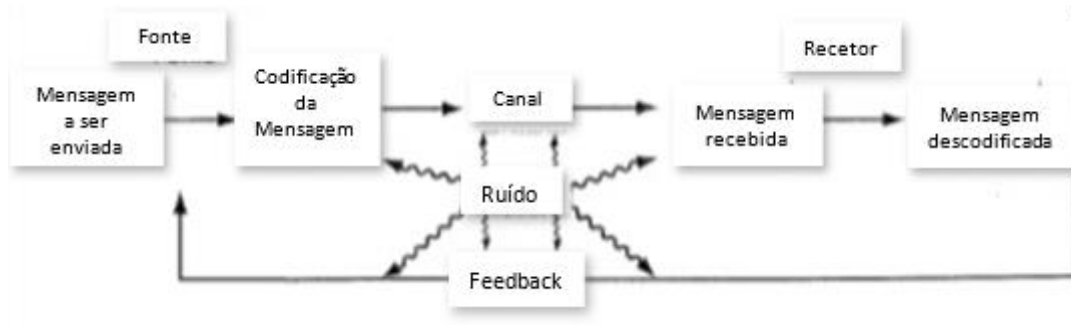


Figura 1 - Representação do processo de comunicação – (Robbins 2012, p. 233)

Neste processo, o emissor é aquele que transmite a mensagem, que se inicia na fonte pela codificação de um pensamento. Incorpora signos, mas também regras ou convenções, que determinam como e em que contextos estes signos são usados e como podem ser combinados de maneira a formar mensagens mais complexas. O resultado da codificação é a mensagem, seja ela verbal ou não verbal.

O termo canal é considerado como o veículo ou o meio através do qual a mensagem é transmitida, permitindo que emissor e recetor comuniquem. As características do canal determinam a natureza dos códigos que podem ser transmitidos através dele. A seleção dos canais representa um dos aspetos fundamentais na eficácia comunicacional, logo, há necessidade de ordenar quatro elementos: os objetivos do emissor, os objetivos da mensagem que este deseja transmitir, as particularidades do canal e as características do recetor.

A descodificação consiste na tradução, pelo recetor, dos aspetos verbais e não-verbais da mensagem do emissor. É através dela que o recetor interpreta a mensagem e lhe atribui um determinado significado.

De acordo com Rego e Cunha (2005), em determinadas circunstâncias, os efeitos de uma mensagem são diferentes dos desejados pelo emissor. Isto tende a suceder particularmente quando a pessoa ou a mensagem não são do agrado dos recetores. Este tipo de efeito é considerado como efeito Boomerang. As emoções afetam o modo como as pessoas codificam e transmitem as mensagens, mas também interferem na descodificação; a diferença de significado pode causar problemas comunicacionais prejudiciais. Estas situações diminuem quando se utiliza repetição nas mensagens, simplicidade na linguagem, recolha de feedback nos recetores, ajuste das mensagens ao contexto do recetor, compreensão das emoções do recetor, combinação de linguagem verbal e não-verbal.

A retro informação ou *feedback* (o retorno) verifica o sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente, determinando se esta foi, ou não, compreendida. Considera-se, ainda, no processo de comunicação a existência de ruídos que representam tudo aquilo que

interfere na transmissão e na receção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas ou distorcendo a sua clareza.

Não se compreende o processo comunicacional sem se referir a importância do contexto e situação em que decorre, uma vez que revela o quadro cultural e social em que a comunicação se processa. Por exemplo, a mesma mensagem pode ser interpretada de modo diferente, originando respostas diferentes do recetor, consoante a cultura dos comunicadores (Rego & Cunha, 2005).

2.2.1. A importância da comunicação nas relações Interpessoais

A Comunicação é um elo fundamental entre os povos, independentemente das diferenças e especificidades próprias de todos e de cada um, dos vários grupos culturais e sociais. Nas suas várias dimensões e categorias, é o pilar no qual assenta toda a atividade humana, a qual decorre das interações que os seres humanos estabelecem durante a sua existência.

Fleury (2002) considera que as organizações são constituídas por pessoas que trazem para o ambiente de trabalho toda a sua maneira de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que necessitam de conviver e originar produtividade.

A escola, como qualquer outra organização, é composta por pessoas, sendo estas seres sociais, por isso, toda a escola está mergulhada em constantes atos comunicativos que se desenvolvem de variadas formas, com recurso a fluxos distintos. Todavia, e no entender de Santos e Freira (2016) todos confluem no sentido de estabelecer e fortalecer as interações que permitem tornar mais eficazes os objetivos e metas definidos por cada grupo e pela escola.

Por sua vez, Kuazaqui (2006) salienta que a comunicação interpessoal é a comunicação entre duas pessoas que procuram o mesmo objetivo no processo comportamental. Assim, a comunicação interpessoal é a base para a interação entre as pessoas, é uma atividade dinâmica que tem como objetivo informar e influenciar mutuamente atitudes e pensamentos. Neste âmbito, e para que uma organização seja bem-sucedida, é necessário que partilhe os seus interesses e isso só será possível através do trabalho em equipa; daí a importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, pois atitudes saudáveis e respeito pelas diferenças facilitam não só a harmonia entre as pessoas, como também a produtividade.

Pelo exposto, entende-se que a comunicação é essencial para a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, cabendo aos gestores expor as informações necessárias

para a melhoria dos resultados da sua equipa e para a realização das atividades, no sentido de visar os interesses interpessoais e, conseqüentemente, os da organização.

Segundo Rego e Cunha (2005) a comunicação é, pois, uma condição, por maioria de razão, da vida organizacional. Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, ou processos de trabalho coordenados. Uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional.

Sousa (2006) identifica cinco formas de comunicação humana: comunicação intrapessoal, comunicação interpessoal, comunicação grupal, comunicação organizacional, comunicação social e comunicação extrapessoal.

No Quadro 2, analisamos mais detalhadamente cada forma de comunicação por entendermos que de alguma maneira estão subjacentes no papel da comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes nos Departamentos de Educação Especial (DepEE), influenciando, deste modo, as formas de comunicação que existem na escola, estando presentes nas ações da mesma, contribuindo desta forma para a cultura e identidade da própria escola.

Quadro 2 - Formas de comunicação (Sousa, 2006)

Formas de Comunicação	Características
Comunicação Intrapessoal	É a comunicação estabelecida de alguém consigo própria. É usada para refletir sobre si, os outros e o mundo que o rodeia.
Comunicação Interpessoal	Comunicação entre dois indivíduos ou no interior de um grupo não formal de indivíduos. Assim, ocorre, sobretudo, de forma direta e em contextos informais. Pode ser mediada pela internet ou por telefone o que anula, por completo, os elementos não verbais.
Comunicação Grupal	Comunicação que se caracteriza pela existência de relações interpessoais e diretas e acontece no seio de grupos formais de pequena e média proporção, como as famílias ou equipas criadas com finalidade definidas.
Comunicação Organizacional	Comunicação desenvolvida no seio de organizações como as empresas ou as escolas.
Comunicação Social	Comunicação desenvolvida para grupos heterogêneos e de grandes dimensões. Maioritariamente é feita à distância e sem interação entre o emissor e os recetores. É alargado a toda a sociedade – comunicação de massas, através por exemplo da televisão, rádio ou jornais.
Comunicação Extrapessoal	Comunicação desenvolvida com animais, ou máquinas, ou algumas pessoas, ou espíritos, extraterrestres e outras entidades das quais não existe prova física (nem evidência de comunicação).

Com base nas pesquisas efetuadas, constatamos que a comunicação está presente em tudo o que fazemos ao longo da nossa vida ou, como Brum (2010) afirma, que a comunicação é o suporte para qualquer relacionamento humano.

2.3. FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

A comunicação sendo entendida como um processo de partilha, comunhão e compreensão mútuas, tem como fundamento essencial a compreensão dos pensamentos ou ideias transmitidas.

Neste sentido, a função de qualquer tentativa de comunicação reside na expectativa de compreensão e interpretação de uma ou várias mensagens transmitidas com uma intenção específica. Neste caso, só quando a mensagem for corretamente interpretada e compreendida se pode dizer que houve comunicação eficiente entre as partes ou pessoas.

A necessidade de comunicar, própria da condição humana, é uma vontade de troca de vivências, de sentimentos e de partilha. Ao nível das organizações, a comunicação adota (Rasquilha & Caetano, 2007), para além da função informativa, a função de integração ou de valores, isto é, tem o objetivo de desenvolver nos elementos da instituição o sentimento de inclusão na organização; a partilha de valores atua favoravelmente ao nível interno, sobre a coesão e a continuidade da organização.

A comunicação com a função de retroação tem por base o retorno das mensagens enviadas, com o objetivo de verificar e controlar a sua compreensão; a retroação estabelece o diálogo, fazendo da comunicação uma relação de retorno. É desta forma que os membros da organização mostram o seu desagrado ou satisfação.

A função comportamental ou argumentativa da comunicação existe para dar ordens claras, imprescindíveis e orientar no sentido de se caminhar numa direção específica. A função de **signal**, com o objetivo de entender a organização como um todo através de cores, logótipos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores, é muito importante na comunicação interna, porque incute a cultura da organização.

A função de mudança, isto é, a utilização da comunicação como meio para a mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações. A comunicação motiva as pessoas, cria retroação e modifica as relações. Para finalizar, a função de imagem, com o intuito de dar ao público interno e externo uma imagem favorável da organização.

2.4. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas têm demonstrado a importância da comunicação no seio das organizações em face de um novo mundo global, nomeadamente a comunicação interna, que é transversal a todas as áreas de decisão, sejam da gestão ou das opções comportamentais. Sem comunicação não pode haver organização, gestão, colaboração, motivação ou métodos de trabalho coordenados (Cunha et al., 2016).

A comunicação é um dos aspetos com mais relevância dentro das organizações uma vez que é através da comunicação que a informação é partilhada, quer a nível das políticas das organizações, dos objetivos, das estratégias delineadas, dos valores, quer na coordenação, na tomada de decisões, conclusão de tarefas, e na resolução de conflitos, do que é esperado das pessoas e, evidentemente, das suas funções (Ayub, Manaf, & Hamzah, 2014).

Esta pode ainda estar relacionada com aspetos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como processos, pessoais, mensagens e significados (Marchior, 2011). Neste sentido, Kunsch (2003) salienta as relações criadas no contexto das organizações como as relações entre indivíduos ou nos Departamentos.

Camilo-Alves e Pinto (2014) afirmam que a comunicação interna é essencial nas Organizações, ou no caso específico deste estudo, na escola, para consolidar as relações entre os docentes, reforçar a identidade organizacional e estimular a inovação.

Uma comunicação interna eficiente é aquela que transmite significado à organização de forma inovadora, tendo em conta as necessidades de todos e motivando os docentes a participarem no processo comunicacional. Para os autores, a comunicação representa muito mais do que a simples troca de informações. A comunicação é um processo onde ocorre uma troca constante de emoções entre os indivíduos que podem ter consequências no funcionamento da organização, daí a importância da comunicação ser sempre clara e objetiva para que a mensagem seja transmitida da forma mais correta possível (Camilo-Alves & Pinto, 2014). A forma como esta mensagem ou informação é transmitida é denominada fluxo de comunicação (Rego & Cunha, 2005). Sem este, é inconcebível que haja envolvimento e participação das pessoas.

Os fluxos de comunicação, de acordo com Rego e Cunha (2005) e Robbins (2012) podem circular em várias direções: comunicação descendente; comunicação ascendente e comunicação lateral ou horizontal.

- Comunicação descendente: diz respeito à comunicação que flui do topo para a base. Este tipo de comunicação pode incluir as instruções; informações sobre regras e tarefas, regulamentos e

políticas organizacionais; as avaliações de desempenho; a transmissão de objetivos e da cultura organizacional. Pode dizer-se que é a comunicação circula de cima para baixo, utilizada para transmitir as orientações ou as decisões tomadas pelos órgãos de gestão, sobre as tarefas ou procedimentos que deverão ser implementados pela comunidade educativa.

- Comunicação ascendente: envolve a comunicação que se verifica da base para o topo. Neste caso, são transmitidas informações sobre as áreas da organização, permitindo ao topo um entendimento das mensagens transmitidas e do desempenho geral ou setorial da organização. Nesse sentido, é utilizada para informar os gerentes do funcionamento da organização, dos problemas existentes dos progressos em relação às metas e objetivos estabelecidos. É a comunicação que circula de baixo para cima e é a que é estabelecida entre a comunidade educativa e os órgãos de gestão. Habitualmente, é usada para pedidos de esclarecimento, comunicar eventuais problemas existentes, ou apresentar propostas.
- Comunicação lateral: é aquela que ocorre entre os membros de uma mesma equipa, membros do mesmo nível (horizontal) e que permite um aperfeiçoamento da coordenação de atividades interdependentes. Assim, tem-se em consideração o fluxo de trabalho, sendo que os colaboradores comunicam com os indivíduos que lhes são mais próximos, tornando mais fácil e rápida a troca de informações dentro do grupo. Esta comunicação nas escolas é estabelecida mais regularmente por ser um tipo de comunicação que pode surgir formal ou informalmente e envolve por norma um grande número de elementos. As relações informais ocorrem naturalmente sem serem planeadas e acontecem de acordo com as necessidades das pessoas. Nas formais, a comunicação ocorre de modo planeado e controlado e as mensagens são oficiais e validadas pelos órgãos de gestão.

Para compreender os fenómenos comunicacionais nas organizações nomeadamente nas educativas, devemos também fazer referência às comunicações formais e informais.

Denomina-se “*comunicação formal*” a que é oficial, que é normalmente escrita e percorre os canais usados na instituição, derivada da estrutura organizacional, podendo ser uma comunicação administrativa que se relaciona com o sistema expresso das normas que regem o comportamento, objetivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos que integram as organizações” (Kunsch, 2003, p. 84).

A comunicação informal é mais natural, decorre independentemente dos canais oficiais e surge das relações sociais entre os atores educativos. Podemos aqui referir a comunicação que se estabelece entre os pares dos DC.

Segundo Freixo (2012), a comunicação informal no interior das organizações é vulgarmente denominada «cacho de uvas», pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento causal em cadeias de segmentos através de grupos sociais. Ainda de acordo com o referido autor, apesar de as redes informais constituírem o principal meio de transmissão de mensagens nas organizações, estas redes podem ser um perigo para as mesmas, na medida em que se podem opor aos princípios e valores defendidos pelas organizações.

Como refere Kunsch (2003), a comunicação informal deve ser orientada para o lado construtivo, auxiliando a organização a encontrar respostas rápidas para as preocupações dos seus elementos, promovendo o convívio com vista a uma gestão mais participativa.

Em suma, nas pesquisas e reflexões apresentadas, verificamos que a comunicação está presente em tudo o fazemos na nossa vida, sendo, portanto, a natureza das relações humanas.

2.5. BARREIRAS OU FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (2009), no processo e na comunicação humana podem ocorrer fatores como barreiras que servem de obstáculos à comunicação entre os interlocutores. São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam intensamente, fazendo com que a mensagem, tal como é enviada, se torne diferente da mensagem tal como é recebida. Gestos ou sinais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo.

Também Sousa (2006) assume que todo o tipo de comunicação pode estar sujeito a ruídos que parasitam a mensagem e que, para além disso, existem, por vezes, barreiras que impedem a comunicação, ou prejudicam a fluidez das trocas comunicacionais.

Não obstante, a forma como influenciam a comunicação podem num preciso contexto e com certas pessoas funcionar como barreiras, mas num outro contexto e com diferentes pessoas, como um facilitador.

Assim e com base na investigação feita e na opinião de diversos autores, foram elaborados Quadros síntese das barreiras e facilitadores da comunicação entre os interlocutores.

No Quadro 3 apresentamos as barreiras distribuídas em aspetos físicos, pessoais e relacionais.

Quadro 3 - Síntese das barreiras à comunicação

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	
Pessoais	<p>Interferências resultantes das limitações, emoções e valores de cada pessoa. O que lhe é inerente, como a sua maneira de ouvir, de agir, a percepção os sentimentos pessoais. (Chiavenato, 2009; Robbins, Judje, & Sobral 2010; Robbins, 2012).</p> <p>Capacidade limitada de processar informação. A sobrecarga ocorre quando a quantidade de informações a ser processada ultrapassa o limite de capacidade do recetor e impede respostas a todas as mensagens (Robbins, 2012; Kunch, 2003).</p>
Físicas	<p>Resultam de obstáculos que impossibilitam a comunicação entre interlocutores; interferências presentes no ambiente onde corre o processo de comunicação, tais como excesso de ruídos; distância física; canal obstruído (Chiavenato, 2009; Sousa, 2006).</p>
Relacionais	<p>Percepção seletiva: - A percepção é seletiva baseada em associações emotivas, razão pela qual a mesma mensagem tem significados diferentes para pessoas diferentes, devido às vivências pessoais. (Robbins, 2012).</p> <p>Linguagem: - Palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. A falha da comunicação ocorre quando emissor e recetor têm diferente interpretação para as mesmas palavras (Robbins, 2012).</p> <p>Fatores Culturais: inadequação da linguagem ao nível social e cultural do interlocutor (desconhecimento do código de comunicação dentro de uma cultura) (Sousa, 2006).</p>

No Quadro 4 são apresentados os facilitadores igualmente distribuídos em aspetos físicos, pessoais e relacionais

Quadro 4 - Síntese dos facilitadores da Comunicação

FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO	
Pessoais	<p>A motivação amplia o grau de satisfação e beneficia o equilíbrio interno das organizações (Almeida, 2013; Alves & Souza, 2015).</p> <p>As atitudes ou o tipo de ligação que se estabelece no processo de comunicação, como o saber ouvir, a empatia, os comportamentos não verbais (Fleury, 2002).</p>
Físicas	<p>A organização do espaço de trabalho, através de instrumentos, equipamentos e ações que minimizem o esforço e eliminem qualquer tipo de fadiga física (Chiavenato, 2009).</p>
Relacionais	<p>Informação clara precisa e concisa, transmitida e difundida por alguém que é considerado como uma pessoa competente, capaz e prática, que planeia com antecedência, documenta as decisões e está atento aos pormenores, aumenta a compreensão da informação e a realização das tarefas (Chiavenato, 2009).</p> <p>A participação ativa e o reconhecimento de todos através da definição de papéis, do apreço e do apoio mútuo, conduz ao fomento de uma cultura de cooperação, onde as atitudes de comunicação são naturais, fluidas e transmissoras de informação (Robbins, 2012).</p>

Observando os Quadros 3 e 4, podemos constatar que a comunicação tem um grande efeito no funcionamento das organizações. Verificamos ainda que, a comunicação interna atua no desenvolvimento da organização, inserido no processo de gestão, sendo que, através deste processo, a escola fomenta uma melhoria no envolvimento e no desempenho dos seus elementos. Também é de realçar a importância do líder enquanto pessoa que estimula comportamentos de grupo que ajudam na motivação e desempenho desse mesmo grupo.

Na opinião de Robbins (2012) no caso da escola, é fundamental a persistência, considerada como o tempo durante o qual uma pessoa consegue trabalhar com satisfação para alcançar determinado resultado. Ainda segundo o mesmo autor, e não menos importante é a motivação que reflete o grau de esforço, intenso que uma pessoa faz para conseguir determinado objetivo.

Ao mencionarmos a motivação, falamos naturalmente do papel predominante que os líderes adotam no seu impulsionamento e manutenção. Agem como modelo motivacional, pela força, confiança e ânimo que transferem para os seus colegas, fazendo com que estes realizem com maior satisfação as tarefas que lhe são destinadas.

Em síntese, neste capítulo exploramos aspetos da comunicação e o que pode influenciar negativamente ou positivamente os processos comunicativos.

2.6. ACOLHIMENTO E INCLUSÃO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

O acolhimento realizado nos primeiros dias de trabalho é caracterizado como a fase em que o novo elemento interage pela primeira vez com a organização (Cunha, et al., 2015). Este período de entrada é de extrema importância para a adaptação e desenvolvimento do vínculo laboral sendo, no entanto, geralmente assinalado por momentos de alguma ansiedade, que advém do contacto com uma nova realidade. É, pois, necessário que se procure criar uma boa relação e adaptação, desde os primeiros dias, dando a conhecer os valores, a missão, as rotinas de trabalho e, de uma forma geral, a maneira como se deve agir, pois só assim se verificará uma boa inclusão no grupo (Rocha, 2015).

A este respeito importa realçar que os termos acolhimento, Inclusão ou socialização se encontram em boa parte dos trabalhos pesquisados, como sinónimos de socialização organizacional. Contudo, estes termos não devem ser confundidos.

O acolhimento e a inclusão são apenas uma parte do processo de socialização, conforme se pode verificar pela Figura 2, em que será feita uma apresentação da organização, dos seus valores, estratégias, normas, e da sua estrutura (Mosquera, 2002).



Figura 2 - Processo de socialização. Fonte: elaborado pela autora

Desta forma, de acordo com Araújo et al., (2012) a socialização é favorecida pela prática da inclusão, que contribui para a adaptação do novo elemento à cultura, aos valores e aos hábitos da organização, para a aprendizagem das atividades e para o convívio com outros elementos, do grupo. Segundo Chiavenato (2010) a socialização representa a forma como a organização tenta adaptar as pessoas às suas conveniências e a personalização representa a tentativa das pessoas em adaptar a organização às suas expectativas.

Também Silva e Fossá (2013) veem na socialização organizacional uma estratégia para envolver e conquistar novos elementos, estimulando-os a comprometerem-se com o trabalho e a permanecerem na organização. Daí a importância de acolher e Incluir, adequadamente, esses elementos.

Caetano e Vala (2007) mencionam o acolhimento e inclusão como etapas do processo de socialização organizacional de um novo elemento, que têm como propósito garantir o conhecimento por parte deste, da cultura e valores de uma organização e, também, do que é esperado de si enquanto elemento incluído na estrutura organizacional. Os mesmos autores referem ainda que, importa por isso que as chefias se preocupem em desenvolver projetos motivadores e capazes de divulgar de uma forma sólida os valores organizacionais, para reforçar e potenciar os seus resultados. Reforçam também que a empatia e a criação de laços entre os antigos elementos da organização, ajudam no sucesso do acolhimento dos mais novos.

A inclusão inicia-se com a fase de acolhimento e estende-se ao longo da permanência na organização, através de processos mais ou menos formais de socialização. Esta, no entender de Ferreira et al., (2015), é um processo complexo, dinâmico e contínuo que tem em vista objetivos organizacionais e individuais e que leva a um esforço de conhecimento e de adaptação mútuos. Um dos objetivos do processo de inclusão é fazer com que os recém-chegados conheçam a

organização em que vão trabalhar, permitindo que sejam acolhidos no novo grupo, integrando-se na nova função (Carvalho, 2011).

Ainda quanto ao processo de inclusão, Teodoro (2015) no seu estudo, elucida que este abrange três aspetos, sendo eles o acolhimento, que diz respeito à receção do novo elemento e à familiarização dele com a organização; envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, entre outros elementos; a Aprendizagem, que envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções e por fim os Resultados, em que o novo elemento é incluído e são esperados resultados do seu trabalho, das suas atitudes e comportamentos, tanto ao nível do departamento onde irá trabalhar quanto ao âmbito da organização como um todo.

Verifica-se, assim, que a inclusão é um facilitador da socialização organizacional ao procurar que os trabalhadores se adaptem à organização, evitando que os novos elementos sejam simplesmente colocados nos seus locais de trabalho, sem quaisquer orientações e informações necessárias para o sucesso da sua atuação profissional e para o bom relacionamento com outros elementos do grupo.

É possível às organizações utilizarem métodos alternativos para incluírem novos elementos. Chiavenato (2010) apresenta os métodos mais utilizados para o acolhimento e inclusão dos elementos recém-chegados. Esses métodos podem -se apresentar de forma institucionalizada, com um programa de desenvolvimento estruturado, formalizado e organizado para auxiliar os novos elementos com assuntos sobre a instituição e as tarefas a serem executadas, ou apresentar -se de forma individualizada, sem estrutura, com a qual os indivíduos se possam sentir encorajados a inovar nas tarefas. De acordo com Martinho (2015) é importante que a organização planeie um programa de orientação ajustado às suas reais necessidades.

Ainda neste sentido, Carvalho (2011) e Machado (2013) também indicam diversas técnicas de inclusão como sejam, um Manual de Acolhimento, visita guiada, um programa de formação, apresentação de vídeos ou reuniões com diferentes áreas da organização.

Não tendo sido encontrados, na literatura, autores que se debrucem diretamente sobre a problemática que orientou esta investigação, consideramos que é possível fazer um paralelismo entre o que acontece noutras organizações e o funcionamento das escolas, uma vez que se verifica que também estas podem aplicar várias estratégias com o propósito de acolher e incluir os novos DEE nos DepEE. Tais estratégias não devem ser encaradas como excludentes, mas complementares, cabendo à direção e aos órgãos de gestão intermédia decidirem o que consideram mais adequado e mais viável, com vista à implementação dessas práticas, para que os

seus objetivos sejam alcançados. Ainda que tal seja possível, importa estar conscientes de que a maior parte das organizações de contexto genérico possuem frequentemente sistemas com contextos, culturas, estruturas e gestão diferenciados da organização escolar. Esta última denota particularidades em virtude do seu campo de ação, embora tenha características e objetivos em comum com as demais: são constituídas por pessoas, têm uma hierarquia e pretendem obter bons resultados. Os termos acolhimento e integração organizacional foram apresentados, em boa parte da pesquisa, como sinónimos de acolhimento e inclusão de novos elementos, no que concerne à organização escolar, uma vez que pela sua especificidade, acolhe estes atores organizacionais em contexto escola.

A respeito da organização escolar, importa, ainda, realçar, que o termo inclusão é geralmente referido enquanto prática vocacionada para alunos, o que se traduz na frequente utilização do termo integração de novos elementos, quando se faz referência à inclusão de docentes. No entanto, e face ao entendimento dos dois termos (integração/inclusão) expresso em pontos anteriores deste trabalho, entendemos que o acolhimento e a inclusão serão os conceitos mais adequados para nos referirmos à chegada e permanência de novos elementos nas escolas.

Ao longo destes processos, a comunicação estabelecida pode determinar a lealdade, o empenhamento, a produtividade, o sucesso profissional, bem como o desejo de permanência ou abandono da escola, pelo que requerem uma atenção específica no capítulo seguinte deste trabalho.

3. A COMUNICAÇÃO NO ACOLHIMENTO E INCLUSÃO DE NOVOS DOCENTES NA ESCOLA

A escola é um mundo complexo onde se cruzam lógicas de ação e dimensões que se influenciam mutuamente (Cabral & Alves, 2018). Estas, sempre em permanente mudança e evolução, impõem que os seus profissionais sejam eficazes, dando respostas apropriadas às situações e dificuldades que vão surgindo, naturalmente, nos contextos de ensino-aprendizagem. Para o efeito, é fundamental que as funções administrativas e de gestão, como o planeamento, a organização, a liderança e o controle, sejam levadas a cabo com sucesso, o que só é possível se forem apoiadas num processo de comunicação eficaz. Este processo é importante para qualquer docente, sendo que se torna ainda mais impactante nos processos de acolhimento e inclusão de novos elementos.

Nas fases iniciais do processo de socialização na escola, o entendimento das mensagens e a sua concretização depende, acima de tudo, da qualidade das relações internas que ocorrem entre os

membros mais velhos e mais novos dentro das equipas Máximo (2016), Rego e Cunha (2005). Só assim, e de acordo com estes autores, os processos de comunicação que acontecem nestes fluxos laterais se tornam mais rápidos, menos vulneráveis a alterações e dificuldades de entendimento.

Torna-se claro que se na escola existir um bom fluxo de comunicação e se se recorrer a meios de comunicação que favoreçam as relações formais e informais, se está a contribuir, sobremaneira, para que os docentes se sintam motivados e comprometidos em superar quaisquer dificuldades que possam surgir, evitando sentimentos de insatisfação e descontentamento (Rego & Cunha, 2005).

Nas fases de acolhimento e inclusão é, neste sentido, determinante e fundamental que as informações recebidas pelos novos docentes sejam suficientes para que eles encarem as dificuldades que porventura surjam durante o desempenho das suas funções (Machado, 2013). O mesmo autor refere ainda que, quando bem incluídos, os novos docentes cooperam com o sucesso da organização, respondendo de forma mais eficaz às necessidades do serviço e relacionando-se de forma mais salutar com todos os docentes.

Com base nos capítulos anteriores, em que se apresentaram algumas teorias e estudos realizados por autores nacionais e internacionais acerca das organizações, da comunicação e do acolhimento e inclusão de novos docentes nas escolas, apresentamos, na Parte II deste trabalho, a metodologia utilizada nesta investigação.

PARTE II - METODOLOGIA

1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Coutinho (2014) metodologia é um termo que propõe ao investigador os meios que o ajudam na procura do conhecimento. O objetivo da metodologia é auxiliar-nos na compreensão do processo do método científico em si, em detrimento dos resultados que dele decorrem.

Neste ponto, descreveremos a problemática que escolhemos para a nossa investigação, a questão de partida, o objetivo geral e os específicos que considerámos adequados para a concretizar.

As opções e estratégias metodológicas serão também descritas nomeadamente no que diz respeito ao tipo de investigação e de estudo, às fontes e instrumentos de dados, aos procedimentos e às técnicas de análise destes últimos.

1.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Comunicar faz parte de todos nós, de tudo aquilo que fazemos. É através desta via que nos singularizamos face aos nossos pares e é pela manifestação da nossa personalidade, dos nossos sentimentos e da nossa vontade que nos incluímos na sociedade.

Podemos comunicar através de palavras, do olhar e de gestos. O que pretendemos com o ato de comunicar é conseguir passar a outros elementos uma mensagem com significado, isto é, partilhar o conhecimento que possuímos com os outros.

É, portanto, por meio da comunicação que se realizam as atividades de planeamento, organização, coordenação e controle do trabalho das pessoas numa organização. Uma boa comunicação promove o modo como estas se integram, desenvolvem e se motivam, incentivando-as a aumentar a sua produtividade e contribuindo para alcançar os objetivos da organização.

Também na escola, organização com uma hierarquia própria que tem como função gerir as relações entre os diferentes atores, acautelando o cumprimento dos objetivos definidos, a comunicação reveste-se de extrema importância. Esta influência a qualidade do trabalho docente ao longo da sua permanência na instituição de ensino, sendo premente no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes.

Estar consciente do modo como os processos de comunicação ocorrem e dos ajustamentos que podem ser concretizados poderá resultar numa melhor prestação do serviço educativo e, conseqüentemente, refletir-se-á de forma mais positiva nos seus destinatários finais: os alunos.

Numa escola inclusiva e num contexto da educação inclusiva, tratando-se de alunos com determinadas características específicas, essa influência pode ainda ser mais evidente dado que cabendo ao docente mediar, dentro da sala de aula, as trocas comunicativas não só entre ele e o aluno, mas também entre aluno/aluno, proporcionando a todos os intervenientes iguais oportunidades comunicativas.

Pelo exposto, percebe-se que na escola, o sucesso dos seus alunos, a sua avaliação, a resolução dos problemas / conflitos e o seu bom funcionamento e clima, dependem da qualidade da comunicação que se estabelece entre os seus atores.

Para alcançar uma comunicação melhor e mais eficaz, os docentes de Educação Especial e todos os outros elementos da comunidade educativa deverão usar as estratégias que favoreçam a aprendizagem e estejam adequadas não só aos interesses dos seus alunos, mas também às capacidades e nível de desenvolvimento já adquiridos.

Partindo desta premissa, foi formulada a seguinte questão de investigação:

Qual a Influência da comunicação no Acolhimento e Inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém?

1.2 OBJETIVOS

Depois de formulada a questão de investigação, foram definidos os objetivos deste estudo. Assim, considera-se como objetivo geral:

- Analisar a influência da comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.

Foram definidos como objetivos específicos da nossa investigação:

- Descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém;
- Analisar em que medida as estratégias de comunicação já implementadas junto dos docentes de Educação Especial, nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, se constituem como barreiras ou facilitadores do acolhimento e inclusão desses docentes;

- Refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial nos Agrupamento de Escolas do Concelho de Santarém.

2. OPÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia qualitativa, no campo da educação, ainda que de reconhecimento tardio, apresenta já uma larga tradição (Bogdan & Biklen, 2013). Este tipo de metodologia facilita um conhecimento mais aprofundado do objeto de estudo na medida em que a recolha dos dados, predominantemente descritivos, é feita mediante o contacto direto com os sujeitos no seu contexto natural.

Numa abordagem qualitativa, de acordo com Bogdan e Biklen (2013), Prodanov e Freitas (2013), o investigador tem como intenção registar e descrever os dados que observa e as suas características, sem que tenha qualquer interferência sobre os mesmos. Assim, os resultados e as conclusões obtidos não são generalizáveis, dado que apenas tentam compreender como os contextos abordados se organizam e comunicam. Para o efeito, o investigador pode socorrer-se de técnicas de recolha de informação, como a análise documental, o inquérito por questionário ou entrevista e observação direta.

1.3 TIPO DE ESTUDO

A escolha do tipo de estudo deve fazer-se em função da natureza da realidade a investigar, razão pela qual se considerou adequado, pelas características que possui, realizar um estudo exploratório-descritivo. Gil (2008) menciona os estudos exploratórios como os indicados principalmente para temas que são pouco conhecidos ou explorados e sobre os quais importa criar condições que proporcionem uma maior adequação, assim como a formulação de hipóteses ou problemas que possam vir a ser abordados em posteriores estudos. Na investigação realizada, era nossa intenção conhecer e descrever a influência da comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial, tema que, efetivamente, ainda se encontra pouco estudado na comunidade científica.

Partindo de uma metodologia qualitativa, e reconhecendo o estudo como sendo a exploração e descrição de contextos da vida real e de situações que acontecem sem que o investigador tenha influência ou manipulação, efetuada a partir de questões do tipo como e porquê, entendeu-se que estamos perante um estudo de casos múltiplos (Yin, 2010; Ventura, 2007). Este, ao contrário de um estudo de caso único (uma pessoa, uma instituição), debruça-se sobre várias pessoas/

instituições (Ventura, 2007; Vilelas, 2009), o que se verifica na investigação efetuada, já que esta abrange os quatro Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.

1.4 CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO MEIO

A caracterização do contexto em que decorreu o nosso estudo foi organizada a partir dos documentos oficiais e institucionais disponíveis nas páginas web das entidades pesquisadas e de outros, disponibilizados pelos AE, assim como dos contactos com os participantes no estudo.

O nosso estudo foi realizado nos Departamentos de Educação Especial das Escolas sede dos quatro Agrupamentos de Escolas de ensino público, localizados no concelho e distrito de Santarém na área de influência da Direção Escolar de Lisboa e Vale do Tejo.

De acordo com informação disponibilizada na Revisão da Carta Educativa do Município de Santarém (2015), os Agrupamentos de Escolas encontram-se inseridos no concelho de Santarém. Este concelho tem cerca de 552,5 Km², de área, 61.752 habitantes de acordo com os censos de 2011. A sua densidade populacional, 113 habitantes por Km² constitui um território de charneira e intermediação entre subsistemas territoriais e urbanos diferenciados, nomeadamente entre o norte e o sul do país e entre o litoral (Oeste e Área Metropolitana de Lisboa) e o interior. Está inserido na NUT III Lezíria do Tejo e é vizinho dos concelhos de Rio Maior, a oeste, do concelho de Azambuja, a sudoeste, e do Cartaxo, a sul. No quadrante este, é limitado pelo Rio Tejo e pelos concelhos de Almeirim e Alpiarça. A nordeste está o concelho da Golegã. A norte, faz fronteira com os de Torres Novas, Alcanena e Porto de Mós.

No ponto seguinte, faremos uma breve descrição dos quatro AE do Concelho de Santarém, com base nos documentos orientadores do triénio 2017-2020 dado que, até ao momento da redação deste documento, não foram disponibilizados outros documentos atualizados.

1.4.1 Caracterização dos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém

De acordo com os Regulamentos Internos dos quatro Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém – Agrupamento de Escolas Alexandre Herculano (AEAH); Agrupamento de Escolas Dr. Ginestal Machado (AEGM); Agrupamento de Escolas Sá da Bandeira (AESB) e Agrupamento de Escolas D. Afonso Henriques (AEDAH) – Alcanede- estes são Agrupamentos de ensino público em regime de exercício de autonomia e encontram-se dotados de órgãos próprios de administração e gestão. São constituídos por estabelecimentos de educação que mantêm a sua identidade e

denominação próprias, com níveis de ensino desde o Pré-escolar, primeiro, segundo e segundo e terceiro Ciclos do Ensino Básico, Ensino Secundário e Ensino Profissional.

- **O Agrupamento de Escolas Alexandre Herculano (AEAH)** – Tem como sede a Escola Básica Alexandre Herculano (2º e 3º Ciclos) e localiza-se na zona periférica da cidade de Santarém. O Agrupamento abrange uma grande área geográfica com características diferenciadas, num misto de rural e urbano. Os diversos estabelecimentos de ensino – do Pré-Escolar ao 9º ano-, distribuem-se por freguesias rurais e urbanas do concelho.

Em conformidade com o seu Projeto Educativo, o Agrupamento pretende ser uma escola que se evidencia por um conjunto de ofertas educativas e formativas adequadas que visam dar resposta às necessidades dos alunos através de projetos e percursos curriculares diversificados. Para tal, rege-se por valores de exigência e qualidade, de equidade e pluralismo, espírito de equipa e partilha e cooperação (Projeto Educativo AE Alexandre Herculano, 2017-2020).

- **Agrupamento de Escolas Dr. Ginestal Machado (AEGM)** – Tem como sede a Escola Secundária Dr. Ginestal Machado (onde são lecionados o 3º Ciclo do Ensino Básico e o Ensino Secundário). Compreende, ainda, três estabelecimentos da Educação Pré-escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico, localizados em parte da freguesia da cidade de Santarém (fundamentalmente na franja do território abrangida pela anterior freguesia de Marvila) e a Escola Básica Mem Ramires (onde são lecionados os 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico).

Segundo o seu Projeto Educativo, o Agrupamento tem como princípios uma escola inclusiva e multicultural que promove o combate ao insucesso escolar e a articulação entre os diversos ciclos de ensino, onde as TIC têm um papel motivador da aprendizagem.

A sua missão é dotar todos os cidadãos de competências e conhecimentos que incrementem o desenvolvimento das suas capacidades e fomentar a vida económica, social e cultural da região na qual o Agrupamento está inserido (Projeto Educativo AE Dr. Ginestal Machado, 2017-2020).

- **Agrupamento de Escolas Sá da Bandeira (AESB)** – Tem como escola sede a Escola Secundária Sá da Bandeira, situada na zona urbana da cidade. No que respeita à localização geográfica dos estabelecimentos de educação e de ensino que integram o Agrupamento, estes encontram-se dispersos pelas freguesias de: Abitureiras, Alcanhões, Azóia de Baixo e Póvoa de Santarém, Moçarria, União de freguesias de Achete, União de freguesias da Romeira e Várzea, União de freguesias de Santarém (Marvila, S. Nicolau, S. Iria da Ribeira de Santarém, S. Salvador) e Vale

de Figueira. A Escola Sede, a Escola Básica D. João II, o Centro Escolar Salgueiro Maia e a Escola de S. Bento localizam-se na União de freguesias de Santarém.

De acordo com o seu projeto educativo, é considerada uma escola dinâmica, inovadora e inclusiva, manifestação de um ensino de excelência e rigor, que promove o talento e o espírito crítico dos alunos, visando o desenvolvimento de uma cidadania adaptada e responsável às exigências da sociedade global. A sua missão tem como objetivo dotar os alunos de autonomia, competências, saberes, responsabilidade, sentido crítico e empreendedorismo, que perdurem ao longo da vida de uma forma ativa (Projeto Educativo AE Sá da Bandeira, 2017-2020).

- **Agrupamento de Escolas D. Afonso Henriques** – Tem como escola sede a EB de Alcanede que leciona o 2º e 3º Ciclo, bem como a EB de Pernes. Este Agrupamento serve, maioritariamente, a população das freguesias rurais e os estabelecimentos de ensino estão localizados na parte norte do concelho de Santarém, designadamente nas freguesias de Abrã, Alcanede, Amiais de Baixo, Arneiro das Milhariças, União das Freguesias de Azoia de Cima e Tremês, União das Freguesias de Casével e Vaqueiros, Gançaria, Pernes, S. Vicente do Paul e União das Freguesias de Achete, (Achete, Póvoa de Santarém e Azoia de Baixo).

De acordo com o seu Projeto Educativo, o Agrupamento pretende ser uma referência na promoção do sucesso escolar, combinando a excelência académica com a excelência humana. A sua missão é contribuir para que todos os alunos desenvolvam, de forma individual e coletiva, competências que lhes permitam aliar capacidades e atitudes, de forma a poderem enfrentar os desafios da sociedade atual.

Tem, igualmente, como missão diversificar a oferta educativa para os diferentes públicos, desenvolver o empreendedorismo e fomentar uma cultura de inclusão (Projeto Educativo AE D. Afonso Henriques, 2017-2021).

1.4.2 População e participantes do estudo

Como descrito anteriormente na Parte I – 1.3 Autonomia e gestão das escolas, o Conselho Pedagógico, como órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa dos agrupamentos de escolas, é constituído pelos Coordenadores dos diversos elementos DC, nomeadamente dos DepEE

Neste estudo foram selecionados os DepEE dos quatro agrupamentos do Concelho de Santarém representados no Quadro 5 pelos seus Coordenadores.

Quadro 5 - Coordenadores de outros DC e CDepEE

	Conselho Pedagógico AE Alexandre Herculano - Santarém	Conselho Pedagógico AE Dr. Ginestal Machado	Conselho Pedagógico AE Sá da Bandeira	Conselho Pedagógico AE D. Afonso Henriques	Total
Diretor	1	1	1	1	4
Outros DC/Coordenadores Departamento	8	7	6	6	27
DepEE/ CDepEE	1	1		1	3
Departamento Não Curricular de Educação Especial/Coordenador			1		1

Os DepEE foram escolhidos para a realização do nosso estudo, por nos parecer reunirem as condições e a população que, de acordo com Freixo (2010), Prodanov e Freitas (2013) representam o universo total de elementos que têm determinadas características pré-definidas e que corresponde aos DEE dos quatro AE do Concelho de Santarém. Esta população tem um total 62 docentes, conforme dados assinalados no Quadro 6.

Quadro 6 - Número de docentes de Educação Especial

	AE Alexandre Herculano - Santarém	AE Dr. Ginestal Machado	AE Sá da Bandeira	AE D. Afonso Henriques	TOTAL
Docentes	150	217	251	131	749
Docentes de Educação Especial	16	18	17	11	62
					811

Como se pode verificar pelo Quadro 6, os quatro AE incluem 811 docentes, sendo que 62 são DEE incluindo os quatro Coordenadores com representação no Conselho Pedagógico indicados nos dados apresentados no Quadro 5.

Uma vez definida a população, torna-se mais fácil para o investigador selecionar os participantes, constituindo estes uma pequena parte dos elementos que compõem o universo do estudo (Fortin, 2009; Prodanov & Freitas, 2013).

Com o intento de selecionar a amostra do estudo recorreremos à técnica de amostragem por conveniência (Fortins, 2009; Prodanov & Freitas, 2013), tendo em conta que, de acordo com os critérios definidos previamente para o estudo, não era possível abranger todos os docentes de Educação Especial dos quatro Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.

Assim, a amostra do nosso estudo é constituída por oito docentes, dos quais quatro pertencentes às estruturas de coordenação e supervisão, com funções de Coordenação dos Departamentos de Educação Especial dos quatro Agrupamentos de Escolas e quatro docentes que apresentam menos anos de permanência nos respetivos Departamentos de Educação Especial.

Considera-se que esta amostra poderá ser relevante, tendo em conta que os docentes detêm perfis, experiências e conhecimentos diversificados assim como uma grande diferença no que diz respeito à antiguidade e posição na carreira. Esta opção permitiu recolher perspetivas distintas relativas às dinâmicas, estratégias e processos de comunicação definidos e efetuados nas diversas organizações escolares em estudo, obtendo-se uma imagem mais completa da realidade

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Segundo Quivi e Campenhoudt (2019) a recolha de dados têm influência nos resultados do trabalho, sendo determinantes para o prosseguimento dos objetivos da investigação. Yin (2010) acrescenta que as técnicas e instrumentos de recolha de dados não são estanques, adotam um carácter interativo, são norteadas por etapas consecutivas de recolha, análise e interpretação de dados, obtendo, assim, os resultados da investigação.

No caso em apreço, sendo um estudo de casos múltiplos, poder-se-ia recorrer a várias técnicas e instrumentos próprios da investigação qualitativa, que constituem forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação (Carmo & Ferreira, 2008; Freixo, 2010; Yin, 2010). Estas técnicas de recolha de dados mais utilizadas neste tipo de estudo são, segundo os autores atrás identificados, a observação, a entrevista, a análise documental e o inquérito por questionário.

De entre as possibilidades disponíveis, a escolha das técnicas e instrumentos para a recolha de dados prendeu-se com os objetivos da investigação, de forma a garantir a validade das conclusões realizadas com suporte nos dados recolhidos (Tuckman, 2012).

Sendo este estudo, como já referido, um estudo qualitativo, ao traçarmos as técnicas e os instrumentos que iríamos utilizar decidimos aplicar inquéritos por entrevistas semiestruturadas aos participantes do estudo, possibilitando uma recolha de dados que nos permitisse

compreender as interpretações e ações dos intervenientes no contexto em que eram experienciadas.

A investigação qualitativa tem, na entrevista, um instrumento privilegiado na recolha de dados, sendo seguramente a técnica mais utilizada na investigação social. É uma forma muito válida de aceder às perceções das pessoas, aos significados e definições das situações e às construções da realidade. Esta opinião é reforçada por Amado (2014) ao mencionar que a entrevista semiestruturada é um dos instrumentos principais em investigações de natureza qualitativa, sobretudo por não implicar uma imposição rígida de questões, o que permite ao entrevistado falar sobre o tema proposto, respeitando os seus pontos de vista, destacando o que para ele for mais pertinente e possibilitando a obtenção imediata das informações desejadas.

Ainda relativamente ao inquérito por entrevista, Tuckman (2012) identifica-o como uma técnica que permite a recolha de dados diretamente de um interveniente através de um conjunto de questões orais organizadas e estruturadas num guião de entrevista segundo uma determinada ordem. Para o autor, tal como para Fortin (2009) este tipo de técnica tem a vantagem de permitir obter informação sobre determinado fenómeno através de questões que refletem atitudes, opiniões, perceções e comportamentos dos indivíduos. Na mesma linha de pensamento Bardin (2016) refere ser uma técnica cheia de subjetividade, porque o entrevistado fala, na primeira pessoa, envolvido nos seus pensamentos, emoções, perceções e afetividade, e por isso, se concretiza numa técnica rica em particularidades.

Tendo em consideração as orientações dos autores acima referidos foi feita a escolha deste tipo de técnica/instrumento, seguindo-se guiões semiestruturados, aplicados aos CDepEE e aos DEE dos DepEE. Estes guiões foram organizados em blocos temáticos em função dos objetivos traçados, contendo perguntas fechadas, principalmente de identificação, e perguntas abertas, através das quais o entrevistado tinha a possibilidade de falar livremente sobre o tema apresentado, de forma a expressar a sua opinião e sentir profundos sobre o assunto em análise.

4. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados passou por diferentes etapas que tiveram início com um pré-teste da primeira versão do guião semiestruturado da entrevista aos CDepEE, a qual pode ser consultada no Apêndice 1. Este pré-teste foi efetuado no dia 04 de outubro de 2021, junto de um elemento de um DepEE de um AE não participante no estudo, tendo como finalidade.

verificar a consistência e clareza das questões, de forma a garantir que os entrevistados tinham relativamente a estas, uma interpretação análoga e um entendimento correto (Quivy & Campenhoudt, 2019).

Tendo em conta as opiniões recebidas materializou-se uma versão melhorada que foi sujeita à apreciação, análise crítica e validação por dois especialistas de reconhecida importância, na área das ciências da educação e metodologia de investigação. A validação permitiu perceber como é mencionado em Fortin (2009), se através daquele instrumento se conseguiriam obter dados que respondessem aos objetivos do estudo.

Fundamentada nas orientações e sugestões reajustaram-se as questões, tendo sido elaborada a versão definitiva, de acordo com Carmo e Ferreira (2008). Esta versão definitiva do guião dos CDepEE, pode ser consultada no Apêndice 2, tendo ficado estruturada em seis blocos temáticos.

Posteriormente, e tendo por base este guião foi elaborado um guião, inicial para os DEE, que se encontra no Apêndice 3, também ele sujeito à apreciação e validação por dois especialistas na área das ciências da educação e metodologia de investigação. A validação foi semelhante à efetuada ao Guião dos CDepEE. Após serem recebidas as indicações deste processo de validação, procedeu-se ao reajuste das questões e elaborou-se a versão definitiva do guião de conforme as recomendações de Carmo e Ferreira (2008), encontrando-se este instrumento no Apêndice 4.

Depois do processo de validação dos guiões as entrevistas foram efetuadas entre os dias 13 de outubro e 06 de dezembro de 2021, mediante agendamento prévio. Devido ao confinamento imposto pela pandemia COVID-19, a sua realização não pode acontecer de forma presencial, tendo-se recorrido através da plataforma digital *Microsoft Teams*.

De salientar que durante os processos de recolha de dados por entrevistas, todas as questões éticas de confidencialidade foram tidas em conta conforme se descreve no ponto seguinte.

5. QUESTÕES ÉTICAS

Em conformidade com o que deve acontecer em qualquer investigação, as questões éticas relacionadas com este estudo foram por nós salvaguardadas. Assim, e de forma a viabilizar a vertente prática do estudo, foi solicitado, aos Diretores dos AE do Concelho de Santarém, no dia 14 de setembro de 2021, autorização para aplicação de inquéritos por entrevista.

semiestruturadas aos CDepEE e aos DEE com menos tempo de permanência nos respetivos Departamentos. O pedido de autorização foi acompanhado de uma breve apresentação da investigadora, uma explicação dos objetivos do estudo e um pedido de autorização para a mestranda contactar diretamente com os participantes no estudo, sendo garantida a

confidencialidade e o anonimato dos participantes e a não divulgação dos dados recolhidos para outros fins além dos que se referem à divulgação científica deste estudo, conforme Apêndice 5. Após a autorização para a participação no estudo ter sido confirmada pelos Diretores dos AE, procedeu-se a contactos diretos com os participantes no estudo – CDepEE e DEE, através dos emails institucionais. Através de um consentimento informado (Apêndice 6) foi-lhes facultada a informação necessária sobre o estudo em que iriam participar, colocando-nos à disposição para qualquer esclarecimento adicional. Solicitou-se a participação no estudo que consistia na realização de uma entrevista on-line e, informou-se dos meios usados para a gravação da mesma. Os formulários de consentimento informado foram enviados aos CDepEE e aos DEE por e-mail institucional, antes da realização das entrevistas, os quais, depois de preenchidos e assinados digitalmente foram devolvidos. Pela mesma via. A recolha destes consentimentos individuais veio comprovar o deferimento já manifestado, anteriormente, pelos Diretores dos AE, assegurando assim, o duplo consentimento dos intervenientes no estudo.

De forma a manter o anonimato dos Agrupamentos e dos participantes, foi realizado um sistema de codificação dos mesmos, de forma aleatória e de acordo com o que se apresenta no Quadro 7.

Quadro 7- Codificação dos Agrupamentos e dos participantes no estudo

Agrupamento de Escolas (AE)	Coordenador do Departamento de Educação Especial do Agrupamento de Escolas (CDepEE)	Docente de Educação Especial (DEE)
AE1	CDepEEAE1	DEEAE1
AE2	CDepEEAE2	DEEAE2
AE3	CDepEEAE3	DEEAE3
AE4	CDepEEAE4	DEEAE4

Este sistema de codificação foi usado nas transcrições integrais das entrevistas dos CDepEE e dos DEE, assim como nas citações inseridas na apresentação dos dados e discussão dos resultado

Após a realização de cada uma das entrevistas, transcrevemos o material recolhido (Apêndice7) e registámos a sua duração, cuja média, foi de, aproximadamente 39 minutos nos CDepEE e 38 minutos nos DEE.

6. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A seleção dos métodos de análise das informações recolhidas deve ser flexível e estar dependente das características da informação recolhida, bem como dos objetivos da própria investigação.

Ribeiro (2018) evidencia a importância da combinação de técnicas quando se estudam atitudes, comportamentos e pensamento social. Segundo o autor, com vista à aquisição de um resultado concreto para a investigação, mais do que a pertinência de cada técnica individual, o investigador deve conseguir perceber o cruzamento das diferentes técnicas e a eficácia que resulta dessa combinação.

A análise de conteúdo é uma técnica comum nas investigações de âmbito qualitativo (Amado, Costa, & Crusoé, 2014) onde se procura descrever o conteúdo expresso no processo de comunicação, seja ele por meio oral ou de textos (Bardin, 2016; Silva & Fossá, 2013). No entender de Amado (2014) afigura-se como a técnica mais apropriada, por permitir uma descrição sistemática e objetiva, através da confrontação e comparação dos vários conteúdos textuais reunidos. Autores como Carmo e Ferreira (2008) consideram-na como uma técnica fiável e que prevê a definição de categorias de análise, escolhidas em função dos objetivos, não sendo, por isso, de uma técnica estanque.

De acordo com Bardin (2016), através da análise de conteúdo torna-se possível a sistematização e explicitação de dados qualitativos, com o objetivo de elaborar categorias e classificações relevantes para a construção e interpretação de um campo conceptual. A análise de conteúdo tem, então, como primeiro propósito, o de organizar todos os conteúdos de um conjunto de mensagens num sistema de categorias.

No presente estudo, toda a informação foi tratada de acordo com o mesmo princípio, procurando fazer-se o cruzamento de dados, que advieram da aplicação das entrevistas aos CDepEE e aos DEE. Recorremos à análise de conteúdo, por ser uma técnica flexível e adaptável, que possibilita fazer inferências interpretativas a partir dos conteúdos expressos, depois de separados em categorias, com vista à explicação e compreensão dos mesmos.

As categorias de análise foram definidas a priori (Amado, Costa, & Crusoé, 2014) partindo maioritariamente dos tópicos definidos nos guiões das entrevistas, a partir do enquadramento teórico elaborado. Assim, efetuámos a análise de conteúdo segundo as orientações de Bardin (2016), por meio de uma organização rigorosa e sistemática, que incluiu a codificação, a classificação de categorias e subcategorias, estruturadas em Códigos de Árvore (Apêndices 9 e 10) de acordo com os elementos, temas ou assuntos que têm em comum. Para a realização destes procedimentos recorreu-se ao Software webQDA.

PARTE III - APRESENTAÇÃO DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para estudar o papel da comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes nos Departamentos de Educação Especial, realizámos entrevistas aos seus Coordenadores e aos docentes com menos tempo de permanência nos respetivos Departamentos. Nestas procurou-se que os entrevistados falassem abertamente sobre as suas opiniões, percepções e comportamentos.

Tendo em consideração os objetivos e o enquadramento teórico traçados para esta investigação foi feita, de acordo com Amado (2014) uma análise e discussão das transcrições das entrevistas, procurando-se cruzar os dados obtidos a partir das percepções dos CDepEE e através da validação cruzada dos dados obtidos pelas e entrevistas realizadas aos CDepEE e dos DEE dos respetivos Departamentos.

1. CARATERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

As entrevistas foram aplicadas a oito docentes, dos quais 4 eram coordenadores dos Departamentos de Educação Especial (CDepEE) e 4 eram docentes de Educação Especial (DEE) com menos tempo de permanência nos respetivos Departamentos, dos quatro AE em estudo. Relativamente aos dados pessoais, todos os entrevistados são do género feminino e as suas idades variam entre os 36 e os 60 anos de idade, destacando-se uma idade média de 56,75 anos um desvio padrão de 2,99 dos CDepEE, e de 39,25 anos e um desvio padrão de 2,36 dos DEE, de acordo com os dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

Agrupamento de Escolas	Nº de Entrevistados		Idade		Habilitações	
	CDepEE	DEE	CDepEE	DEE	CDepEE	DEE
AE1	1	1	56	41	- Educadora de infância - Licenciatura - Especialização em Educação Especial	- Licenciatura Línguas e Literaturas Modernas; - Especialização em Estudo de Biblioteca; - Especialização em Educação Especial; - Frequência de Doutoramento.
AE2	1	1	60	39	- Educadora de infância; - Psicóloga Clínica: - Pós-Graduação em Necessidades Educativas Especiais	- Licenciatura em Educação de Infância; - Especialização na área da Educação Especial em Apoios Educativos a Populações Especiais.
AE3	1	1	53	41	- Licenciatura em Gestão de empresas; - Especialização em Educação Especial	- Licenciatura em Educação de Infância; - Especialização em Educação Especial no Domínio Cognitivo e Motor.
AE4	1	1	58	36	- Mestrado	- Licenciatura em 1º Ciclo do Ensino Básico; - Especialização em Educação Especial no Domínio Cognitivo e Motor.

No que respeita à formação académica dos entrevistados, podemos verificar, que a formação de base tem tendência semelhante, entre os CDepEE e os DEE, notando-se, no entanto, alguma heterogeneidade quanto ao complemento das habilitações. Esta realidade pode levar a depreender que o complemento ou a procura de novas habilitações, possam ser fatores pessoais que contribuam para a necessidade de progressão na carreira, ainda que estes aspetos não tenham sido aprofundados neste estudo, pois saíam do âmbito do mesmo. Os (DC) como estruturas de gestão intermédia que são, têm um papel muito importante na comunicação organizacional, na transferência de conhecimentos e implicações na progressão da carreira dos docentes. Autores como Bolivar (2012) referem que é ao nível dos DC, que se realiza a ação conjunta e a colaboração, sendo o Coordenador de Departamento, na opinião de Coutinho (2015), Formosinho e Machado (2009), um elemento fundamental, pois para além da orientação dos docentes menos experientes, fazem a representação do grupo disciplinar no Conselho Pedagógico, tendo também a responsabilidade da avaliação do desempenho docente. Relativamente à situação profissional, anos de serviço docente (antiguidade na carreira), anos de serviço prestado na EE e anos de serviço no DepEE dos AE, podemos verificar, que há tendências semelhantes nos CDepEE em oposição aos DEE, embora, como seria provável e perceptível,

apresentando os coordenadores valores mais elevados, conforme dados apresentados na Tabela2.

Tabela 2 - Análise na antiguidade da carreira, anos de serviço na EE e no DepEE

Agrupamentos de Escolas	Situação Profissional		Anos de Serviço docente		Anos de Serviço na EE		Anos de Serviço no DepEE	
	CDepEE	DEE	CDepEE	DEE	CDepEE	DEE	CDepEE	DEE
AE1	QAE	Contratada	32	19	20	2	14	1
AE2	QAE	QAE	39	28	38	10	4	1
AE3	QAE	Contratada	30	18	17	2	4	1
AE4	QAE	QZP	37	15	23	6	20	6

No que se refere à situação profissional há a destacar que todos os CDepEE pertencem ao Quadro de Agrupamento de Escola (QAE), enquanto os DEE ainda se encontram em situações diversas como: Quadro de Zona Pedagógica (QZP), ou contratados. De realçar a exceção do DEEAE2 que pertence ao QAE. De referir ainda que o DEEAE4 se destaca por apresentar 6 anos de tempo de serviço no DepEE, ao contrário dos restantes docentes que apenas têm um ano, embora o tempo identificado não tenha sido realizado de forma consecutiva.

A legislação referida anteriormente no ponto 1.4.1. deste trabalho, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 20/2006, de 31 de janeiro, que criou a partir do ano letivo de 2006/2007, lugares de quadro e grupos de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas, justifica o facto de todos os CDepEE que têm mais anos de serviço docente, pertencerem ao (QAE).

Apresentada a caracterização do perfil dos participantes, importa referir que os restantes resultados serão apresentados seguindo a linha dos objetivos previamente traçados para o estudo e as categorias e subcategorias definidas, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3 - Objetivos, categorias e subcategorias da análise de conteúdo das entrevistas aos CDepEE e DEE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DAS ENTREVISTAS AOS CDepEE	CATEGORIAS DAS ENTREVISTAS AOS DEE
<p>Descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial</p>	<p>Acolhimento dos novos Docentes no DepEE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias adotadas ✓ Relações estabelecidas ✓ Papel da comunicação 	<p>Acolhimento dos novos Docentes no DepEE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias adotadas ✓ Relações estabelecidas ✓ Papel da comunicação ✓ Motivação
	<p>Inclusão de novos docentes no DepEE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias adotadas ✓ Envolvimento ✓ Relações estabelecidas entre os novos docentes e os antigos elementos. ✓ Aspectos determinantes para o sucesso da inclusão ✓ Papel da comunicação ✓ Papel/Liderança do/a Coordenador(a) 	<p>Inclusão de novos docentes no DepEE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias adotadas ✓ Envolvimento ✓ Relações estabelecidas com os antigos elementos. ✓ Aspectos determinantes para o sucesso da inclusão ✓ Papel da comunicação ✓ Papel/Liderança do/a Coordenador(a)
<p>Analisar em que medida as estratégias de comunicação já implementadas junto dos docentes de Educação Especial, se constituem como barreiras ou facilitadores do acolhimento e inclusão desses docentes.</p>	<p>Fatores que influenciam a Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Barreiras à comunicação ✓ Facilitadores da comunicação 	
<p>Refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial.</p>	<p>Propostas de melhoria de comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Outras sugestões 	<p>Propostas de melhoria de comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Outras sugestões

2. ACOLHIMENTO DE NOVOS DOCENTES NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

Estratégias

Como estratégias adotadas os Coordenadores referiram de uma maneira geral que não têm estratégias específicas de acolhimento. No entanto mencionam a partilha de informação de forma eficaz, as conversas informais a disponibilidade dos seus contactos para esclarecer dúvidas e apoiar sempre que necessário. os docentes recém-chegados.

Cunha et al., (2015) refere que nesta fase de acolhimento os novos docentes devem ser recebidos na organização com o fim de recolher informações mais precisas relativamente às funções que irão desempenhar, nomeadamente as responsabilidades, tarefas e relações chave próprias da mesma. Ainda na opinião dos mesmos autores, a disponibilização destas informações é uma das ações mais importantes num programa de acolhimento. Ainda assim, apenas o CdepEEAE1 indica a apresentação geral de professores, visita guiada à escola sede e sempre que possível visita aos outros estabelecimentos de ensino como estratégias adotadas.

Também Cardoso (2008) afirma que se deve proporcionar uma visita às instalações e a apresentação a todos os novos colegas de trabalho, independentemente do departamento, para que o novo Docente sinta que a sua contratação é importante para a organização, sendo esse um fator potenciador de motivação, o que numa fase tão inicial constituirá um elemento fundamental na sua inclusão nas dinâmicas internas.

Os restantes Coordenadores afirmam, tal como o CDepEEAE3, que "(...) estratégias especificamente pensadas para isso, não", ou como o CDepEEAE2" (...) que se possa dizer estratégia de acolhimento, não". A CDepEEAE4 indica que o "seu Departamento já é constituído maioritariamente por docentes com muitos anos de serviço, entra pouca gente de novo". Acrescenta, no entanto, que "todos os colegas, não só eu, temos a atitude de uma conversa agradável, amistosa, simples, que faz com que as pessoas se sintam acolhidas, (...) inseridas e incluídas dentro daquilo que é o nosso departamento".

No que diz respeito aos DEE, apenas a DEEAE2 manifestou que não sentiu que fossem adotadas estratégias, "pelo facto de termos estado em pandemia e ainda nos encontrarmos em reuniões via Teams, não há, não se sentiu aquele acolhimento (...) porque não se estabelecem tantas relações humanas mais próximas".

De realçar que os restantes DEE, apresentam informações díspares dos CDepEE, dado referirem que foram adotadas estratégias quando indicam, “o acolhimento da própria instituição (...) visita guiada às instalações (...) o facto de nos levarem àqueles locais que consideram mais importantes da escola, a nível da direção (...) partilha de documentação” (DEEAE1). Estas informações vão ao encontro do entendimento de Mosquera (2002) em relação ao acolhimento de novos elementos, referido no enquadramento teórico do estudo

Relações estabelecidas

As relações humanas constituem uma das necessidades do ser humano e, por isso, verificam-se, também, na organização escolar. Assim, as funções de administração, como planeamento, organização, liderança e controle, são levadas a cabo com sucesso, dentro de uma organização, quando apoiadas em relacionamentos saudáveis e eficazes.

Nas entrevistas realizadas, os CDepEE mencionam que as pessoas se relacionam bem, têm relações amistosas, estabelecendo-se um bom clima que favorece o acolhimento. O CDepEEAE1 refere que por vezes o grau de envolvimento pode ser condicionado por problemas pessoais, mas de uma forma geral se estabelecem relações de proximidade, até “por habitação partilhada, ou por amizades em termos de agrupamento”.

Os DEE referem que se criam relações de confiança e empatia – “sinto muita empatia, muita disponibilidade, muita abertura,” ou “estar disponível para o outro isso é acolher (DEEAE1)”; “mostraram logo disponibilidade para ajudarem e estabelecemos logo ali uma relação de empatia (DEEAE4)”.

Fleury (2002) admite que, efetivamente, existem relações que se estabelecem durante o processo de comunicação, como por exemplo a empatia, o saber ouvir ou o estabelecimento de comportamentos não verbais. De realçar, contudo, que o DEEAE2 sente que não foram estabelecidas relações e refere (...) “talvez devido a este enquadramento pandémico, as pessoas ficaram todas, estamos todos mais distantes”, ou “eu só estive presencialmente uma vez (...) No departamento já consegui estabelecer com algumas colegas uma relação mais próxima, no sentido de um trabalho de melhoria com os alunos”.

O Papel da comunicação

A comunicação não serve, apenas, para informar ou transmitir uma mensagem. É um processo de partilha, multidirecional, dinâmico e evolutivo, que leva a interações constantes sobre tudo o que refletimos ou existe (Freixo, 2012). É, por isso, um mecanismo através do qual as relações humanas existem e se desenvolvem, desempenhando um papel fundamental no contexto escolar. A sua eficácia depende não só de diversos conhecimentos e habilidades, como também da

compreensão e da emoção por detrás da mensagem estabelecida.

Nos resultados das entrevistas relativos ao papel da comunicação no acolhimento dos novos docentes, os CDepEE fazem referência à sua importância, nomeadamente no que diz respeito a uma comunicação informal, natural fluida e efetiva, “é muito importante (...) a forma como fazemos a comunicação de uma forma tão natural e muito fluida (...) efetiva” (CDepEEAE4). Os mesmos aspetos são, também, salientados por Bilhim (2014) .

Da mesma forma que os CDepEE, também os DEE referem a importância da comunicação seja ela verbal ou não verbal e eficaz. Salientaram, a este respeito, alguns importantes, como as características individuais, o estabelecimento de relações ou a troca de informações. “na comunicação precisamos de perceber sempre duas partes, a verbal e a não-verbal (...) eu também me considero uma pessoa que tenta usar muito a empatia com o próximo (...) Comunicação é o primeiro cartão de visita muito mais do que uma aparência (...) os gestos (DEEAE1). “a sua maneira de ser, de agir ou até de pensar” (DEEAE4). As opiniões dos participantes vão ao encontro de autores como Fleury (2012) e Santos e Freira (2016), que destacam a importância da comunicação nas relações entre as pessoas e a sua influência no bom funcionamento na organização escolar.

Robbins (2012) acrescenta que a comunicação facilita a motivação, na medida em que esclarece os indivíduos relativamente ao que devem fazer, qual deverá ser o seu desempenho e a forma de melhorá-lo. O autor expressa ainda que dentro dos grupos de trabalho se estabelecem relações de interação social, sendo a comunicação que ocorre dentro do grupo um mecanismo fundamental para os elementos manifestarem o seu desapontamento ou sentimentos de satisfação.

Nesse sentido, constatamos que os DEE, indicaram que “conseguimos perceber essa situação, se as pessoas sentem se nós estamos motivadas ou não, porque também comunicam connosco (...) e através do feedback que nós vamos dando, elas acabam por compreender se temos gosto em aprender, (...) de que forma é que podemos fazer e ser mais eficazes (...) nosso grau de motivação (...) queremos ser proativos” (DEEAE1), “na área da educação temos que nos sentir bem e felizes para passarmos isso aos alunos” (DEEAE3), “percebem se a pessoa está ou não motivada para o trabalho” (DEEAE4).

De realçar, que à exceção do AE4, em todos os restantes Agrupamentos, os DepEE têm um tempo letivo semanal comum, de trabalho colaborativo, com todos os DEE.

A indicação destes fatores corrobora a opinião de Almeida (2013), Alves e Souza (2015) ao expressarem que a motivação aumenta o grau de satisfação e beneficia o equilíbrio interno das organizações.

Se refletirmos na motivação ao nível da classe Docente, podemos afirmar que estes sentir-se-ão motivados nas práticas escolares, enquanto se sentirem, proporcionalmente, recompensados e reconhecidos pelo envolvimento e esforço que colocam nas tarefas que desempenham (Robbins, 2012).

Expressos os resultados relativos à fase de acolhimento dos novos docentes, apresentam-se, de seguidas, os resultados relativos à fase de inclusão, seguindo a mesma linha de orientação.

3. INCLUSÃO DE NOVOS DOCENTES NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

Estratégias adotadas

De acordo com a literatura, a existência de técnicas ou estratégias de inclusão nas organizações, que visem a adaptação dos novos elementos, no caso, novos docentes, aos seus locais de trabalho, é fundamental para o bom funcionamento das escolas.

Na análise das entrevistas aos CDepEE, e contrariamente ao que tinham referido nas estratégias adotadas na fase de acolhimento, encontramos a indicação de que são aplicadas estratégias quando mencionam “Nos conselhos de turma iniciais onde há casos mais complicados, eu digo aos colegas (...) estamos disponíveis para ajudar, porque já acompanhámos os alunos” (CdepEEAE1), “há, um espírito de entreajuda e cooperação” (CdepEEAE2), “passagem de toda a informação relativa aos alunos”, ou “o cuidado que essa informação não seja só oral, mas também documentada e escrita”, ou ainda “e nas reuniões iniciais, na apresentação dos colegas, após a fase inicial de acolhimento” (CdepEEAE3), “penso já estão suficientemente incluídos (...) “elaboração de um documento, um tutorial” (CdepEEAE4).

Relativamente aos DEE verifica-se que não há unanimidade nas respostas. Uns mencionam a partilha de informação, de experiências e de soluções quando afirmam que “os técnicos do Centros de Recursos para a Inclusão (CRI) fazem parte da Equipa da Educação Especial havendo por isso uma complementaridade muito interessante” (DEEAE1). Em contrapartida outros referem que “ainda não há muita abertura à mudança, o que eu noto é que é um grupo, e é um Agrupamento mais fechado, percebi que não está aberto à mudança” (DEEAE2).

Se lembrarmos as indicações dadas por autores como Carvalheiro (2011), Cunha et al., (2015), Lamy, (2010) e Machado (2013), estratégias de inclusão de novos elementos, verificamos que vão ao encontro dos resultados mencionados pelos CDepEE. Contudo, verifica-se haver uma discrepância relativamente às perspetivas dos DEE.

Envolvimento

O envolvimento de todos os docentes na vida da escola depende, em parte, do papel do Coordenador de Departamento, ou seja, da forma como este desempenha as suas funções, toma as decisões e transmite as informações e orientações (Coutinho 2015).

Nas entrevistas efetuadas aos CDepEE, estes expõem que se apercebem do grau de envolvimento dos colegas consoante estes estão mais ou menos disponíveis. O CDepEEAE1 menciona “Sim nós que somos coordenadores percebemos logo o envolvimento dos colegas (...) “do trabalho que é estabelecido com eles consegue-se perceber o seu grau de envolvimento”. Já o CDepEEA2 indica que “um Agrupamento tão grande da dimensão do nosso, por vezes é difícil perceber porque temos colegas que nunca vimos”, ou “só no Teams dado que agora as reuniões são feitas online”. O CDepEEAE3 refere que “esse grau de envolvimento não é de imediato, mas é percebido ao longo nos primeiros meses (...) para mim é fácil aperceber-me desse grau de envolvimento” (...) “a partir do momento em que começo a ter feedback e retorno quer da forma como os colegas estão a interagir”. Aponta ainda o CDepEEAE4 (...)” acho que as pessoas se vão envolvendo no dia-a-dia, nas atividades, nas tarefas ou nas funções que têm a desempenhar” (...).

Os DEE sentem que da parte dos colegas e em especial do CDepEE há uma preocupação no seu bem-estar e na sua inclusão. “sinto que não sou um recém-chegado, sinto que já pertenço ao Departamento” (DEEAE4).

Relações estabelecidas entre os novos Docentes e os antigos elementos

Nas entrevistas efetuadas foi mencionado que se estabelecem boas relações, salutaras, de empatia e aprendizagem - “Estamos todos sempre a aprender, podemos aprender com quem vem de novo e que consegue ver do outro lado aquilo que fez no agrupamento deles e o que está a fazer aqui no nosso (...) há a preocupação de os incluir e trabalhar em conjunto” (CDepEEAE2), “a empatia que se estabelece” (CDepEEAE3), “é uma relação muito cordial” (DEEAE1). Estas perspetivas permitem deduzir que as relações poderão ter um impacto positivo na inclusão dos novos docentes, tal como preconizam Caetano e Vala (2007).

Aspetos determinantes para o sucesso da Inclusão

Na análise que fizemos das entrevistas realizadas aos CDepEE, estes realçam como aspetos mais determinantes para o sucesso da inclusão, a forma de comunicação, a comunicação informal o diálogo, a disponibilidade, ajuda e entreajuda e o saber ouvir.

O CDepEEAE4 diz “Penso que passa pela comunicação (...) pela forma como comunicamos, nos esforçamos ou como nos envolvemos”. O CDepEEAE2 refere “isso transmite-se pela comunicação e pela forma como nós lidamos uns com os outros (...) o diálogo, a disponibilidade que eu tenho para esclarecer o que for necessário (...) haver muitos contactos informais”. Contudo, é de realçar a preocupação manifestada pelo CDepEEAE3 alegando que “Era determinante a possibilidade de nós termos mais tempo de trabalho em conjunto, o tempo que temos é insuficiente”.

No que diz respeito aos DEE, também eles apontam como aspetos determinantes o espírito colaborativo, espírito crítico, saber ouvir o outro, a empatia, a comunicação, as orientações da Coordenadora e a forma de as comunicar, as dinâmicas, as reuniões e a interligação entre as estruturas de coordenação e supervisão.

O DEEA1 afirma, ainda assim, que “tem de haver colaboração” e que “devíamos ser todos colocados no início do ano letivo e só deveríamos ser colocados pontualmente ao longo do ano, numa situação de doença”.

Também o DEEA3 aponta uma fragilidade, nomeadamente o facto de haver “informações que são passadas logo no início [e que] só as sabemos através da leitura de uma ata”.

Como se pode constatar, também neste ponto foi realçada a comunicação e as relações interpessoais como aspetos fundamentais para o sucesso da inclusão de novos docentes, indo ao encontro de Bastos e Santos (2012), quando indicam que a comunicação circular fomenta processos de interação mais naturais e uma maior intervenção em áreas mais diversificadas.

Papel da comunicação

Como amplamente expresso nas páginas anteriores deste trabalho, a comunicação interna é a chave para construir bons relacionamentos entre os líderes e liderados numa organização. Através dela é possível partilhar mensagens simples e eficazes, favorecendo a formação de laços consistentes. É muito mais do que simplesmente informar, é facilitar o acolhimento e a inclusão partilhada. A comunicação é, portanto, a essência das relações humanas. Estas ideias já foram anteriormente apresentadas no quadro teórico por autores como Camilo-Alves e Pinto (2014), Marchior (2013) e Kunch (2003).

Nas entrevistas efetuadas aos CDepEE verifica-se que estes também entendem a comunicação interna como importante e fundamental no processo de inclusão de novos docentes. Destacamos a CDepEEA3 ao indicar “Essa comunicação tem um papel muito importante na medida em que é através dela que se estabelecem todas as relações, sejam elas de simples cordialidade, às mais afetivas”, a CDepEEA4 que refere que esta “tem um papel fundamental na inclusão dos novos docentes. A forma como nós os recebemos e os colocamos à vontade” e que “é de privilegiar a comunicação interna sim. É fundamental a comunicação, seja ela formal ou informal” (CDepEEA4). Também o DEEA2 indica que “A comunicação assume um papel de grande importância, porque se a comunicação não fluir, se for uma comunicação que não chegue a todos, acaba por se perder um bocadinho essa inclusão”.

Também encontramos referência à importância da comunicação interna nas instituições e na forma como ela incute o compromisso dos seus atores e o sucesso da comunicação em diversos autores de referência (Rego & Cunha, 2005; Robbins, 2012). Estes salientam a relevância do caminho que a comunicação percorre dentro da escola, ou seja, a força dos fluxos de comunicação.

O facto de estarmos a desenvolver um tema que nos reporta para os Departamentos de Educação Especial dos AE em estudo, levar-nos-ia a pensar apenas num fluxo de comunicação, a comunicação lateral ou horizontal (Rego & Cunha, 2005; Robbins, 2012). Contudo, e da análise das entrevistas efetuadas, verificámos a existência de três fluxos de comunicação: o envolvimento da Direção dos AE, das lideranças intermédias, no caso o Conselho Pedagógico e o Departamento de EE e que acontece entre os docentes de EE.

Relativamente aos fluxos descendentes, os CDepEE referem: “existe uma súmula que é feita pelos secretários do Conselho Pedagógico juntamente com o Diretor, com todas as informações a serem prestadas aos docentes do Agrupamento” ou “Nós fazemos reuniões de Departamento, mas o cronograma do agrupamento é feito pelo diretor e é ele que agenda as reuniões de Departamento” (CDepEEA3), “as decisões do conselho pedagógico são emanadas pela Direção” (CDepEEA4), demonstrando que as orientações são emanadas superiormente.

A nível dos fluxos ascendentes, destacam-se processos que acontecem naturalmente de baixo para cima, como quando declaram “se for uma orientação direcionada, isso é colocado ao grupo, é elaborada uma proposta que depois eu encaminho para o Diretor do Agrupamento” (CDepEEA3), “As questões que são levadas ao conselho pedagógico são faladas antecipadamente com os colegas do departamento” (CDepEEA2), “é discutido em grupo e depois levado ao Conselho Pedagógico” (DEEA3).

Quanto aos fluxos laterais regista-se a ocorrência de comunicação informal e comunicação formal: “É fundamental a comunicação, seja ela formal ou informal (...) a informal decorre dos contactos telefónicos que estabelecemos quando não nos encontramos e queremos esclarecer, por vezes, algumas dúvidas pontuais, a formal decorre da informação via e-mail institucional” (CDepEEAE2). A mesma coordenadora acrescenta, ainda, que “Existe uma comunicação informal quando há dúvidas ou questões pontuais” e que “depois há a comunicação formal que passa pela transmissão de informações via e-mail, as reuniões de Departamento e um espaço de partilha semanal, online, que é o espaço de trabalho colaborativo (...) Se houver qualquer coisa a esclarecer, esclarecemos, conversamos informalmente” ou “os outros são tratados maioritariamente em sede de departamento, isto é, em reuniões de departamento”.

Robbins (2012) é de opinião que, quanto mais variados e fluidos forem os fluxos de comunicação, maior será a satisfação e o desempenho dos elementos da escola, razão pela qual se entende que os dados recolhidos revelam a existência de um envolvimento e articulação dos seus intervenientes, ao longo do processo de inclusão dos docentes.

Papel/Liderança do/a Coordenador(a)

Na opinião de Estanqueiro (2013) os bons líderes são flexíveis, adaptando estilos diferentes de liderança, de acordo com as situações concretas e com as pessoas que estão a liderar. Assim, o líder deve conhecer bem cada pessoa antes de adotar um determinado estilo, quer ao nível das suas capacidades e conhecimentos, quer ao nível da sua personalidade. O autor refere ainda que o líder deve ser uma pessoa flexível e com bom senso, sabendo com quem, onde e quando deverá adotar o estilo adequado.

Os CDepEE e os DEE participantes entendem, também, que o papel do líder é importante, manifestando-se nas reuniões, no diálogo e na comunicação informal. Estes momentos estabelecem o elo entre os docentes e entre a Direção e os docentes. Alguns DEE acrescentam, ainda, que os coordenadores lideram com empenho e que são, de uma forma geral, pessoas calmas e que mostram disponibilidade.

Quanto à sua caracterização, os Coordenadores dos Departamentos alvos de estudo, mostraram tipos de lideranças diferentes, dado que cada pessoa tem a sua identidade própria e as suas características e os AE são, também eles, diferentes.

De um modo geral mencionam que privilegiam o diálogo e a comunicação eficaz, assertiva e calma na transmissão das informações. A sua forma de se expressar na forma como agem, como interagem, ou como comunicam. Fazem um trabalho de cooperação e partilha tentando

estabelecer consensos, através da escuta de todos como quando afirmam “Não sou uma pessoa com um tipo de liderança diretiva, tento estabelecer consensos, e ouvir os outros (...) Faço um trabalho de partilha com os colegas” (CDepEEAE1), “privilegio o diálogo e a comunicação” (CDepEEAE2), “permite que a comunicação quer a nível superior quer a nível dos colegas seja mais uniforme e mais eficaz” (CDepEEAE3), “Procuro ser calma, transmitir tudo o que houver para transmitir de forma o mais assertivo possível (...) “nós somos o que somos e transpomos isso na forma como agimos, como interagimos e como comunicamos”(CDepEEAE3).

Estas referências vão ao encontro do entendimento de Sequeira (2012) quando diz que os coordenadores assumem, necessariamente, o exercício de liderança e que demonstrar capacidade comunicativa numa dimensão colaborativa permite envolver os professores que coordenam na prossecução dos projetos educativos. Também Coutinho (2015) evidencia que a função de Coordenador de Departamento é considerada por alguns autores como um fator decisivo no que à mudança de práticas diz respeito, dado que orienta os docentes, para além de representar o grupo no Conselho Pedagógico.

4. FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO

Barreiras à comunicação

Sabemos, tal como apresentado no enquadramento teórico, que as barreiras à comunicação podem tornar o processo comunicativo ineficaz, caracterizando-se por fatores internos, que se relacionem com aspetos pessoais dos intervenientes, e externos, sempre que se considerem elementos que não dependem dos intervenientes do processo comunicativo.

Autores como Rasquilha e Caetano (2007) destacam, a este respeito, três níveis de problemas no processo comunicativo, particularmente os problemas na exatidão da transmissão das mensagens do emissor para o recetor, os problemas relativos à interpretação do significado, pelos recetores, e os problemas de eficácia, relacionados com os resultados obtidos pelo emissor, em relação aos objetivos inicialmente delineados, para a resposta pretendida dos recetores. Essas barreiras foram encontradas nos AE em estudo, quando os seus CDepEE referem que existe “insegurança e o medo em questionar”, “a inflexibilidade ou comunicação pouco eficaz”, “a forma como cada um interpreta o que está escrito, a mensagem por mais objetiva por mais simples que seja, irá haver sempre alguém que consegue interpretar outra coisa” (CDepEEAE2).

Percebemos ainda, da perspetiva expressa por alguns dos entrevistados que, dependendo da forma, contexto e pessoas envolvidos nos processos comunicativos, estes podem assumir-se

como barreiras ou facilitadores - “a forma como se exerce o papel de coordenador pode ser uma barreira ou um facilitador, se eu transmitir as informações de uma forma seca, se for muito diretiva, não der espaço acaba por ser uma barreira” (CDepEEAE1).

Relativamente aos DEE, estes referiram como barreiras os diferentes espaços físicos e por vezes o seu distanciamento da escola sede, o que não favorece o estabelecimento de relações afetivas ou de relações interpessoais. Acrescentam, ainda, a modalidade das reuniões (online) como uma barreira e, também, o facto de serem docentes recém-chegados aos Departamentos, aspeto muito relevante para a investigação realizada. Como exemplos podemos enunciar as palavras expressas pela DEEAE2 - “Eu penso que o facto de sermos novos constituiu aqui uma barreira, porque as pessoas já estavam todas muito acomodadas e vem alguém de novo”; “o facto de uma escola com quadro Docente mais antigo, as pessoas não estão abertas à mudança”, “Agrupamento em que há vários espaços físicos, portanto, esta interação, não permite esse contacto, essa comunicação”.

A identificação de barreiras pelos participantes do estudo vêm reforçar a opinião de Ferreira et al. (2015) quando indicam que o processo de inclusão é complexo, dinâmico e contínuo e que tem em vista objetivos organizacionais e individuais que levam a um esforço de conhecimentos e de adaptação mútuos.

Facilitadores da comunicação

Ao nível dos facilitadores do processo comunicativo, as perspetivas foram mais unânimes, verificando-se que tanto os CDepEE como os DEE indicaram a prática de atitudes pessoais e comunicacionais, como a empatia a disponibilidade de ajuda e o cuidado na partilha de informação. Tal foi percecionado nas declarações dos vários elementos, por exemplo quando o DEEAE1 menciona que “é a disponibilidade que as pessoas sempre tiveram para nós, (...) a empatia”, ou o CDepEEAE2 refere (..) “No diálogo, na disponibilidade para qualquer esclarecimento”. Já o CDepEEAE4, afirma que “Tento ouvi-los, esclarecê-los, nas suas dúvidas, e transmitir-lhes todas as informações necessárias da melhor forma possível”, acrescentando o “na CDepEEAE3 “na disponibilidade de ambas as partes, para comunicar “ou “a disponibilidade que a Coordenadora mostrou para que a pudessem contactar”.

As perspetivas dos participantes vão ao encontro de diversos autores, como Carvalheiro (2011), Chiavenato (2010) e Machado (2013). No entanto, sendo os facilitadores menos expressivos do que as barreiras à comunicação, nos leve a deduzir que, na escola, e relativamente aos docentes, a comunicação ainda não é totalmente eficaz.

5. PROPOSTAS DE MELHORIA DE COMUNICAÇÃO NO ACOLHIMENTO E INCLUSÃO DE NOVOS DOCENTES NOS DEPARTAMENTOS DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

De um modo geral, os participantes no estudo consideraram não sentir necessidade de efetuar alterações na comunicação estabelecida no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes, pelo que não fizeram alargadas menções de melhorias a aplicar. De realçar, contudo, a perspetiva da CDepEEAE4 que refere que “se alterasse alguma coisa para acolher melhor os colegas novos, seria dedicar-lhes mais tempo para comunicar/informar dos nossos processos/procedimentos para que, eventualmente mais facilmente e mais rapidamente se sentissem acolhidos e incluídos”. Também a CDepEEAE3 refere “acho que facilitava se nós conseguíssemos uniformizar a linguagem e uniformizar a forma como essa comunicação é recebida. Para isso, nós precisávamos de ter mais momentos de debate, de construção e de esclarecimento de dúvidas”.

A DEEAE3 acrescenta, ainda, a este respeito, “que é um trabalho que também tem de ser feito ao nível daqueles que futuramente vão entrando, (...) acho que todos temos de ter essa abertura, esse acolhimento, saber receber o outro, saber perceber que o outro pode vir de uma realidade completamente diferente”.

DEEAE2 sugere, a este respeito, que “era importante a formação de grupos de trabalho para uma preparação prévia de acolhimento aos novos docentes”, e “Eu penso que tudo isto também passa pelo Diretor”.

À semelhança das alterações, também se verifica que, de uma maneira geral os DEE entendem que, por estarem há muito pouco tempo nos grupos e nos Departamentos não dispõem de dados/elementos que lhes permitam dar sugestões a este respeito.

De salientar que a DEEAE3 referiu como sugestão que houvesse uma maior sensibilização para o acolhimento dos novos docentes por parte dos colegas do Departamento quando afirma “sensibilizar os colegas que já estão há mais tempo, sobretudo para acolher essas pessoas que vêm de novo”, “já houve situações em Agrupamentos por onde passei que senti isso, que as pessoas estavam muito fechadas, muito focadas no seu serviço... que era difícil perceber que o outro vem de uma realidade diferente”.

Embora Carvalheiro (2011), Chiavenato (2010) e Machado (2013) nos indiquem facilitadores no acolhimento e inclusão de novos elementos nas organizações, as afirmações anteriores fazem-nos acreditar que as escolas não estão, ainda, preparadas para assumir alguns aspetos relacionados com o acolhimento e a inclusão de novos docentes nos DepEE.

CONCLUSÕES

De acordo com a informação apresentada nos capítulos anteriores, este estudo visou aprofundar conhecimentos acerca da forma como a comunicação influencia o acolhimento e inclusão de novos docentes nos Departamentos de Educação Especial, nos quatro Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. Para o efeito, procedemos à análise dos dados recolhidos através de entrevistas realizadas aos Coordenadores dos Departamentos de Educação Especial e aos novos docentes de Educação Especial, fazendo uma análise interpretativa dos seus pontos de aproximação e de afastamento.

Ainda que os resultados não permitam generalizações, por se tratar de um estudo de casos múltiplos, foi possível responder à questão e investigação e aos objetivos inicialmente definidos. Respondendo ao primeiro objetivo, que visava descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos docentes nos Departamentos de Educação Especial, encontramos discrepância entre as declarações que apurámos dos Coordenadores e dos novos docentes. Estes entendem que são adotadas estratégias específicas de acolhimento, como a visita guiada às instalações e a partilha de documentação fundamental ao seu desempenho profissional. No entanto os Coordenadores dizem que não adotam estratégias de acolhimento, embora refiram que procuram partilhar eficazmente a informação, nomeadamente através de conversas informais e da disponibilidade para esclarecer dúvidas e apoiar sempre que necessário os docentes recém-chegados.

Já na fase de inclusão, os coordenadores indicam como estratégias as reuniões, o espírito de entreajuda e cooperação, a passagem de informação específica e detalhada e a possibilidade de realização de tutoriais. Também nesta fase tal como na anterior voltámos a encontrar discrepância entre os resultados obtidos a partir das entrevistas dos DEE e dos CDepEE, uma vez que grande parte dos DEE menciona a existência de Agrupamentos ainda pouco atentos à inclusão dos docentes, tendo em conta que descrevem os departamentos como sendo fechados e pouco disponíveis para a mudança.

Quanto ao papel da comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes, os resultados percebidos são convergentes nas entrevistas dos CDepEE e dos DEE, apontando para o papel fundamental da comunicação interna que, segundo os participantes deve ser a mais natural e fluida possível, para que se torne eficaz. Ainda assim, não ficou claro que tal aconteça nos quatro Agrupamentos de escolas estudados.

A partir do estudo é, ainda, possível concluir que se verifica a existência de três tipos de fluxos comunicacionais nos Departamentos de Educação Especial: os ascendentes, os descendentes e os laterais. Nestes, intervêm elementos que integram as lideranças intermédias e que, conforme referido por Cabral e Alves (2018), estão subordinados a um sistema organizacional que é, por sua vez, influenciado por um processo mútuo e contínuo de gestão e comunicação.

Quanto ao segundo objetivo da investigação, que pretendia analisar em que medida as estratégias de comunicação já implementadas junto dos docentes se constituíam como barreiras ou facilitadores ao acolhimento e inclusão dos novos docentes, verificámos a existência de ambas as situações

Como barreiras, os CDepEE referem a dificuldade de definição de conceitos e princípios adotados pelas escolas, o que reforça a importância da clareza da comunicação e do domínio sobre os assuntos que se vão comunicar. Também aqui há alguma discrepância entre as perspetivas dos coordenadores e dos docentes mais novos. Estes últimos indicam como barreiras a existência de diferentes espaços físicos e localizações, que não favorecem o estabelecimento de relações afetivas ou de relações interpessoais. Referem, ainda, o facto de as reuniões online dificultarem a comunicação entre todos, especialmente quando estão envolvidos docentes que, por estarem há pouco tempo nos Agrupamentos de Escolas, nunca contactaram presencialmente com outros colegas.

Quanto aos aspetos indicados como facilitadores verificamos a existência de uma maior unanimidade entre os CDepEE e DEE na prática de atitudes comunicativas como a disponibilidade para ajudar, a empatia, o cuidado na partilha de informação e na forma de comunicar.

Relativamente aos fatores que influenciam a comunicação transparece, neste sentido, a existência de relações interpessoais, a adição de mecanismos comunicacionais entre os CDepEE e os DEE, contudo os resultados apontam para mais barreiras à comunicação do que facilitadores, levando-nos a deduzir que, na escola e relativamente aos docentes, a comunicação ainda não é totalmente eficaz.

Em relação ao último objetivo que pretendia refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, podemos concluir que, de um modo geral, os participantes no estudo não sentem necessidade de efetuar alterações, não apresentando sugestões. Esta realidade faz-nos acreditar que as escolas procuram, ainda, respostas para os muitos problemas que enfrentam,

decorrendo muitos deles, de orientações e conceitos legislativos, de mudanças de paradigmas e de práticas organizativas, contribuindo para as dificuldades no acolhimento e inclusão de novos docentes.

Face ao exposto consideramos que a questão inicial, que visava saber qual a Influência da comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes, foi respondida, já que foi possível verificar que eficácia da comunicação está diretamente ligada à forma como se recebe os docentes, influenciando-os na sua atividade profissional. De facto ficou claro que não se trata apenas das palavras utilizadas, mas de como se age e como se expressa pontos de vista. Pensamos, à semelhança de Bilhim (2014) que é importante que os coordenadores dos departamentos de Educação Especial, enquanto figuras de liderança pensem e reflitam antes de falar, adequando a mensagem e o seu formato, no sentido da comunicação ser mais assertiva, efetiva, eficaz e melhor. Bastos e Santos (2012), relações interpessoais que são fundamentais para o sucesso da inclusão de todos na escola.

Limitações do Estudo

A temática da investigação está ainda pouco explorada, o que se refletiu na escassez de literatura disponível. De facto, encontraram-se autores que se debruçam sobre acolhimento e 'integração' de novos elementos, em organizações que possuem frequentemente sistemas com contextos, culturas, estruturas e gestão diferenciados da organização escolar. Esta última denota particularidades em virtude do seu campo de ação, embora tenha características e objetivos em comum com as demais: são constituídas por pessoas, têm uma hierarquia e pretendem obter bons resultados. Acresce o facto de os termos 'acolhimento' e 'integração' organizacional serem apresentados na literatura como sinónimos de 'acolhimento' e 'inclusão' de novos elementos, no que concerne à organização escolar, uma vez que pela sua especificidade, acolhe estes atores organizacionais em contexto escolar.

Outra limitação prende-se com as condicionantes relacionadas com a Covid-19 que foram referidas pelos intervenientes como inibidoras do estabelecimento de mais e melhores relações interpessoais nomeadamente pelo facto das reuniões acontecerem on-line e pela obrigatoriedade de uso das máscaras que pode ter condicionado os resultados obtidos. Pela mesma razão as entrevistas tiveram de ser realizadas via Teams, o que pode ter alterado a forma como os participantes se expressaram.

Propostas para estudos Futuros:

A relevância do papel da comunicação no acolhimento e inclusão de novos DEE nos DepEE não terá a sua análise e discussão esgotadas neste trabalho de investigação. A sua relevância consubstancia novas propostas de reflexão acerca dos desafios constantes da escola, nomeadamente no estudo da influência da comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes de outros Departamentos Curriculares, recolhendo-se a opinião das diversas estruturas e agentes educativos, como os órgãos de Direção, as estruturas de coordenação e supervisão, e os órgãos de gestão intermédia.

Em futuros trabalhos, e atendendo ao facto de a aplicação de estratégias de acolhimento e inclusão ainda não ser transversal, poder-se-ia, ainda, elaborar, um Guia orientador de práticas de acolhimento e inclusão de novos docentes que poderia funcionar como uma boa ferramenta de trabalho para os coordenadores dos Departamentos Curriculares das escolas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AE. Alexandre Herculano. (2017-2020). *Projeto Educativo*. Obtido de Agrupamento de Escolas Alexandre Herculano - Santarém: http://www.ae-alexandreherculano.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=162
- AE. Alexandre Herculano. (2017-2021). *Regulamento Interno*. Obtido de Agrupamento de Escolas Alexandre Herculano - Santarém: http://www.ae-alexandreherculano.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=182
- AE. D. Afonso Henriques. (2017-2021). *Grandes Documentos Orientadores*. Obtido de Agrupamento de Escolas. D. Afonso Henriques: http://nonio.es.ipsantarem.pt/aeahenriques/pluginfile.php/2698/mod_folder/content/0/PROJETO%20EDUCATIVO%202017-2021.pdf?forcedownload=1
- AE. Dr. Ginestal Machado. (2017-2020). *Documentos Orientadores*. Obtido de Agrupamento de Escolas Dr. Ginestal Machado: https://ae-ginestalmachado.pt/files/PEducativo_AEGM_2017_20_Aprov_CG20jul2017.pdf
- AE. Sá da Bandeira. (2017-2020). *Documentos Orientadores*. Obtido de Agrupamento de Escolas Sá da Bandeira: <http://www.agrupamentosabandeira.pt/sitio/index.php/documentos-orientadores/projeto-educativo>
- Almeida , H., Ramos, O. A., Pinto, H., Sousa, F., Monteiro , I., Contreiras, J., & Seabra , S. (2013). *Manual de Comportamento organizacional: Guia de apoio ao estudante*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores EXEDRA Revista Científica. (8), pp. 90-103. Obtido de <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/n8-completoV3-web.pdf>

- Alves, J. M. (2003). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas* (6ª ed.). Porto: Asa Editores.
- Alves, L., & Souza, C. (2015). *A Comunicação Interna como Fator Motivacional - XI Congresso Internacional de Excelência em Gestão*. Obtido de CNEG & INOVARSE.: <https://www.inovarse.org/node/3921>
- Amado, J. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amado, J., Costa, A. P., & Crusoé, N. (2014). Análise de conteúdo in Amado (Org).Manual de Investigação Qualitativa em Educação. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Araújo, O., Neco, R., Gr., Carioca, J. M., Q., D., & Machado. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica* 3(1), 6-18. Obtido em 03 de maio de 2021, de <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.001.0001/151>
- Armstrong, F., & Rodrigues, D. (2014). *A Inclusão nas Escolas* (1ª ed.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. de <https://www.ffms.pt/publicacoes/detalhe/1120/a-inclusao-nas-escolas>
- Arten, T. F. (2012). *Dinâmica das Relações Interpessoais*. S.Paulo:Editora Sol. Obtido em 05 de dezembro de 2020, de https://www.academia.edu/35025569/Din%C3%A2mica_das_Rel%C3%A7%C3%B5es_Interpessoais
- Ayub, S. H., Manaf, N. A., & Hamzah, M. R. (2014). *Communicating Strategically in the 21st Century* (Vol. 155). *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Obtido em 25 de 05 de 2021, de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.330>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Bastos, L. M., & Santos, M. R. (2012). *A Comunicação Interna na Estrutura Organizacional*. Feira de Santana: Unidade de Ensino Superior de Ferira de Santana.
- Bilhim, J. (2011). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2014). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo. *Sociologia*. 28, 11-32. de <http://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/viewFile/1402/1193>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bolivar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos - O que nos ensina a Investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa (1ª ed)*. Rio de Janeiro: Integrare. de <https://www.travessa.com.br/endomarketing-de-a-a-z-como-alinhar-o-pensamento-das-pessoas-a-estrategia-da-empresa-1-ed-2010/artigo/04b5e9a2-c0d3-4472-83ed-d2c957cd14c3>
- Cabral, I. (2008). *AS funções supervisivas dos coordenadores*. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Cabral, I., & Alves, J. M. (2018). *Inovação Pedagógica e Mudança Educativa - Da teoria(s) à(s) prática(s)*. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas (3ª ed.)*. Lisboa: RH Editora.
- Camilo-Alves, A., & Pinto, J. C. (2014). A Importância da Perceção Comunicacional nas Organizações. *PSIQUE*, 10, 129-150. Obtido em 18 de 03 de 2021, de <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2696/1/A%20Import%c3%a2ncia%20da%20Perce%c3%a7%c3%a3o%20Comunicacional%20nas.pdf>

- Capellini, V. L., & Fonseca, K. A. (jan./ju. de 2017). *A Escola Inclusiva: seus pressupostos e movimentos DOXA:Revista Brasileira de Psicologia e Educação*, V.19 (n 1) 107-127. doi:<https://doi.org/10.30715/rbpe.v19.n1.2017.10824>
- Cardoso, A. A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, C. D. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Coimbra. de <https://core.ac.uk/download/pdf/19132085.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (totalmente revista e atualizada 3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Coutinho, A. (2015). *O impacto da Avaliação Externa nas práticas das lideranças intermédias - Os Coordenadores de Departamento*. Vila Real: UTAD. Obtido em 27 de 01 de 2022, de <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/5590>
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH

- Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho. (2012). *Em Diário da República n.º 126/2012, Série I*, 3340 - 3364.
- Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho. (2018). *Em Diário da República, n.º129/2018 Série I*, 2918 - 2928.
- Decreto-Lei n.º 20/2006 de 31 de janeiro. 2006 (2006). *Em Diário da República nº 22/2006, Série I-A*, 746 - 765.
- Decreto-Lei n.º 27/2006 de 10 de fevereiro. (2006). *Em Diário da República nº30/2006, série I-A*, 1095-1099.
- Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril. (2008). *Em Diário da República n.º 79/2008, Série I*, 2341 - 2356.
- DG Educação e Cultura. (2006/2007). *Eurybase Base de Dados de Informação sobre os Sistemas Educativos na Europa - O Sistema Educativo em Portugal. Comissão Europeia*. Obtido de <http://www3.uma.pt/nunosilvafraga/wp-content/uploads/2007/07/eurydice-o-sistema-educativo-em-portugal-2006-2007.pdf>
- Dias, P. G. (2012). *A avaliação externa das escolas: um contributo para a mudança na organização escolar?* Viseu: Universidade Católica Portuguesa. Obtido em 18 de dezembro de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/70680946.pdf>
- Estanqueiro, A. (2013). *Saber lidar com as pessoas* (22ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Fleury, M. T. (2002). *As Pessoas na organização*. Editora Gente.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2009). *Equipas Educativas - Para uma nova organização da escola*. Porto: Porto Editora.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de Investigação - Da Conceção à Realização*. Loures: Lusociência.

- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora Piaget.
- Freixo, M. (2012). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Editora Atlas S.A.
- Hooper, A., & Potter, J. (2018). *Liderança Inteligente - Criar a paixão pela Mudança* (9ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kouzes, J., & Barry, P. (2007). *O Desafio da Liderança*. Lisboa: Caleidoscópico.
- Kunch, M. M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas e Comunicação Integrada*. São Paulo: Editora Summus.
- Kuazaqui, E. (2006). *Liderança e Criatividade em Negócios*. São Paulo: Thomson Learning.
- Lamy, J. (2010). A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações. Obtido em 27 de janeiro de 2022, de <http://jorge-lamy.blogspot.com/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>
- Lei n.º 116/2019 de 13 de setembro. (2019). *Em Diário da República, 1ª série - n.º 176/2019 (pp 12-35)*.
- Leite, T. S. (2016). Formação de professores para a Inclusão. *Congresso Internacional Escola Inclusiva - Educar e formar para a vida independente*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.21/6818>
- Lima, L. (2005). Escolarizando para uma educação crítica: A "reinvenção das escolas como organizações democráticas in Teodoro, A. & Torres, C. A. (Orgs.) *Educação Crítica e Utopia: Perspectivas para o século XXI*. Porto: Edições Afrontamento.

- Machado, G. (2013). Proposta de um Programa de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina. *Coleção: Gestão da Saúde Pública*, 10, 50-78.
- Machado, J., & Alves, J. M. (2013). *Melhorar a Escola-Sucesso Escolar, Disciplina, Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas*. Porto: Universidade Católica.
- Marchior, M. (2013). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. Rio de Janeiro: Difusão Editora.
- Martinho, D. M. (2015). *Acolhimento, integração e socialização - Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. Dissertação de Mestrado*. Faro: Universidade do Algarve. Obtido em 18 de abril de 2021, de <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8294/1/Projeto%20Final%20de%20Mestrado%20-%20Manual%20de%20Acolhimento.pdf>
- Maximo, C. (2016). A Comunicação interna eficiente e de carácter apreciativo nas organizações. In Viviane Mansi & Bruno Carremanha, *Comunicação com Líderes e Empregados*. (pp. 27-34). Jundiaí, SP: Editora in House.
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento em - A. Caetano; J. Vala, (Orgs) *Gestão de Recursos Humanos - Contextos Processos e Técnicas*. (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Nassar, P. (2008). *Conceitos e Processos da Comunicação Organizacional: Em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- ONU. (1948). *DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS*. Obtido de <https://dre.pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>
- ONU. (1994). *Declaração de Salamanca*. Obtido de UNESCO.
- Pol, M., Hloušková,, L., & Novotný,, Z. J. (2007). Em busca do conceito de cultura - Uma contribuição para as discussões actuais. *Revista Lusófona de Educação*. 10(10), 63-79

- Portaria n.º 212/2009 de 23 de fevereiro de 2009. (2009). *Portaria n.º 212/2009, Série I, nº 37 (pp. 261 - 1264)*.
- Priberam. (s.d.). *Comunicar. De Dicionário Online de Português*. Obtido de <https://dicionario.priberam.org/comunica%C3%A7%C3%A3o>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Editora Feevale.
- Quivy, R., Marquet, J., & Champenhoudt, L. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rasquilha, L., & Caetano, J. (2007). *Gestão e Planeamento da Comunicação*. Lisboa: Editora Quimera.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). *Comunicar*. Publicações Lisboa: D. Quixote.
- Ribeiro, G. M. (2018). *Novo Manual de investigação. Do rigor à originalidade, como fazer uma tese no século XXI*. Lisboa: Contraponto Editores.
- Robbins, S. (2012). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). S. Paulo: Pearson Education Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, P. G. (2015). *Manual de Integração para Clínica Levittá e ITTC vertebral - Relatório de Estágio*. CRICIÚMA: Brasil: Universidade do Extremo Sul Catarinense. Obtido em 24 de junho de 2021, de <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3840/1/Paloma%20Gon%c3%a7alves%20Rocha.pdf>
- Sanches, I., & Teodoro, A. (2006). Da integração à inclusão escolar: cruzando perspectivas e conceitos. *Revista Lusófona de Educação*, 8, 63-83. Obtido de <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/691>

- Santarém, C. M. (junho de 2015). Revisão da Carta Municipal. Santarém. Obtido de Revisão da Carta Educativa do Município de Santarém: https://www.cm-santarem.pt/images/santarem/servicos_municipais/educacao/Santarem-RevCartaEducat-RelFinal-Junho.pdf
- Santos, E. D., & Freira, E. C. (2016). Cultura, comunicação e identidade no discurso organizacional. *INOVAMUND*, 9. 1141-1147. de https://www.researchgate.net/publication/312058353_Cultura_comunicacao_e_identidade_no_discurso_empresarial
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn, R., & Billy, C. (2002). *Comportement humain et organisation*. ERPI.
- Sequeira, A. (2012). A Importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas. In Olga Magalhães & Assunção Folque (ORG.) *Jornadas de Investigação em Educação*. (pp. 55-72). Évora: Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora. Obtido em 20 de dezembro de 2021, de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/9129?locale=pt>.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *Revista do Centro Universitário UNO*. Obtido em 27 de junho de 2021, de <https://revistas.una.br/reuna/article/view/558>
- Silva, O. (2009). Da Exclusão à Inclusão: Conceções e Práticas. *Revista Lusófona de Educação*, 13, 135-153.
- Silva, R. (2013). *Teoria da Administração* (3ª ed.). São Paulo: Pearson
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2ª ed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa. Obtido de Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação.
- Souza, R. S. (2012). *A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Santa Maria: UFSM.

- Teodoro, A. (13 de Maio de 2011). Mudar de Rumo: seis propostas para a educação. *Jornal Público*, 38.
- Teodoro, A. (2015). Linguagem não verbal na integração de novos funcionários. Artigo Científico. Pindamonhangaba, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba. Obtido em 03 de maio de 2021, de <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/431/1/AlineTEODORO.pdf>
- Tuckman, B. W. (2012). *Manual de Investigação em Educação* (4ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- United Nation. (20 dezembro de 1993). *The Standard Rules on the Equalization of Opportunities for Persons with Disabilities*. Obtido de United Nation: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/dissre00.htm>
- Ventura, M. (set./out de 2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. V.20(nº 5), 383-386. Obtido de http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf
- Vilelas, J. (2009). *Investigação. O Processo de Construção de Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COORDENADORES DE DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL (VERSÃO INICIAL)

Guião de Entrevista aos Coordenadores dos DepEE			
TEMA	O Papel da Comunicação no Acolhimento e Inclusão de Novos Docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém		
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém; • Analisar em que medida as estratégias de comunicação já implementadas junto dos docentes de Educação Especial, nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, se constituem como barreiras ou facilitadores do acolhimento e inclusão desses docentes; • Refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. 		
BLOCOS	OBJETIVOS	QUESTÕES ORIENTADORAS	TÓPICOS
Bloco I Legitimação da entrevista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legitimar a entrevista; 2. Garantir a confidencialidade e o anonimato das declarações. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizar a gravação; 2. Proceder à apresentação; 3. Informar acerca da duração da entrevista, e a forma de registo da mesma (gravação). 4. Agradecer o tempo disponibilizado. 	
Bloco II Dados biográficos e profissionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolher dados biográficos e profissionais dos participantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idade; 2. Formação académica; 3. Situação profissional; 4. Anos de serviço Docente; 5. Anos de serviço como Docente de Educação Especial; 6. Anos de serviço no Departamento onde se encontra. 	- Género
Bloco III Estratégias usadas no acolhimento de novos docentes no DepEE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as estratégias usadas no acolhimento de novos docentes de Educação Especial no DepEE; 2. Conhecer a motivação dos novos elementos; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De que forma são apresentados os novos docentes ao grupo? 2. No DepEE são aplicadas estratégias específicas de acolhimento aos novos elementos? 3. No Departamento procura-se perceber o grau de motivação dos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ex. Visita de reconhecimento do espaço escolar Ex. Manual de Acolhimento - Se não, passar à questão 3. - Se sim, quais?

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Conhecer as relações estabelecidas na fase de acolhimento; 4. Conhecer o papel da comunicação no acolhimento dos novos docentes. 	<p>novos elementos? De que forma?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Considera que se estabelecem relações amistosas e de confiança no processo de acolhimento de novos elementos do Departamento? 3.1 Na sua perspectiva, qual o papel da comunicação para que tal aconteça/venha a acontecer? 	<p>- Se não, passar à questão 4.</p> <p>- Se sim, de que forma?</p>
<p>Bloco IV</p> <p>Estratégias usadas na inclusão de novos docentes no DepEE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as estratégias de comunicação usadas na inclusão de novos docentes no DepEE; 2. Conhecer o envolvimento dos novos elementos; 3. Conhecer as relações estabelecidas entre docentes e o nível inclusão de novos docentes no DepEE. 	<p>Considerando agora a inclusão dos docentes, ou seja, o envolvimento dos colegas ao longo da sua permanência no DepEE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. São aplicadas estratégias específicas de inclusão de novos elementos? 2. No Departamento procura-se perceber o grau de envolvimento dos novos elementos? De que forma? 3. Como descreve as relações estabelecidas entre os novos docentes e os antigos elementos do Departamento? 3.1 Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão estabelecida no DepEE? 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer o papel da comunicação na inclusão de novos docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera a Comunicação Interna uma forma de comunicação fundamental e/ou privilegiada no DepEE? 1.1 Que papel tem essa comunicação na inclusão de novos elementos do DepEE? 2. De que forma promove a 	

		<p>comunicação com os novos docentes do DepEE?</p> <p>3. Como são transmitidas as decisões do conselho pedagógico aos docentes?</p> <p>4. De que forma interage com os novos docentes sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as reflexões/questões desenvolvidas/discutidas e levadas ao conselho pedagógico?</p> <p>5. Considera o diálogo e a comunicação informal são pontos-chave da liderança? Em que sentido/ Porquê?</p>	
<p>Bloco V</p> <p>Estratégias de comunicação como barreiras ou facilitadores no processo de acolhimento e inclusão de docentes no DepEE</p>	<p>Identificar:</p> <p>1. Barreiras de comunicação</p>	<p>1. Considera que existem barreiras de comunicação que dificultam o processo de acolhimento de novos docentes no DepEE?</p> <p>2. Se sim, quais? Essas barreiras também se verificam na inclusão de docentes, ou seja, no percurso durante o qual os colegas estão no DepEE? Se sim, quais?</p>	<p>barreiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emoções (influenciar a comunicação ou a fluidez de trocas comunicacionais entre os interlocutores); sobrecarga de informação; - Comunicação multicultural.
	<p>2. Facilitadores de comunicação</p>	<p>3. Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no processo de acolhimento de novos docentes no DepEE?</p> <p>4. Se sim, quais?</p> <p>5. Esses aspetos também se aplicam à inclusão de novos docentes no DepEE? Ou identifica outros facilitadores para este processo?</p>	<p>facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação eficaz; - Saber ouvir; - Empatia; - Assertividade
<p>Bloco VI</p> <p>Implementação ou melhoria de novas estratégias de comunicação no</p>	<p>1. Identificar os aspetos mais determinantes para a melhoria do acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE</p>	<p>1. Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes?</p>	<p>Sugestões de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sim: Porque ainda não foram aplicadas?

acolhimento e inclusão de novos docentes no DEE		<p>1.1 Se sim, qual ou quais?</p> <p>1.2 Quais as razões da necessidade de proceder a essas alterações?</p> <p>2. Considera estarem reunidas condições para aplicar essas medidas de alteração?</p>	- Se não : O que pode ser alterado para que tal aconteça?
<p>Bloco VII</p> <p>Conclusão e agradecimentos</p>	<p>1. Concluir a entrevista;</p> <p>2. Agradecer a participação e colaboração do entrevistado.</p>	<p>1. Para terminar, se tivesse de caracterizar o seu papel enquanto coordenador/a de departamento, o que diria?</p> <p>2. Indicar que a entrevista terminou;</p> <p>3. Disponibilizar a transcrição da entrevista caso o Docente assim o entenda;</p> <p>4. Mostrar disponibilidade para qualquer esclarecimento futuro ou adicional.</p>	Agradecer a participação e mostrar disponibilidade para esclarecimentos

APÊNDICE 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COORDENADORES DE DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL (VERSÃO FINAL)

Guião de Entrevista aos Coordenadores dos DepEE			
TEMA	O Papel da Comunicação no Acolhimento e Inclusão de Novos Docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.		
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém; • Analisar em que medida as estratégias de comunicação já implementadas junto dos docentes de Educação Especial, nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, se constituem como barreiras ou facilitadores do acolhimento e inclusão desses docentes; • Refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. 		
BLOCOS	OBJETIVOS	QUESTÕES ORIENTADORAS	TÓPICOS
Bloco I Legitimação da entrevista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legitimar a entrevista; 2. Garantir a confidencialidade e o anonimato das declarações. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizar a gravação; 2. Proceder à apresentação; 3. Informar acerca da duração da entrevista, e a forma de registo da mesma (gravação); 4. Agradecer o tempo disponibilizado. 	
Bloco II Dados biográficos e profissionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolher dados biográficos e profissionais dos participantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idade; 2. Formação académica; 3. Situação profissional; 4. Anos de serviço docente; 5. Anos de serviço como Docente de Educação Especial; 6. Anos de serviço no Departamento onde se encontra. 	- Sexo
Bloco III Acolhimento dos novos docentes no DepEE.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as estratégias usadas no acolhimento de novos docentes de Educação Especial no DepEE; 2. Conhecer as relações estabelecidas na 	Pensando na entrada de novos docentes recém-chegados ao DepEE: <ol style="list-style-type: none"> 1. São aplicadas estratégias de acolhimento aos novos elementos? <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Se sim, quais? 1.2 Se não, porquê? 	Ex. Visita de reconhecimento do espaço escolar; Ex. Manual de Acolhimento. Cada resposta

	<p>fase de acolhimento;</p> <p>3. Conhecer o papel da comunicação no acolhimento dos novos docentes.</p>	<p>2. Considera que se estabelecem relações amistosas e de confiança no processo de acolhimento de novos docentes?</p> <p>2.1 Na sua perspectiva, qual o papel da comunicação para que tal aconteça/venha a acontecer?</p>	<p>Seja apenas 'sim' ou não', perguntar em que medida tal acontece.</p>
<p>Bloco IV</p> <p>A inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>1. Conhecer as estratégias de comunicação usadas na inclusão de novos docentes no DepEE;</p> <p>2. Conhecer o envolvimento dos novos elementos;</p> <p>3. Conhecer as relações estabelecidas entre docentes e o nível inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>Considerando agora a inclusão dos docentes, ou seja, o envolvimento dos colegas ao longo da sua permanência no DepEE:</p> <p>1. São aplicadas estratégias específicas de inclusão de novos elementos?</p> <p>1.1 Se sim, quais?</p> <p>1.2 Se não, porquê?</p> <p>2. No Departamento procura-se perceber o grau de envolvimento dos novos elementos? De que forma?</p> <p>3. Como descreve as relações estabelecidas entre os novos docentes e os antigos elementos do Departamento?</p> <p>4. Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão estabelecida no DepEE?</p>	
	<p>1. Conhecer o papel da comunicação na inclusão de novos docentes.</p>	<p>1. Considera a comunicação Interna uma forma de comunicação fundamental e/ou privilegiada no DepEE?</p> <p>1.1 Que papel tem essa comunicação na inclusão de novos elementos no DepEE?</p> <p>2. De que forma promove a comunicação com os novos docentes do DepEE?</p> <p>3. Como são transmitidas as decisões do conselho pedagógico aos docentes?</p> <p>4. De que forma interage com os novos docentes sobre a sua prática e ação</p>	

		<p>na escola, ou sobre as reflexões/questões desenvolvidas/discutidas e levadas ao conselho pedagógico?</p> <p>5. Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos-chave da sua liderança? Em que sentido/ Porquê?</p>	
<p>Bloco V</p> <p>Estratégias de comunicação como barreiras ou facilitadores no processo de acolhimento e inclusão de docentes no DepEE.</p>	<p>1. Identificar barreiras à comunicação</p>	<p>1. Considera que existem barreiras de comunicação que dificultam o processo de acolhimento de novos docentes no DepEE?</p> <p>1.1 Se sim, quais?</p> <p>2. Essas barreiras também se verificam na inclusão de docentes, ou seja, no percurso durante o qual os colegas estão no DepEE, ou acha que se vão desvanecendo?</p> <p>2.1 Se sim, quais?</p>	<p>Barreiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emoções (influencia na comunicação ou na fluidez de trocas comunicacionais entre os interlocutores) - Sobrecarga de informação; - Comunicação multicultural.
	<p>2. Identificar facilitadores à comunicação.</p>	<p>1. Considera que existem aspectos que facilitam a comunicação no processo de acolhimento de novos docentes no DepEE?</p> <p>1.1 Se sim, quais?</p> <p>2. Esses aspectos também se aplicam à inclusão de novos docentes ao longo da permanência no DepEE? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?</p>	<p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação eficaz; - Saber ouvir; - Empatia; - Assertividade
<p>Bloco VI</p> <p>Implementação ou melhoria de novas estratégias de comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>1. Identificar os aspectos mais determinantes para a melhoria do acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>1. Alteraria algum aspecto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes?</p> <p>1.1. Se sim, qual ou quais?</p> <p>1.1.1 Quais as razões da necessidade de proceder a essas alterações?</p> <p>1.1.2 Considera estarem reunidas condições para aplicar essas</p>	<p>Sugestões de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caso responda sim passar para a 1.1 - Caso responda não passar para a 1.2

		medidas de alteração? 1.2 Se não, porquê?	
Bloco VII Conclusão e agradecimentos.	5. Concluir a entrevista; 6. Agradecer a participação e colaboração do entrevistado.	1. Para terminar, se tivesse de caracterizar o seu papel enquanto coordenador/a de departamento, o que diria? 2. Indicar que a entrevista terminou; 3. Disponibilizar a transcrição da entrevista caso o Docente assim o entenda; 4. Mostrar disponibilidade para qualquer esclarecimento futuro ou adicional.	Agradecer a participação e mostrar disponibilidade para esclarecimentos.

APÊNDICE 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA AOS NOVOS DOCENTES DOS DEPARTAMENTOS DE EDUCAÇÃO ESPECIAL (VERSÃO INICIAL)

Guião de entrevista aos novos Docentes dos DepEE			
TEMA	O Papel da Comunicação no Acolhimento e Inclusão de Novos Docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.		
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém; • Analisar em que medida as estratégias de comunicação já implementadas junto dos docentes de Educação Especial, nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, se constituem como barreiras ou facilitadores do acolhimento e inclusão desses docentes; • Refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. 		
BLOCOS	OBJETIVOS	QUESTÕES ORIENTADORAS	TÓPICOS
Bloco I Legitimação da entrevista.	3. Legitimar a entrevista; 4. Garantir a confidencialidade e o anonimato das declarações.	1. Autorizar a gravação; 2. Proceder à apresentação; 3. Informar acerca da duração da entrevista, e a forma de registo da mesma (gravação); 4. Agradecer o tempo disponibilizado.	
Bloco II Dados biográficos e profissionais.	2. Recolher dados biográficos e profissionais dos participantes.	7. Idade; 8. Formação académica; 9. Situação profissional; 10. Anos de serviço docente; 11. Anos de serviço como Docente de Educação Especial; 12. Tempo de serviço no Departamento onde se encontra.	- Sexo - Poderá ser um docente já com algum tempo de serviço no Departamento (dias ou meses) - Poderá ser um docente recém-chegado

<p>Bloco III</p> <p>Acolhimento dos novos docentes no DepEE.</p>	<p>4. Conhecer as estratégias usadas no acolhimento de novos docentes de Educação Especial no DepEE;</p> <p>5. Conhecer a motivação dos novos elementos</p> <p>6. Conhecer as relações estabelecidas na fase de acolhimento;</p> <p>7. Conhecer o papel da comunicação no acolhimento dos novos docentes.</p>	<p>Pensando na sua entrada, enquanto novo membro do DepEE:</p> <p>1. Foram aplicadas estratégias de acolhimento? 1.1 Se sim, quais?</p> <p>5. Sente que os colegas e o/a Coordenador/a procurou perceber o seu grau de motivação? De que forma?</p> <p>6. Considera que se estabeleceram, no momento da sua entrada no Departamento relações de confiança? 3.1 Na sua perspetiva, qual o papel da comunicação para que tal tenha acontecido/venha a acontecer com outros colegas?</p>	<p>- Ex. Visita de reconhecimento do espaço escolar;</p> <p>- Manual de Acolhimento.</p> <p>- Cada resposta seja apenas 'sim' ou não', perguntar em que medida tal acontece.</p>
<p>Bloco IV</p> <p>A inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>4. Conhecer as estratégias de comunicação usadas na inclusão de novos docentes no DepEE;</p> <p>5. Conhecer o envolvimento dos novos elementos;</p> <p>6. Conhecer as relações estabelecidas entre docentes e o nível inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>Considerando agora a inclusão, ou seja, o envolvimento com os colegas ao longo da sua permanência no DepEE:</p> <p>5. Têm sido aplicadas estratégias específicas de inclusão? 1.1 Se sim, quais?</p> <p>6. Sente que no Departamento se procura perceber o seu grau de envolvimento? De que forma?</p> <p>7. Como descreve as relações que estabelece com os antigos elementos do Departamento?</p> <p>8. Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão de docentes estabelecida no DepEE?</p>	
	<p>3. Conhecer o papel da comunicação na inclusão de novos docentes.</p>	<p>6. Considera a Comunicação Interna uma forma de comunicação fundamental e/ou privilegiada no DepEE? 1.1 Que papel acha que tem essa comunicação na inclusão de docentes no DepEE?</p> <p>7. De que forma é promovida a comunicação pelo Coordenador/a do DepEE?</p>	

		<p>8. Como são transmitidas as decisões do conselho pedagógico aos docentes?</p> <p>9. De que forma o/a Coordenador/a interage consigo, enquanto docente recém-chegado ao Departamento, sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as reflexões/questões desenvolvidas/discutidas e levadas ao conselho pedagógico?</p> <p>10. Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos-chave da liderança do seu coordenador/a? Em que sentido/ Porquê?</p>	
<p>Bloco V</p> <p>Estratégias de comunicação como barreiras ou facilitadores no processo de acolhimento e inclusão de docentes no DepEE.</p>	<p>6. Identificar barreiras à comunicação</p>	<p>2. Considera que existiram barreiras de comunicação que dificultaram o seu processo de acolhimento enquanto novo docente no DepEE?</p> <p>2.1 Se sim, quais?</p> <p>3. Essas barreiras também se verificam agora, ou seja, no percurso durante o qual permanece no DepEE, ou entende que se vão desvanecendo?</p> <p>2.1 Se sim, quais?</p>	<p>Barreiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emoções (influencia na comunicação ou na fluidez de trocas comunicacionais entre os interlocutores); - Sobrecarga de informação; - Comunicação multicultural.
	<p>1. Identificar facilitadores à comunicação.</p>	<p>1. Considera que existem aspetos que facilitaram a comunicação no seu processo de acolhimento no DepEE?</p> <p>1.1 Se sim, quais?</p> <p>2. Esses aspetos também se aplicam agora, ou seja, ao longo da sua permanência no DepEE? ou identifica outros facilitadores para esse processo?</p>	<p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação eficaz; - Saber ouvir; - Empatia; - Assertividade.
<p>Bloco VI</p> <p>Implementação ou melhoria de novas estratégias de comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes no DEE.</p>	<p>1. Identificar os aspetos mais determinantes para a melhoria do acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>1. Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes no Departamento?</p> <p>1.1. Se sim, qual ou quais?</p> <p>1.1.1 Quais as razões da necessidade de proceder a essas alterações?</p> <p>1.2 Se não, porquê?</p>	<p>Sugestões de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caso responda sim passar para a 1.1; - Caso responda não passar para a 1.2.

<p>Bloco VII</p> <p>Conclusão e agradecimentos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concluir a entrevista; 2. Agradecer a participação e colaboração do entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para terminar, tem alguma sugestão relativamente a este processo? 2. Indicar que a entrevista terminou; 3. Disponibilizar a transcrição da entrevista caso o docente assim o entenda; 4. Mostrar disponibilidade para qualquer esclarecimento futuro ou adicional. 	<p>Agradecer a participação e mostrar disponibilidade para esclarecimentos.</p>
---	---	--	---

APÊNDICE 4 - GUIÃO DE ENTREVISTA AOS NOVOS DOCENTES DOS DEPARTAMENTOS DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

(VERSÃO FINAL)

Guião de entrevista aos novos Docentes dos DepEE			
TEMA	O Papel da Comunicação no Acolhimento e Inclusão de Novos Docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.		
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever as estratégias de comunicação implementadas durante o acolhimento e inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém; • Analisar em que medida as estratégias de comunicação já implementadas junto dos docentes de Educação Especial, nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, se constituem como barreiras ou facilitadores do acolhimento e inclusão desses docentes; • Refletir acerca da necessidade de alterar ou complementar as estratégias de comunicação implementadas no sentido de melhorar o acolhimento e inclusão de docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. 		
BLOCOS	OBJETIVOS	QUESTÕES ORIENTADORAS	TÓPICOS
Bloco I Legitimação da entrevista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legitimar a entrevista; 2. Garantir a confidencialidade e o anonimato das declarações. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Autorizar a gravação; 6. Proceder à apresentação; 7. Informar acerca da duração da entrevista, e a forma de registo da mesma (gravação); 8. Agradecer o tempo disponibilizado. 	
Bloco II Dados biográficos e profissionais.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recolher dados biográficos e profissionais dos participantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idade; 2. Formação académica; 3. Situação profissional; 4. Anos de serviço docente; 5. Anos de serviço como docente de Educação Especial; 6. Tempo de serviço no Departamento onde se encontra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo - Poderá ser um docente já com algum tempo de serviço no Departamento (dias ou meses) - Poderá ser um docente recém-chegado
Bloco III Acolhimento dos novos docentes no DepEE.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as estratégias usadas no acolhimento de novos docentes de Educação Especial no DepEE; 	<ol style="list-style-type: none"> Pensando no momento em que entrou no DepEE: 2. Foram aplicadas estratégias de acolhimento? 1.1 Se sim, quais? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ex. Visita de reconhecimento do espaço escolar; manual de acolhimento.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Conhecer a motivação dos novos elementos 3. Conhecer as relações estabelecidas na fase de acolhimento; 4. Conhecer o papel da comunicação no acolhimento dos novos docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Sente que os colegas e o/a Coordenador/a procurou perceber o seu grau de motivação? De que forma? 3. Considera que se estabeleceram, no momento da sua entrada no Departamento relações de confiança e empatia? 3.1 Na sua perspetiva, qual o papel da comunicação para que tal tenha acontecido/venha a acontecer com outros colegas? 	<p>- Caso a resposta seja apenas 'sim' ou não', perguntar em que medida tal aconteceu.</p>
<p>Bloco IV</p> <p>A inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as estratégias de comunicação usadas na inclusão de novos docentes no DepEE; 2. Conhecer o envolvimento dos novos elementos; 3. Conhecer as relações estabelecidas entre docentes e o nível inclusão de novos docentes no DepEE. 	<p>Considerando as relações estabelecidas com os colegas ao longo da sua permanência no DepEE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sente que no Departamento se procura perceber o seu grau de envolvimento? De que forma? 2. Como descreve as relações que estabelece com os antigos elementos do Departamento? 3. Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão de docentes no DepEE? 	
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Conhecer o papel da comunicação na inclusão de novos docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De que forma é promovida a comunicação interna pelo Coordenador/a do DepEE? 2. Que papel acha que essa comunicação tem na inclusão de docentes no DepEE? 3. Como são transmitidas as decisões do Conselho Pedagógico aos docentes? 4. De que forma o/a Coordenador/a interage consigo, enquanto Docente recém-chegado ao Departamento, sobre a 	

		<p>sua prática e ação na escola, ou sobre as questões discutidas no Conselho Pedagógico?</p> <p>5. Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos-chave da liderança do seu coordenador/a? Em que sentido/ Porquê?</p>	
<p>Bloco V</p> <p>Estratégias de comunicação como barreiras ou facilitadores no processo de acolhimento e inclusão de docentes no DepEE.</p>	<p>2. Identificar barreiras à comunicação</p>	<p>1. Considera que existiram barreiras de comunicação que dificultaram o seu processo de acolhimento enquanto novo docente no DepEE?</p> <p>1.1 Se sim, quais?</p> <p>2. Essas barreiras também se verificam agora, ou seja, ao longo da sua permanência no DepEE, ou entende que se foram desvanecendo?</p> <p>2.1 Se sim, quais?</p>	<p>Barreiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emoções (influência na comunicação ou na fluidez das trocas comunicacionais entre os interlocutores); - Sobrecarga de informação; - Comunicação multicultural.
	<p>2. Identificar facilitadores à comunicação.</p>	<p>1. Considera que existem aspetos que facilitaram a comunicação no seu processo de acolhimento no DepEE?</p> <p>1.1 Se sim, quais?</p> <p>2. Esses aspetos também se aplicam agora, ou seja, ao longo da sua permanência no DepEE? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?</p>	<p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação eficaz; - Saber ouvir; - Empatia; - Assertividade.
<p>Bloco VI</p> <p>Implementação ou melhoria de novas estratégias de comunicação no acolhimento e inclusão de novos docentes no DEE.</p>	<p>1. Identificar os aspetos mais determinantes para a melhoria do acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE.</p>	<p>1. Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes no Departamento?</p> <p>1.1. Se sim, qual ou quais?</p> <p>1.1.1 Quais as razões da necessidade de proceder a essas alterações?</p> <p>1.2 Se não, porquê?</p>	<p>Sugestões de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caso responda sim passar para a 1.1; - Caso responda não passar para a 1.2.

<p>Bloco VII</p> <p>Conclusão e agradecimentos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concluir a entrevista; 2. Agradecer a participação e colaboração do entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para terminar, tem alguma sugestão relativamente a este processo? 2. Indicar que a entrevista terminou; 3. Disponibilizar a transcrição da entrevista caso o Docente assim o entenda; 4. Mostrar disponibilidade para qualquer esclarecimento futuro ou adicional. 	<p>Agradecer a participação e mostrar disponibilidade para esclarecimentos.</p>
--	---	--	---

APÊNDICE 5 - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO DE INVESTIGAÇÃO AOS DIRETORES DOS AGRUPAMENTOS DO CONCELHO DE SANTARÉM

Assunto: **INVESTIGAÇÃO NO ÂMBITO DE MESTRADO**

Chamo-me Isabel Maria dos Santos Perdigão, sou Docente de Educação Especial no Agrupamento de Escolas Alexandre Herculano e encontro-me a frequentar o Mestrado em Comunicação Acessível, na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria.

Estou a elaborar uma dissertação sob a orientação da Professora Doutora Catarina Mangas, cujo título é: O papel da Comunicação no Acolhimento e Inclusão de novos docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém. Trata-se de uma investigação baseada num paradigma qualitativo, com base num estudo de casos múltiplos, de natureza exploratória-descritiva, que visa, no seu conjunto, refletir a realidade do concelho de Santarém.

A investigação inclui a realização de inquéritos por entrevista semiestruturada, aos coordenadores do departamento de Educação Especial dos quatro Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém, e a quatro docentes (um de cada agrupamento) com o menor tempo de permanência no departamento, a fim de recolher dados de sujeitos diferentes que possuem perspetivas distintas sobre o mesmo tema.

Saliento que os contributos a recolher são pertinentes para a finalidade e concretização do estudo, no entanto, a participação é voluntária e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos. Para o efeito recolher-se-ão os consentimentos informados, esclarecidos e livres dos inquiridos, garantindo-se a confidencialidade e anonimato dos mesmos.

Neste sentido, e de modo a poder concretizar a componente empírica da investigação no Agrupamento que V.^ª Ex.^ª superiormente dirige, venho por este meio solicitar a devida autorização.

Caso autorize a realização do estudo e em concordância com os intervenientes, solicito a disponibilização dos endereços de correio eletrónico dos elementos supramencionados, a fim de que possa iniciar os contactos formais para a efetivação da recolha de dados.

Agradeço a atenção e disponibilidade e disponibilizo-me para algum esclarecimento adicional.

Santarém, 14 de setembro de 2021

A Investigadora: Isabel Maria Santos Perdigão

Contactos:

disponibilidade e caso necessite de algum esclarecimento adicional encontro-me ao dispor.

A Investigadora: Isabel Maria santos Perdigão

contactos:

Declaro que me foram explicados o contexto e os objetivos pelos quais serei entrevistado(a) e autorizo a utilização dos dados acima citados para os fins descritos.

Certifico que concordo em participar voluntariamente no estudo cujo título é: **“O papel da Comunicação no Acolhimento e Inclusão de novos Docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém”**.

Os procedimentos que envolvem a investigação foram-me explicados, tive conhecimento de que a confidencialidade será assegurada, que posso desistir de participar no estudo, se assim o entender, assim como, todas as minhas dúvidas foram esclarecidas.

Assinatura do participante: _____

APÊNDICE 6 – CONSENTIMENTO INFORMADO

Consentimento Informado de Participação no Estudo dirigido aos Coordenadores dos Departamentos de Educação Especial e docentes de Educação Especial, dos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém

Assunto: Investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado

O meu nome é, Isabel Maria dos Santos Perdigão, sou Docente de Educação Especial e encontro-me a frequentar o Mestrado em Comunicação Acessível, na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria

Estou a elaborar uma dissertação sob a orientação da Professora Doutora Catarina Frade Mangas,

cujo título é: **“O papel da Comunicação no Acolhimento e Inclusão de novos Docentes de Educação Especial nos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Santarém.”**

Com essa finalidade, venho por este meio solicitar a sua colaboração numa entrevista gravada, em dia e hora a marcar e que seja da possibilidade de ambas as partes.

Caso decida participar pode fazer assinatura digital e agradeço que devolva este documento. Mais informo que a sua participação foi já devidamente autorizada pelo(a) Diretor(a).

Saliento que a referida entrevista é voluntária, os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para este estudo e será assegurada a confidencialidade, contudo, o seu contributo é pertinente para a finalidade e concretização da investigação.

Desde já agradeço a atenção e disponibilidade e caso necessite de algum esclarecimento adicional encontro-me ao dispor.

A Investigadora: Isabel Maria Santos Perdigão

contactos:

APÊNDICE 7 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS COORDENADORES DE DEPARTAMENTO

Legenda (comum a todas as transcrições dos Coordenadores dos Departamentos de Educação Especial dos docentes de Educação Especial):

CDepEE - Coordenador do Departamento de Educação Especial

DEE – Docente de Educação Especial

COORDENADOR(A) DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

Codificação da entrevistada: CDepEE AEA1

Data da entrevista: 22/10/2021

A entrevista foi marcada com data e hora acordada previamente e gravada em áudio digital

Duração da entrevista: 50 minutos

Transcrição da entrevista com recurso à digitação por voz do Google Docs.

Entrevistadora: -Qual é a sua idade?

CDepEEAE1: 56 anos

Entrevistadora: Formação académica?

CDepEEAE1: A minha formação inicial, sou Educadora de Infância. Acabei o curso em 1988 e depois tirei a especialização entre 1999 /2001 a licenciatura e a especialização porque o curso ainda obedeceu ao bacharelato.

Entrevistadora: Situação profissional?

CDepEEAE1: Quadro de escola

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço docente?

CDepEEAE1: 32 anos de serviço docente.

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como Docente de educação especial?

CDepEEAE1: Na Educação Especial, 23 anos

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no departamento onde se encontra?

CDepEEAE1: Vim para XXX (referência à localidade) em 2007 2008 vim para o grupo e depois para o departamento, portanto tenho, portanto, tenho 14 anos

Entrevistadora: Pensando agora na entrada de novos docentes recém-chegados ao departamento de educação especial, são aplicadas estratégias de acolhimento aos novos elementos?

CDepEEAE1: O que costuma acontecer não é nada pensado formalmente. É tudo muito informal, os colegas apresentam-se (têm vindo sempre três ou quatro colegas novos) e quando se apresentam por vezes não é logo de início, alguns vêm em substituição de outros, (tem acontecido isto nos

últimos anos); quando eles entram de início fazemos logo a apresentação com todos, mostramos a escola e conversamos. Quando entram gradualmente, as senhoras da secretaria, contactam-me logo, apresentam-se, nós conversamos, apresento-lhes a Escola, no caso, a nossa escola, depois quando surge oportunidade apresento o centro escolar. Há sempre conversas informais para colocar as pessoas à vontade, por ex. quando as pessoas precisam de quarto há aqui esse acolhimento, depois quando estamos todos há a apresentação ao grupo e a partir daí as coisas vão fluindo normalmente. Nós temos duas escolas Básicas (EB2,3) e ficam logo com os contactos todos e aí eu estabeleço logo contacto com eles todos. Da minha parte estão à vontade para ligar fora do horário, quando necessitarem e eu possa atender, como da parte deles também me dizem logo se querem um horário daquele período correspondente à escola e se podem contactar antes. Isso é gerido logo entre nós, no Departamento, mas de uma forma muito informal

Qual é o ano que preferem da parte deles eles também me dizem logo e se querem horário só mais no âmbito daquele período correspondente à escola ou não se pode contactar antes isto é estabelecido logo entre nós e gerido logo entre nós, mas desta forma a nível de departamento bastante informal.

Entrevistadora: Os novos colegas ficam só na escola sede ou também vão à outra escola?

Os colegas são colocados nesta escola, mas quando se faz a distribuição de serviço é consoante a vagas. Como sabe este Agrupamento é constituído por duas escolas Básicas do 2º e 3º Ciclo e eu nestes 14 anos passei pela situação de duas escolas independentes e assisti à formação do Agrupamento com a agregação das duas escolas. Com a formação de Agrupamento, ficámos com uma grande distância em termos de área rural e desta parte é uma ponta do Concelho com outros dois concelhos. É um Agrupamento com uma área muito extensa e por isso fazemos uma distribuição de acordo com as pessoas que estavam/estão nos lugares. Geralmente há continuidade dos lugares relativamente aos docentes que cá estão, ou seja, procura-se dar continuidade do serviço aos docentes quando isso é possível. A Coordenação abrange todo o agrupamento em toda a sua extensão, portanto as duas escolas no 2º e 3º ciclo. Cheguei a deslocar-me à outra escola para reunir com os colegas de lá, e articularmos melhor todo o serviço. Quando surgiu o trabalho colaborativo esse espaço era apenas de um tempo semanal e era rotativo, ou seja, uma semana em cada escola e era, pode dizer-se extenuante porque obrigava a deslocações de cerca de 30Km (mais ao menos a distância que dista das duas escolas) para uma reunião conjunta de 45 minutos. Agora com as reuniões online desse ponto de vista veio facilitar.

Quando é feita a distribuição de serviço coloco os colegas ao corrente das situações e dos casos, são-lhe passados os processos em formato digital, porque existem pastas onde estão guardados todos os processos e toda a documentação e faz-se sempre uma articulação com todos os técnicos e

docentes. Este trabalho mais detalhado é feito normalmente com os colegas da escola sede e com os colegas da outra escola Básica.

Todo o conhecimento e passagem de informação vai acontecendo com os contactos formais nas reuniões e depois com contactos informais:

Entrevistadora: Considera que se estabelecem relações amistosas e de confiança no processo de acolhimento de novos docentes?

CDepEEAE1: Sim considero que sim

Entrevistadora: Na sua perspectiva qual o papel da comunicação para que tal aconteça ou venha a acontecer?

CDepEEAE1: A comunicação eu acho que é muito importante. Desde o acolhimento que é feito, ainda que, de forma informal, a forma de colocar os colegas à vontade, saber a proveniência deles, para lhes facilitar o alojamento, todas as indicações que são dadas tudo isso é muito importante para tentar criar um clima favorável à criação de relações e de laços que levam a que os colegas se sintam bem acolhidos. Até a distribuição de serviço acaba por ser pensada em função do sítio onde os colegas vêm. Tudo isto é pensado falado e acordado com os colegas dentro das possibilidades.

Entrevistadora: Considerando agora a inclusão dos docentes, ou seja, o envolvimento dos colegas ao longo da sua permanência no departamento de educação especial, são aplicadas estratégias específicas de inclusão de novos elementos?

CDepEEAE1: As coisas vão acontecendo, claro que há reuniões planeadas. Eu penso que sim penso que há estratégias de inclusão. Nos conselhos de turma iniciais onde há casos mais complicados e eu digo aos colegas - olha chegaste agora e se precisares, neste ou naquele conselho de turma, nós, eu ou outra colega, estamos disponíveis porque acompanhámos os alunos. Isto acaba por ser uma estratégia de os incluir, porque mal chegam deparam-se logo com aquelas situações todas e mal têm tempo e já têm de estar nos Conselhos de Turma a responder a mil e uma questões quando ainda nem estão por dentro da forma de funcionamento do Agrupamento.

Entrevistadora: No departamento procura perceber-se o grau de envolvimento dos novos docentes? de que forma?

CDepEEAE1: Sim. Nós que somos coordenadores percebemos logo o envolvimento dos colegas, se estão mais disponíveis se menos disponíveis se se envolvem mais, se envolvem menos. Depois, às vezes, também depende muito do fato de serem de longe ou serem de mais perto, de terem problemas pessoais, tudo isso muitas vezes, condiciona o grau de envolvimento. Agora é assim, não há nenhuma estratégia específica, mas do trabalho que é estabelecido com eles consegue-se perceber o seu grau de envolvimento. Nós, quando da distribuição de serviço, atribuímos sempre um docente a cada turma, independentemente de ter ou não, alunos com medidas seletivas ou

adicionais e todos os colegas têm o à-vontade e a possibilidade de me contactar para colocar dúvidas ou esclarecer alguma questão. Quando não o fazem procuro perceber se é porque não necessitam ou se é algum problema que condiciona o envolvimento. No fundo é procurar arranjar estratégias para ver se conseguimos envolvê-los, mas para que se consigam apoderar da filosofia do agrupamento, porque às vezes há respostas neste Agrupamento que não são iguais noutros -
Entrevistadora: Como descreve as relações estabelecidas entre os novos docentes e os antigos elementos do Departamento?

CDepEEAE1: Nestes 14 anos, tirando uma situação à outra, as relações foram sempre boas e lembro-me do ano em que houve alguns atritos com uma colega que chegou porque a colega vinha de longe e não ficou satisfeita com a distribuição de serviço.

Estabelecem as relações de proximidade ou porque partilham quarto/casa, em situações que são de longe e ficam cá durante a semana ou em termos de serviço, ou por amizades em termos de Agrupamento. As relações de uma forma geral são boas.

No próprio grupo eram estabelecidas relações porque se fazia por norma um almoço de final de ano em que as pessoas aderiam muito bem.

Entrevistadora: Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão estabelecida no departamento de educação especial?

CDepEEAE1: A ver muitos contactos informais, a disponibilidade dos contactos de corredor a disponibilidade para nos ajudarmos, para nos apoiarmos, tudo o que é partilha de materiais. Desde que haja um espírito de abertura, tudo ajuda na inclusão.

Entrevistadora: Considera a comunicação interna uma forma de comunicação fundamental e ou privilegiada no departamento de educação especial?

CDepEEAE1: Considero claramente que sim, a comunicação interna é necessária. O papel dessa comunicação interna seja formal seja toda a informal seja através do grupo do WhatsApp entre todos e as perguntas que vão acontecendo, serve para os docentes se sentirem todos apoiados, para encontrarem melhores respostas, inclusivamente também para ajudar todos os outros docentes das disciplinas. Os momentos além das reuniões, os momentos dos intervalos em que os colegas põe as dúvidas tudo junto faz com que as coisas funcionem bem. Penso que se fosse apenas às horas das reuniões marcadas, a comunicação interna nesses períodos mais formais as coisas não fluíam tão bem.

Entrevistadora: Que papel tem essa comunicação nem inclusão de novos docentes no departamento?

CDepEEAE1: Tal como com os outros colegas, tem um papel muito importante. Seja ela formal ou informal, é através da comunicação que são transmitidas as informações aos colegas e é através dela que se estabelecem todas as relações.

Entrevistadora: De que forma promove a comunicação com os novos elementos do departamento?

CDepEEAE1: Temos as reuniões formais, os contactos por e-mail, os contactos pelo grupo do WhatsApp onde os próprios técnicos também estão envolvidos, contacto via telefone, reuniões online.

Entrevistadora: Como são transmitidas as decisões do conselho pedagógico aos docentes?

CDepEEAE1: As informações eram enviadas aos colegas e depois nas reuniões de Departamento e reforçava as informações que fossem mais importantes.

Entrevistadora: De que forma interage com os novos docentes sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as reflexões/questões desenvolvidas /discutidas e levadas ao conselho pedagógico?

CDepEEAE1: Todas as situações que iam ao Conselho Pedagógico eram analisadas nas reuniões e era em função do que saía das reuniões.

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da sua liderança? em que sentido/ Porquê?

CDepEEAE1: Sim, sem dúvida. Além das reuniões, o diálogo e a comunicação informal, todo o trabalho que existe com todos os colegas, são fundamentais. As dúvidas estão sempre a ser partilhadas, pois é impensável dar respostas atempadas semana a semana e fazer acompanhamento aos colegas apenas durante 45 minutos, que é o tempo que temos destinado ao trabalho colaborativo. Daí eu dizer que a comunicação informal e o diálogo serem fundamentais, para a abertura e disponibilidade dos colegas podermos articular.

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultam o processo de acolhimento de novos docentes do departamento de educação especial?

CDepEEAE1: A forma como se exerce o papel de coordenador pode ser uma barreira ou um facilitador. se eu transmitir as informações de uma forma seca se for muito diretiva, não der espaço acaba por ser uma barreira.

Quando não se consegue chegar a consenso na distribuição de serviço, por vezes cria atritos entre os docentes, dado que o Agrupamento tem escolas rurais que distanciam muito umas das outras e isso vai influenciar a colocação dos docentes nessas escolas e a sua proveniência (se moram perto, se moram longe).

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam na inclusão de docente, ou seja, no percurso durante o qual os no departamento, ou acha que são que se vão desvanecendo?

CDepEEAE1: De forma geral vão se desvanecendo ao longo do ano.

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no processo de acolhimento de novos docentes no departamento?

CDepEEAE1: Saber ouvir, saber transmitir as informações de uma forma correta. Comunicar assertivamente.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam a inclusão de novos docentes ao longo da permanência no departamento? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?

CDepEEAE1: Sim, os aspetos referidos no acolhimento aplicam-se, de uma forma geral, na inclusão. Eu considero que inclusão é a partir do momento que chegas a uma escola e a forma como és recebido contribui muito para todo o processo, isto é, é um facilitador para todo o processo de inclusão.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes?

CDepEEAE1: Neste momento considero que não alteraria nada. Estou aberta a novas sugestões.

Entrevistadora: Para terminar, se tivesse de caracterizar o seu papel enquanto coordenadora de departamento, o que diria?

CDepEEAE1: Não sou uma pessoa com um tipo de liderança diretiva, mas aquela pessoa que tenta estabelecer consensos, tenta ouvir os outros e dentro do que lhe é permitido no seu papel de coordenadora chegar a pontos de vistas transmito os e para levar numa situação de partilha e ajudar as pessoas a resolver as coisas Faça um trabalho partilhado com os colegas, estou muito disponível para ouvir e disponível para mudar o que puder mudar, levar superiormente seja à direção, seja levar ao Conselho Pedagógico Quando há situações que põem em causa a tua maneira de ser ou tua maneira de pensar aí sou mais rigorosa mas justifico sempre porquê.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento adicional.

CDepEEAE1: Obrigada pelo convite. Gostei de ter ajudado e ter participado neste estudo.

Codificação da entrevistada: CDepEEAE2

Data da entrevista: 25/10/2021

Duração da entrevista: 40:55 minutos

Entrevistadora: -Qual é a sua idade?

CDepEEAE2: 60 anos.

Entrevistadora: Formação académica?

CDepEEAE2: Tirei o primeiro curso de educadora de infância no Jardim Escola João de Deus. Depois tirei Psicologia no ISPA -Instituto Superior de Psicologia Aplicada e a seguir à Psicologia Clínica e fiz Pós-Graduação em Necessidades Educativas Especiais.

Entrevistadora: Situação profissional?

CDepEEAE2: Sou do Quadro de Agrupamento.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço docente?

CDepEEAE2: Tenho 39 anos de serviço

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como docente de educação especial?

CDepEEAE2: Como docente de educação especial tenho 38 anos.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no Departamento onde se encontra?

CDepEEAE2: No Departamento onde encontro tenho 4 anos de serviço.

Entrevistadora: Pensando agora na entrada de novos docentes recém-chegados ao departamento de educação especial, são aplicadas estratégias de acolhimento aos novos elementos?

CDepEEAE2: Propriamente estratégias não, que se possa dizer estratégia de acolhimento não, não há nenhum guião de estratégias, vá lá. Tento que o acolhimento seja o mais salutar possível, é fazer as colegas sentirem-se à vontade e as dúvidas ou as dificuldades que tenham que estão à vontade para me contactar e dar-lhes-ei as informações que forem necessárias. Daí eu dizer que não é necessário nenhum guião específico de estratégias, é sentirem-se à vontade e sentirem que têm abertura para poder pôr as dúvidas que forem necessárias para se inteirar.

Entrevistadora: Considera que se estabelecem relações amistosas e de confiança no processo de acolhimento de novos docentes?

CDepEEAE2: Sim, acho que sim esse primeiro contato, acho que é fulcral ou se estabelece empatia ou não, por vezes, isso é perfeitamente normal quando as pessoas se conhecem pela primeira vez. Neste caso sendo uma relação que depois tem de ser trabalho, acho que as coisas se mantêm e fluem normalmente, portanto acho que corre tudo bem pelo menos não tenho nada até agora, em contrário.

Entrevistadora: Na sua perspetiva qual o papel da comunicação para que tal aconteça ou venha a acontecer?

CDepEEAE2: O papel da comunicação é fundamental quer dizer o papel da comunicação quer verbal quer não-verbal é extremamente importante para este cimentar de uma relação que, ou será com os colegas que ficam, que fazem parte do agrupamento agora, e será para o futuro para os próximos anos, ou então com as colegas que ficaram agora só por um ano, porque há colegas que estão aqui por contrato. De qualquer forma eu acho que é extremamente importante nós começarmos de alguma maneira e as colegas que estão a começar também têm de se sentir bem acolhidas no

departamento e sentir que estão à vontade, têm o meu número de telefone, portanto tem o meu contacto assim como nós todas temos o contacto umas das outras, podem-me ligar ou podem-me contactar por e-mail.

Entrevistadora: Considerando agora a inclusão dos docentes, ou seja, o envolvimento dos colegas ao longo da sua permanência no departamento de educação especial, são aplicadas estratégias específicas de inclusão de novos elementos?

CDepEEAE2: Como eu disse estratégias e haver um guião de estratégias, dizer o que se pode aplicar, o que se deve aplicar eu penso que não, penso não, não tenho, não há não tenho nenhuma estratégias nesse sentido Porque havendo uma estratégias parece que as pessoas obedecem a um formato qualquer coisa formalizada tem que seguir aquele guião ou aquelas estratégias e eu acho que isso tudo depende mais tarde de vários fatores, da empatia que se estabelece de relação que se estabelece o à vontade e tudo mais e portanto é assim, eu procuro que as pessoas estejam à vontade se sintam a vontade de me pôr as questões. as dúvidas e as dificuldades que sintam pronto não baseado em estratégias. No fundo aquilo que faço no acolhimento faço durante a inclusão, não há guião, também não tive nenhum guião de estratégias quando cheguei aqui, a pessoa vai-se inteirando, no fim de contas como é que são os procedimentos no próprio agrupamento e as dúvidas que houver são postas à coordenadora neste caso têm sido postas a mim. Quando tem qualquer dúvida, telefonam-me ou mandam-me email, se têm dúvidas com algum documento enviam por e-mail para eu verificar se está bem preenchido, portanto a essa à-vontade nesse sentido.

Entrevistadora: No departamento procura perceber-se o grau de envolvimento dos novos docentes? de que forma?

CDepEEAE2: Vamo-nos apercebendo-se de alguma coisa que corre menos bem ou entre colegas que possam comentar e aperceber-se porque um Agrupamento tão grande da dimensão do nosso por vezes é difícil perceber porque temos colegas que nunca vimos, só no teams dado que agora as reuniões são feitas online. Portanto o contacto presencial não acontece, depois este contacto nas teams também não vemos em simultâneo a cara de todos os colegas só vemos quatro caras de cada vez, logo é tudo muito mais à distância é um bocado muito informal é muito impessoal. Portanto ou é por alguma coisa que me fazem chegar de colegas que estão na mesma escola que possam dizer que há alguma dúvida mas muitas vezes isso acaba por não me chegar, não chega a acontecer porque há uma certa dinâmica entre o departamento e as pessoas também se procuram ajudar umas às outras, quer dizer quem chega de novo ir percebendo se estão a inteirar-se, se estão a sabem como está tudo a correr, eu pelo menos, eu acabo por estar mais na escola X, e estar mais com os colegas que ficaram lá de novo e procuro estar sempre perguntar se ela está com dúvidas,

se precisa, onde é que deve ir, onde é que vai buscar os vários processos, sei lá, todas essas coisas que possam ser feitas e as outras colegas que estão nas outras escolas também fazem o mesmo com as colegas novas. No fundo procuramos sempre saber se há envolvimento até quando algum colega quer confirmar algum procedimento envia-me para ver se está correto, ou porque ainda surge mais alguma dúvida que apesar de já se ter inteirado dos procedimentos ainda me ligam ou manda uma mensagem para ver se está tudo bem, se está a proceder de maneira certa.

Entrevistadora: Como descreve as relações estabelecidas entre os novos docentes e os antigos elementos do Departamento?

CDepEEAE2: Eu acho que são salutareas essas relações, porque cada ano e então estes que são de 4 em 4 anos quando a estas mudanças nos concursos mudanças mais efetivas em pessoas que ficam agora no quadro, acaba por ser salutar porque é uma maneira de nós percebemos o que é que fazem nos outros agrupamentos não é, é aí há uma forma de tentarmos ver se estamos a fazer todos, apesar do decreto ser o mesmo, mas às vezes as interpretações que cada um faz ou até os documentos que cada departamento acaba por criar em cada escola, e às vezes há uma entre ajuda e as colegas que vêm dizem como é que faziam e isso pode ser uma mais-valia. Estamos todos sempre a aprender, não quer dizer que o nosso é o melhor, podemos aprender com quem vem de novo e que consegue ver do outro lado aquilo que fez no agrupamento deles e o que está a fazer aqui no nosso. Às vezes podemos tirar daí algum conhecimento sobre isso é uma mais-valia para nós também e, portanto, é bom para nós, podemos achar que está tudo bem é uma simples mudança que pode acontecer. Tudo isso dá para aprender, até com os colegas que vêm de novo, agora neste primeiro mês, segundo mês, quando as coisas vão aparecendo, dizem aí nós fazíamos isto ou aquilo e então nós estamos sempre a aprender. Há sempre uma partilha de conhecimentos que eu entendo que é importante.

Entrevistadora: Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão estabelecida no departamento de educação especial?

CDepEEAE2: O diálogo, a disponibilidade que eu tenho para esclarecer o que for necessário e o à-vontade eu acho que não é por ser coordenadora que sei tudo e, portanto, todas estas partilhas são importantes. O facto de eu estar disposta a poder esclarecer tudo aquilo que que os colegas têm dúvidas em relação ao nosso agrupamento ou outras, eu também acho que é importante da minha parte ouvi-los o que têm a dizer e é de toda essa partilha em conjunto que as coisas melhoram ou podem melhorar e eles sentem esse à-vontade acho eu, sentem essa disponibilidade. Foi uma coisa que eu sempre disse, o problema de um pode ser o problema do departamento todo e, portanto, o problema que um colega tem é tratado dentro do departamento e então temos de nos unir, pois não vale a pena haver coisas que saem e que se alargam. Quando dentro do departamento algum

colega não está a conseguir, em termos de relacionamento com os diretores de turma às vezes, ou em termos de certos procedimentos, ou assim, o problema que aquele colega está a ter pode ser o problema de um outro qualquer colega; ter que ir falar com o professor ou outra situação qualquer e portanto aquilo que eu sempre disse no departamento é mesmo isto, o problema de um, pode ser o problema de outro ou de todos ou até a imagem do departamento, daí eu achar que todo este diálogo é extremamente importante.

Entrevistadora: Considera a comunicação interna uma forma de comunicação fundamental e ou privilegiada no departamento de educação especial?

CDepEEAE2: Eu acho que é de privilegiar a comunicação interna sim. É fundamental a comunicação, seja ela formal ou informal. A informal decorre dos contactos telefónicos que estabelecemos quando não nos encontramos e queremos esclarecer, por vezes, algumas dúvidas pontuais. A formal decorre da informação via e-mail institucional. No departamento existem os dois tipos de comunicação.

Entrevistadora: Que papel tem essa comunicação nem inclusão de novos docentes no departamento?

CDepEEAE2: A comunicação tem igualmente um papel fundamental, seja a comunicação informal seja a formal e no Departamento, como já referi, existem os dois tipos, no que toca à comunicação informal as pessoas ligam-me para aquilo que precisam. Quando por exemplo tem alterações a fazer ou certas mudanças que precisam de fazer, ligam-me a comunicar inclusivamente antes de informar a direção. aconteceu ainda há bocado quando estava a vir para casa, uma colega ligou a dizer que estava a proceder a umas mudanças durante um tempo e que ia dar conhecimento à direção também, mas deu-me conhecimento a mim primeiro e fez-me chegar depois por escrito, formal, quer dizer formalizou, mas primeiro, porque às vezes é um bocadinho assim, a pessoa estar a pôr as coisas formalmente por escrito, às vezes tem de pensar muito bem na maneira como escreve e às vezes a maneira informal de dizer as coisas é mais fácil, explicou o porquê, porque é que ia fazer assim e depois formalizou por e-mail que enviou para mim e para dar conhecimento à direção também. Portanto eu penso que é importante estes dois tipos de diálogo.

Entrevistadora: De que forma promove a comunicação com os novos elementos do departamento?

CDepEEAE2: Eu promovo a comunicação de igual forma com todos os elementos do Departamento. Nós temos uma hora, um tempo de *trabalho colaborativo* e aí não há propriamente um tema, é o que aparecer as dúvidas as dificuldades que as pessoas possam estar a sentir e às vezes aí em termos do departamento dá para ajudar porque é diferente das reuniões de departamento. Nestas reuniões temos de obedecer à ordem de trabalhos e as coisas são mais formais, obedecem a um esquema e não dá para estar a perder tempo com outro tipo de assuntos que não fazem parte da Ordem de trabalhos porque senão as reuniões ficavam muito compridas. Este trabalho colaborativo

serve precisamente para isso. Isso é bom dá para os colegas novos ouvirem e porem as dúvidas, perceberem que as dúvidas que eles têm, apesar de serem novos, também podem ser as mesmas dúvidas dos outros colegas que estão há mais anos. Tudo isso acho que é importante. Até já aconteceu algumas dúvidas levarem a uma discussão para percebermos os pontos de vista e tudo mais e eu depois dizer que esse assunto fará parte da próxima reunião Departamento na ordem de trabalhos, a discussão já foi feita, já se chegou a um consenso e aí é só mesmo para formalizar. Considero este espaço de trabalho colaborativo muito importante, porque cada um pode dar a sua opinião, podemos esclarecer temos mais tempo, estamos mais à vontade, coisa que não acontece nas reuniões departamento em que todo o tempo é pouco para discutir os assuntos previamente definidos.

Entrevistadora: Como são transmitidas as decisões do Conselho Pedagógico?

CDepEEAE2: As decisões são transmitidas formalmente porque nós a seguir ao conselho pedagógico na semana seguinte fazemos reunião de departamento e nessa reunião são transmitidas as informações que vieram do conselho pedagógico, são transmitidas por mim enquanto coordenadora a súmula da reunião do conselho pedagógico dá para apresentarmos os factos principais do conselho pedagógico e é mais fácil de transmitir até porque para nós próprios do conselho pedagógico há coisas e documentos e síntese podemos passar aos colegas e que é mais fácil E depois fazer a explicação daquilo for necessário e algumas dúvidas que aconteçam, no trabalho colaborativo da semana seguinte, podem voltar-se a falar e tudo mais.

Entrevistadora: De que forma interage os novos docentes sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as reflexões/questões desenvolvidas /discutidas e levadas ao Conselho Pedagógico?

CDepEEAE2: As questões que são levadas a Conselho Pedagógico são faladas antecipadamente com os colegas do departamento. Qualquer decisão que vai para o Conselho Pedagógico passa pelo conhecimento do departamento. Qualquer situação que vá, eu previamente envio para o departamento para os colegas saberem o que vai ao próximo Conselho Pedagógico. Sabem antes o que vai a Conselho Pedagógico e sabem depois o que aconteceu no Conselho Pedagógico e, portanto, é sempre nos dois sentidos. Apenas os casos que possam gerar uma maior discussão ou que se tenha de aferir, ou chegar a um consenso, normalmente são tratadas no espaço de trabalho colaborativo para não estar a ocupar tempo que por vezes não existe ou torna as reuniões de departamento muito extensas/muito longas. Por exemplo na próxima quarta-feira vou ter conselho pedagógico e na semana passada no espaço do trabalho colaborativo foram discutidas situações e há um ponto em particular, que é para ir a conselho pedagógico que tem a ver com a educação, com o departamento e todos os elementos sabem aquilo que vai à referida reunião.

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da sua liderança? em que sentido/ Porquê?

CDepEEAE2: Acho que é importante porque penso que ponho as pessoas à vontade nesse sentido, qualquer dúvida ou aquilo que precisarem da minha ajuda eu estou aqui para aquilo que elas precisarem para alguma dúvida e tudo mais entendo que esse é o ponto principal no fim de contas. A parte da comunicação informal entendo que é o mais importante porque põe as pessoas também mais à vontade e não ter de ser tudo tão formal, não é por ser coordenadora que sei mais do que elas, portanto a linguagem informal acho que é fundamental. As relações humanas são complicadas não é por ser coordenadora que mando alguma coisa, afinal somos todas colegas, uma tem mais trabalho que as outras, a coordenadora, mas é assim o que é importante e eu acho é que não sou eu que faço são as minhas colegas que estão sempre a perguntar e a pedir, delega, delega, não faças tu, tudo sozinha, nós também podemos ajudar. Eu acho que isso é importante.

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultam o processo de acolhimento de novos docentes do departamento de educação especial?

CDepEEAE2: Eu acho que pode haver barreiras quando, acontece às vezes, as pessoas chegam e são inflexíveis e vêm com aquela de que eu sempre fiz assim eu já fazia assim e portanto não aceitam que aqui possa ser feito de maneira diferente que se fazia e às vezes esse primeiro impacto do confronto de querer impor as vontades deles, às vezes, e depois perceber aquilo que eu digo, que aqui é de maneira diferente e portanto temos que fazer, tens que fazer como aqui se faz, isso é que pode ser um confronto, as pessoas que têm um tipo personalidade ou mais vincada ou porque querem fazer como sempre fizeram é que pode ser aí um primeiro embate vá lá, mas depois pronto, é um bocado aquilo que eu digo, é assim é assim que se tem que fazer, neste agrupamento é assim que se faz. Isso pode ser o maior entrave, às vezes Depois as coisas acabam por se limar.

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam na inclusão de docente, ou seja, no percurso durante o qual os colegas estão no departamento, ou acha que são que se vão desvanecendo?

CDepEEAE2: É assim no meu caso ainda estou há muito pouco tempo no cargo de Coordenador de departamento, à menos de 2 meses, para aí mês e meio mas noto que as coisas já tem vindo a desvanecer isso sim é o primeiro impacto dos colegas que chegam que acabam às vezes por ter ou anos que não queriam ou ficarem no nível que poderiam não querer, apesar de nós tentarmos ir perguntar na medida do possível qual o nível de escolaridade em que se sentem mais à vontade, mas lá está, os colegas que vem de novo às vezes tem de ficar com aquilo que há, os outros já têm dão a continuidade às turmas e depois por vezes ser um bocado assim, ou porque eu nunca trabalhei nisso, e ou nunca tive esses anos, ou porque nunca tive numa unidade e agora teve que ficar É um bocado esse embate e porque é que tem que ser eu? mas depois vai-se desvanecendo e agora já

estão mais calmos, com o tempo acaba por ir, e é bom que seja, porque quem acaba por ficar prejudicado, são eles, no fim de contas, porque não se consegue agradar a todos. No entanto, as coisas têm vindo a melhorar estas situações que aconteceram no início do ano já estão mais calmas e foram pontuais.

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no processo de acolhimento de novos docentes no departamento?

CDepEEAE2: Os facilitadores acabam um pouco por estar incluídos naquilo que eu já falei no início, no diálogo, na disponibilidade no à vontade para qualquer dúvida, qualquer esclarecimento, poder ligar a qualquer hora e, portanto, eu acho que isso facilita, a pessoa sentir-se à vontade e ver que eu tenho disponibilidade.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam à inclusão de novos docentes ao longo da permanência no departamento? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?

CDepEEAE2: Esses aspetos também se aplicam à inclusão. Sentem-se acolhidos e a inclusão é boa, tanto que também eles próprios se disponibilizam como até já aconteceu, enviarem documentos do Departamento deles para eu comparar com aquele que estamos a fazer aqui, para ver se a pessoa pode tirar o melhor dos dois, colegas que às vezes me mandam grelhas de trabalho deles em termos dos alunos mesmo grelhas pessoais que não têm nada a ver com o departamento. Há, portanto, um espírito de entreaajuda e cooperação.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes?

CDepEEAE2: Não. Porque a comunicação tem sido eficaz, até agora não tive nada em contrário que mostrasse que não foi eficaz. Em todas as situações eu pergunto se todas as pessoas estão de acordo se não estão manifestam-se, porque a decisão é do departamento, é de todos, não é minha.

Entrevistadora: Para terminar, se tivesse de caracterizar o seu papel enquanto coordenadora de departamento, o que diria?

CDepEEAE2: Eu penso que ao longo da entrevista já fui caracterizando o meu papel enquanto coordenadora mas o meu papel no fim de contas é aquilo que eu lhe disse eu privilegio o diálogo e a comunicação e acaba por ficar sintetizado naquilo que eu já disse anteriormente o problema de um problema de todos as coisas têm que ser com o diálogo e discutindo Entre todas é que chega algum consenso as coisas têm que ser trabalhadas dentro do grupo e para o grupo porque é ali que nós temos que definir o que é que queremos e o que é que não queremos, as dúvidas de todos ou só de uma, mas é no grupo que se tem que trabalhar, para haver um consenso. Porque se houver um mal-estar dentro do departamento as coisas acabam por transpor e depois acabamos por não estar a ser

boas para nós próprios nem para os outros e imagem do departamento diz muito de quem lá está, no fim de contas.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento adicional.

CDepEEAE2: Obrigada pelo convite. Foi um gosto ter ajudado e ter participado neste estudo.

Codificação da entrevistada: CDepEEAE3

Data da entrevista: 02/11/2021

Duração da entrevista: 40:51 minutos

Entrevistadora: -Qual é a sua idade?

CDepEEAE3: 53 anos.

Entrevistadora: Formação académica?

CDepEEAE3: Licenciatura em Gestão de Empresas e depois a especialização Educação Especial.

Entrevistadora: Situação profissional?

CDepEEAE3: Sou professora do quadro deste agrupamento do grupo 910, e estou a exercer as funções de Coordenadora desde 2018.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço docente?

CDepEEAE3: 30 anos.

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como Docente de educação especial?

CDepEEAE3: 17 anos.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no departamento onde se encontra?

CDepEEAE3: Neste Departamento estou há 4 anos, como como coordenadora estou há 3 anos.

Entrevistadora: Pensando agora na entrada de novos docentes recém-chegados ao departamento de educação especial, são aplicadas estratégias de acolhimento aos novos elementos?

CDepEEAE3: Especificamente pensadas para isso, não.

Entrevistadora: E não são porquê? Há algum objetivo?

CDepEEAE3: Possivelmente porque eu ainda não tinha pensado refletido sobre este tema. E o acolhimento e a receção dos colegas é feito de uma forma intuitiva, tem possivelmente a ver com a minha maneira de ser e de estar e não é tão pensada, nem refletida, nem planeada-

Entrevistadora: Considera que se estabelecem relações amistosas e de confiança no processo de acolhimento de novos docentes?

CDepEEAE3: Sim, sim, sem dúvida.

Entrevistadora: Na sua perspectiva qual o papel da comunicação para que tal aconteça ou venha a acontecer?

CDepEEAE3: O Papel da comunicação é fundamental. É a base de tudo Se nós nos colocarmos no papel de um colega que chega pela primeira vez uma escola, a um Agrupamento e a um Departamento a forma como é preparada e organizada a sua entrada nessa nova realidade a vai fazer com certeza toda a diferença daí para a frente e como disse quando fez a outra pergunta fiquei a pensar no assunto e a forma como eles são recebidos, a forma como a receção é preparada e a forma como a comunicação com eles é organizada vai fazer toda a diferença e portanto é muito importante e é fundamental.

Entrevistadora: Considerando agora a inclusão dos docentes, ou seja, o envolvimento dos colegas ao longo da sua permanência no departamento de educação especial, são aplicadas estratégias específicas de inclusão de novos elementos?

CDepEEAE3: Aí eu acho que, apesar de não serem planeadas, elas acontecem. São por exemplo o cuidado com a passagem de toda a informação relativa aos alunos, o cuidado que essa informação não seja só oral, mas também documentada e escrita, o cuidado com os colegas que já estão no agrupamento tenham a responsabilidade de pôr os restantes colegas a par da nossa forma de proceder, da nossa forma de funcionar e nas reuniões iniciais na apresentação dos colegas, após a fase inicial de acolhimento há sempre cuidado com o tentar incluí-los e de fazer com que, não só se apropriem da nossa forma de trabalhar, como também tentar perceber o que é que trazem de novo da realidade, ou das realidades conhecem. Portanto, acabamos por funcionar desta forma no meu Departamento, na nossa escola e no nosso Agrupamento.

Entrevistadora: No departamento procura perceber-se o grau de envolvimento dos novos docentes? de que forma?

CDepEEAE3: Esse grau de envolvimento não é de imediato, mas é percebido ao longo dos primeiros meses o que é que eu quero dizer com isso, para mim é fácil aperceber-me desse grau de envolvimento a partir do momento em que começo a ter feedback e retorno quer da forma como os colegas estão a interagir e estão a relacionar-se quer com os alunos, quer com os colegas, quer pelo tipo de dúvidas, de questões e de ajuda que me pedem. Portanto eu enquanto coordenadora possivelmente consigo ter uma noção desse envolvimento, desse “apropriar” mas não é se calhar a nível de Departamento e a nível de grupo já será mais difícil, porquê, porque nós temos várias escolas, apesar de sermos um grupo grande, estamos divididos pelas várias escolas o que que dificulta também o relacionamento entre os todos os elementos e a partilha do dia-a-dia eu apercebermos desse envolvimento Eu poderei ter mais essa noção, mas não é uma situação que seja

transversal a todo o grupo e ao Departamento, porque não é. O único espaço que nós temos em comum é o Trabalho Colaborativo todas as semanas, mas aí acabamos por ter tanto assunto para tratar tanta coisa para fazer que a parte em que nos dedicamos a esses colegas novos acaba por ficar sempre para o fim.

Entrevistadora: Como descreve as relações estabelecidas entre os novos docentes e os antigos elementos do Departamento?

CDepEEAE3: Considero que elas são boas e acho que aqui na minha escola os novos colegas são bem recebidos e há a preocupação de os incluir e trabalhar em conjunto. Não é, tal e qual como há bocado referi não é uma situação que seja extensa ao grupo, um só. Dentro do grupo há vários grupos que estão relacionados com o local onde se está a trabalhar se pegarmos nos colegas que estão uma escola do 1º ciclo o que estão na escola X do 2º e 3º Ciclos ou que estão na escola Secundária a proximidade desse relacionamento existe, essa parceria e esse trabalho existe, mas já não é tão visível a nível do Departamento todo, mas também especificidade entre cada um desses universos, acaba por ir entre a proximidade física o facto de estamos distantes, e não termos esse contacto diário o facto de trabalho colaborativo ser agora online tudo isso dificulta esse criar de afinidades e esse criar de laços. Eles existem, mas existem possivelmente em círculos mais restritos e depois a nível do grande grupo de uma forma mais superficial, mais leve. Não é geral.

No fundo as relações acabam por se estabelecer, mas esta condicionante do afastamento físico faz com que demore mais tempo.

Entrevistadora: Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão estabelecida no departamento de educação especial?

CDepEEAE3: Era determinante a possibilidade de nós termos mais tempo de trabalho em conjunto o tempo que temos insuficiente; era determinante também haver a possibilidade de construção e de elaboração dos documentos todos que envolvem a educação especial, serem feitos em parceria e em conjunto, eles acabam por ser, mas é aquela fase inicial em que é preciso estarmos a debater e a conversar e essa fase acaba por ser mais solitária e no fim acabam por ser apresentadas algumas propostas e só depois é que começamos a delinear e a trabalhar colaborativamente e eu acho que tudo isto tem necessidade de nós estarmos mais tempo juntos Também é verdade que se houvesse alguma estabilidade no corpo docente, estabilidade essa que nos permitisse estabelecer um fio condutor de forma a evoluir estarmos todos por dentro do que se tem que fazer e todos nos sentirmos à vontade para dar suas sugestões. O facto de haver muitas pessoas contratadas por um ano, acaba por criar alguma instabilidade e quando chegamos a uma situação de entendimento quer na forma de trabalhar, quer na forma de filosofia do grupo, termina. Depois temos de começar tudo novamente. Este ano, então, senti muito isso, como foi ano de mudanças, o que eu acho também é

que nós, Educação Especial funcionamos muito diferente de Agrupamento para Agrupamento cada um é uma realidade em função do seu Agrupamento, da sua Direção, do seu número de alunos, da experiência que tem e era uma grande mais-valia se tivéssemos oportunidade de ter tempo para explicar tudo isso e retirar tudo o que de bom, cada um tem. No meu entender, acho que era fundamental era um tempo em comum termos a possibilidade de antes de iniciarmos o ano letivo com os apoios dos nossos alunos, termos um tempo de preparação prévia que cada vez é mais curto e cada vez temos menos tempo, portanto nós arrancamos com as atividades letivas e ainda estamos em fase de conclusão de ano anterior. Começa o novo ano e nós não temos tempo para planejar, nem para organizar, é quase gerir em cima do acontecimento.

Ainda assim, considero haver aspetos determinantes: a forma como são recebidos, o facto de haver disponibilidade por parte, quer da Direção, quer da Coordenação, quer dos outros colegas, haver disponibilidade para partilhar, para os incluir, para os ajudar, partilhar informação, dar-lhes a conhecer os espaços, a escola.

Entrevistadora: Considera a comunicação interna uma forma de comunicação fundamental e ou privilegiada no departamento de educação especial?

CDepEEAE3: Sim é fundamental. É determinante para a forma como é preparada a receção dos colegas, quando estes chegam, é determinante eu saber que aquele colega vem para trabalhar com este nível de ensino, com aquele grupo de alunos, naquela escola, para os estruturar, para os ajudar é determinante também o facto de eles terem acesso à informação que os vai ajudar a incluírem-se nessa escola, nomeadamente quem são os professores que lá trabalham, quem são os professores titulares, quais são os diretores de turma, onde é que estão os processos. Toda essa preparação prévia que é feita pela Coordenação ajuda-os numa primeira fase, quanto mais não seja a estruturar aquilo que vai ser a fase inicial do trabalho do Docente. Aqui no meu Agrupamento isso passa tudo pela Coordenação, a Direção delega na Coordenação do Departamento a distribuição desse serviço, o facultar de todas essas informações, a possibilidade de no meu agrupamento ajuda a inclusão o facto de poderem os colegas, dentro de algumas orientações, elaborar os colegas elabora o seu horário de trabalho, a sua mancha horária.

Entrevistadora: Que papel tem essa comunicação nem inclusão de novos docentes no departamento?

CDepEEAE3: Essa comunicação tem um papel muito importante na medida em que é através dela que se estabelecem todas as relações, sejam elas de simples cordialidade, às mais afetivas.

Entrevistadora: De que forma promove a comunicação com os novos elementos do departamento?

CDepEEAE3: A comunicação de forma igual para todos os docentes. Existe uma comunicação informal quando há dúvidas ou questões pontuais que me são colocadas e que podem ser resolvidas

no momento, presencialmente, ou telefonicamente e depois há a comunicação formal que passa pela transmissão de informações via e-mail, as reuniões de Departamento e um espaço de partilha semanal, online, que é o espaço de trabalho colaborativo.

Entrevistadora: Como são transmitidas as decisões do conselho pedagógico aos docentes?

CDepEEAE3: No nosso Agrupamento existe uma súmula que é feita pelos secretários do Conselho Pedagógico juntamente com o Diretor, com todas as informações a serem prestadas aos docentes do Agrupamento. Essa súmula é enviada aos Coordenadores e os Coordenadores fazem chegar os docentes de cada Departamento. Todas as informações do Conselho Pedagógico saem iguais, para todos, via esse documento. A outra comunicação que é necessária passar, passo-a por e-mail, por telefone, ou pessoalmente, dependendo da especificidade, dependendo da situação, mas essencialmente é por telefone e por e-mail que são passadas as informações.

Entrevistadora: De que forma interage os novos docentes sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as reflexões/questões desenvolvidas /discutidas e levadas ao conselho pedagógico?

CDepEEAE3: Depende. Se eu tiver uma orientação, um pedido, ou uma indicação por parte da Direção relativamente a determinado tema ou a determinado assunto, ou um pedido de colaboração de um trabalho, portanto se for uma orientação direcionada, isso é colocado ao grupo, é elaborada uma proposta que depois eu encaminho para o Diretor do Agrupamento. Se for uma orientação que surja específica do Departamento, ou seja, que surja da necessidade que nós sentimos, podem surgir duas situações: ou essa situação é alertada por algum colega e depois isso é debatido e levada ao Diretor, ou então sou eu que coloco a situação, é debatida e é levada ao Diretor. Não me recordo de nenhuma situação que tenha a ver com o Departamento, quer a nível de docentes, quer a nível de alunos, quer a nível de documentos de trabalho, que tivesse ido à Direção sem ter passado primeiro pelos colegas do Departamento. Normalmente todas estas situações são debatidas no espaço semanal do trabalho colaborativo.

Nós fazemos reuniões de Departamento, mas o cronograma do agrupamento é feito pelo Diretor e é ele que agenda as reuniões de Departamento. Não são muito frequentes, são mais ou menos de 2 em 2 meses.

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da sua liderança? em que sentido/ Porquê?

CDepEEAE3: Eu acho que sim, considero que sim. Eu estou sempre disponível para os colegas do Departamento Não preciso, não sinto, faço mesmo questão que quando há dúvidas, ou surja alguma dificuldade, que entrem em contacto comigo e que tentem esclarecer a situação, da mesma forma que, quando estamos no intervalo, ou na hora de almoço, ou quando estamos numa situação de pausa para café, se surgir um assunto ou um tema, também é conversado informalmente, não sinto

outra necessidade. Agora, há situações em que a informação tem de ser oficializada através do e-mail e há situações em que também tem de ser uniformizado o procedimento e aí tem de seguir a via institucional, mas só para essas situações, para situações simples não, e na minha perspetiva também não faz sentido. Sempre que do trabalho colaborativo surge uma situação para apresentar temos duas hipóteses: ou fica feito um apontamento para que fique registado em ata, quando for feita a reunião Departamento, ou então eu elaboro uma ata dessa reunião de Trabalho Colaborativo ou não sendo preciso do ata eu remeto a situação que foi decidida para o diretor via e-mail e digo que na reunião de Trabalho Colaborativo do dia tal foi abordado o assunto e digo qual o tema.

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultam o processo de acolhimento de novos docentes do departamento de educação especial?

CDepEEAE3: Barreiras de comunicação são por exemplo os colegas que chegam pela primeira vez, a insegurança e o medo em questionar e em colocar a situação por considerarem que possam ser julgados. Sinto que isso poderá dificultar, essa insegurança, o não conhecer, o não saber qual é que é o julgamento ou a recetividade que está do outro lado. Às vezes apercebo-me que as pessoas não perguntam porque têm esse receio, numa fase inicial acho que isso acontece.

Barreira é a forma como cada um interpreta o que está escrito, a mensagem por mais objetiva que seja, por mais simples que seja, irá haver sempre alguém que consegue interpretar outra coisa, raramente são as vezes em que não há interpretações diferentes, isso acontece com muita frequência a forma como a mensagem é entendida não é a mesma como ela é emitida.

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam na inclusão de Docente, ou seja, no percurso durante o qual os colegas estão no departamento, ou acha que são que se vão desvanecendo?

CDepEEAE3: Sim, as barreiras iniciais vão-se desvanecendo à medida que as pessoas vão convivendo e se vão adaptando ao trabalho.

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no processo de acolhimento de novos docentes no departamento?

CDepEEAE3: Uma comunicação eficaz, o facto de haver facilidade na forma como essa comunicação pode ser feita, disponibilidade de ambas as partes para a comunicação, de ouvir as pessoas.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam à inclusão de novos docentes ao longo da permanência no departamento? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?

CDepEEAE3: Sim, sem dúvida que esses aspetos se aplicam à inclusão.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes?

CDepEEAE3: Tenho de pensar um bocadinho, eu sinto necessidade às vezes de alterar, mas não sei muito bem como. Acho que facilitava se nós conseguíssemos uniformizar a linguagem e uniformizar

a forma como essa comunicação é recebida. Para isso, nós precisávamos de ter mais momentos de debate, de construção e de esclarecimento de dúvidas.

Entrevistadora: Para terminar, se tivesse de caracterizar o seu papel enquanto coordenadora de departamento, o que diria?

CDepEEAE3: Eu acho que é um papel indispensável, o papel de Coordenador. É indispensável porque permite não só fazer o elo entre os docentes e a Direção com permite que a comunicação quer a nível superior, quer a nível dos colegas que estão, seja mais uniforme e mais eficaz. Pelo menos é dessa forma é dessa forma que eu tento.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento adicional.

CDepEEAE3: Obrigada. Foi um prazer participar nesta entrevista e contribuir para este estudo, para esta investigação e da minha parte se for necessário alguma coisa também estou ao dispor.

Codificação da entrevistada: CDepEEAE4

Data da entrevista: 13/10/2021

Duração da entrevista: 24.23 minutos

Entrevistadora: -Qual é a sua idade?

CDepEEAE4: 58 anos.

Entrevistadora: Formação académica?

CDepEEAE4: Tenho mestrado.

Entrevistadora: Situação profissional?

CDepEEAE4: Sou professora do Quadro de Agrupamento.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço docente?

CDepEEAE4: Tenho 37 anos de serviço docente.

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como Docente de educação especial?

CDepEEAE4: Deixe-me pensar A minha formação de base é educadora de infância e exerci durante uns anos Educadora de infância. Fiz a minha especialização em 1998 e a partir daí comecei a trabalhar na educação especial, tenho, portanto, 23 anos de serviço como Docente de Educação Especial.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no departamento onde se encontra?

CDepEEAE4: Neste Agrupamento são 20 anos de serviço na educação especial. Vim trabalhar para aqui e não era departamento e nem a Escola era Agrupamento, mas, portanto, estou quando na educação especial há uns 20 anos.

Entrevistadora: Pensando agora na entrada de novos docentes recém-chegados ao departamento de educação especial, são aplicadas estratégias de acolhimento aos novos elementos?

CDepEEAE4: Então é assim, neste momento o Departamento de Educação Especial do Agrupamento já é constituído maioritariamente por docentes com muitos anos de serviço, entra pouca gente de novo, anteriormente entravam muitos professores novos e eram poucos os professores que se mantinham. Atualmente é exatamente o contrário entram dois três professores e confesso que deixei de ter tanta preocupação no acolhimento a estes professores novos. Tento recebê-los e inteirá-los do que temos e fazemos no agrupamento e no Departamento, mas já sem o cuidado tão especial como tive quando vinham mais colegas novos.

Entrevistadora: Considera que se estabelecem relações amistosas e de confiança no processo de acolhimento de novos docentes?

CDepEEAE4: Sim, sim, isso eu acho que acontece. Eu acho que de uma maneira geral as pessoas se relacionam de uma maneira geral, todas bem. Eu diria mesmo muito bem, todos não só eu coordenadora, mas todos os elementos do departamento têm uma atitude muito positiva perante os colegas novos acolhem-nos bem e estão todos sempre disponíveis para esclarecer qualquer questão qualquer dúvida, sobre qualquer assunto, portanto penso que eles se sentem sempre à vontade e têm um bom relacionamento desde o início. Pelo menos é a sensação que eu tenho.

Entrevistadora: Na sua perspectiva qual o papel da comunicação para que tal aconteça ou venha a acontecer?

CDepEEAE4: Eu penso que isso passa tudo exatamente pela comunicação porque a comunicação tem a ver com o que dizemos e como dizemos, portanto, como estava a dizer anteriormente eu penso que todos dentro do departamento, não só eu, como todos os colegas temo esta atitude de uma conversa agradável, amistosa, simples, que faz com que as pessoas se sintam acolhidas, inseridas e incluídas dentro daquilo que é o nosso

Departamento. Penso que passa por aí a forma como fazemos a comunicação de uma forma tão natural e muito fluída.

Entrevistadora: Considerando agora a inclusão dos docentes, ou seja, o envolvimento dos colegas ao longo da sua permanência no departamento de educação especial, são aplicadas estratégias específicas de inclusão de novos elementos?

CDepEEAE4: Durante o período de inclusão já acho que não. Se no período de acolhimento eu posso ter ainda algum cuidado para os inteirar do que temos e do que fazemos, como atuamos normalmente e do que fazemos na escola e tento situá-los depois dessa fase inicial, durante o período de inclusão aí, já não tenho nenhuma atitude específica, porque penso já estão suficientemente incluídos e à vontade para irem trabalhando. Se têm alguma questão o que sempre acontece é que, e é aí que eu digo que as pessoas se sentem acolhidas e bem incluídas, porque sempre que tem alguma questão os colegas estão à vontade para me ligar, mandar e-mail ou contactar outros colegas do departamento, porque toda a gente se disponibiliza para esclarecer qualquer questão.

Entrevistadora: No departamento procura perceber-se o grau de envolvimento dos novos docentes? de que forma?

CDepEEAE4: Se calhar não, porque à partida acho que as pessoas se vão envolvendo no dia-a-dia das atividades, nas tarefas nas funções que têm a desempenhar e como digo, naturalmente quando têm questões colocam e não vou procurando saber se está tudo a correr bem, embora nas reuniões tenha naturalmente, tenho o cuidado de perguntar se está tudo bem, se há alguma questão. Inclusivamente tenho o hábito de me disponibilizar no final das reuniões de Departamento para falar com os colegas sobre os assuntos que quiserem, quando tem qualquer assunto para tratar mesmo sobre trabalho, têm esse espaço depois das reuniões. Normalmente não tenho mais nenhum cuidado especial.

Entrevistadora: Como descreve as relações estabelecidas entre os novos docentes e os antigos elementos do Departamento?

CDepEEAE4: Acho que são relações naturais se calhar é o termo que me ocorre com mais espontaneidade, as relações são naturais porque como disse atrás as pessoas tentam acolher os colegas novos de forma que eles façam parte da casa, deste grupo, desta família e, portanto, como disse, os próprios colegas do Departamento estão disponíveis também para esclarecer, para tirar dúvidas, para ajudar, para colaborar com os novos colegas.

Portanto penso que tanto eu como os colegas que estão cá há mais tempo tratamos de igual para igual com os colegas novos e penso que eles sentem isso.

Entrevistadora: Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão estabelecida no departamento de educação especial?

CDepEEAE4: Penso que passa pela comunicação, pela forma como comunicamos, como nos esforçamos, como nos envolvemos E quando digo nós, digo eu e os colegas que já cá estão, depois a própria naturalidade a espontaneidade com que as coisas vão acontecendo.

A comunicação tenta ser simples, eu sou uma pessoa simples, não quero coisas complicadas confusas. Gosto de coisas organizadas, portanto tento ter tudo organizado, mas de forma simples e acessível. isso transmite-se pela comunicação e pela forma como nós lidamos uns com os outros.

Penso que estes serão os aspetos essenciais.

Entrevistadora: Considera a comunicação interna uma forma de comunicação fundamental e ou privilegiada no departamento de educação especial?

CDeepEEAE4: Isso sem dúvida. Até porque eu acho que nós podemos ter amizades dentro do grupo de trabalho, mas o grupo de trabalho é sobretudo um grupo de trabalho, isso eu transmito normalmente nas reuniões. Isso eu dizia quando disponibilize no final das reuniões para ficar a conversar com os colegas sobre os assuntos que eles quiserem é porque se é trabalho tratamos de trabalho situações de lazer tratamos fora das reuniões de trabalho. Portanto, o que fazemos em termos de trabalho é a relação e ação.

Entrevistadora: Que papel tem essa comunicação nem inclusão de novos docentes no Departamento?

CDepEEAE4: Tem um papel fundamental na inclusão dos novos docentes. A forma como nós os recebemos e os colocamos à vontade, os tentamos situar no que temos e que fazemos, a forma como os colocamos à vontade para em qualquer momento os poder esclarecer e entrar em contacto comigo, ou com qualquer outro colega. Eu penso que isso é muito importante e que isso é a base dessa comunicação simples, dessa comunicação fluída, dessa comunicação efetiva, no fundo.

Entrevistadora: De que forma promove a comunicação com os novos elementos do departamento?

CDepEEAE4: Aí, se calhar com os novos docentes é fazer aquela apresentação geral, no início E depois esta minha disponibilização para as questões que eles tiverem porque acho

que não tenho nenhuma iniciativa especial para comunicar e incluí-los. No início, eu estava a dizer que quando tinha muitos colegas novos cheguei a fazer um tutorial para os procedimentos que tínhamos para os documentos que fazíamos para o Departamento. Aos poucos fui deixando cair, digamos, que esse documento, esse tutorial, porque pareceu-me deixar de fazer sentido, porque temos na realidade poucas pessoas novas. temos pessoas já antigas dentro do Departamento que servem de ponte de ligação e que fazem este trabalho, esta entre ajuda, este trabalho de parceria com os colegas novos.

Entrevistadora: Como são transmitidas as informações do Conselho Pedagógico?

CDepEEAE4: Por norma eu só realço alguma situação específica, ou especial porque as decisões do Conselho Pedagógico são emanadas pela Direção, pela Presidente do Conselho Pedagógico que a Diretora do Agrupamento para todos os docentes do Agrupamento via correio eletrónico. Depois eu só faço referência nas reuniões de Departamento a algumas informações que me pareçam pertinentes ou que sejam importantes para refletirmos sobre elas ou que tenhamos de emitir algum parecer, Caso contrário as pessoas recebem-nas por e-mail/correio eletrónico.

Entrevistadora: De que forma interage os novos docentes sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as reflexões/questões desenvolvidas /discutidas e levadas ao conselho pedagógico?

CDepEEAE4: Isso aí, não tenho uma atitude diferenciada com os colegas novos de forma nenhuma, o que houver a discutir, o que houver para emitir parecer, fazemos igualmente em conjunto entre todos.

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da sua liderança? em que sentido/ Porquê?

CDepEEAE4: Ui, isso é difícil, não sei, talvez, comunicação informal, sim, sim, estou a perceber. Talvez, eu não consigo é neste momento, saber até que ponto é que a comunicação informal influi aqui mas, possivelmente influi porque nós encontramos-nos no corredor, encontramos-nos na sala de professores, encontramos-nos por aí, se houver qualquer coisa a esclarecer, esclarecemos, conversamos ali informalmente, mas de uma maneira geral eu penso que os assuntos relacionados com o Departamento com a Educação Especial, quer seja com os colegas novos quer seja com os outros são tratados maioritariamente em sede de Departamento, isto é, em reuniões de Departamento de forma a que todos estejam envolvidos. Quando são simples e pontuais, fazemos

normalmente. Mas temos entre todos, como eu diria, umas relações cordiais e amistosas e naturais.

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultam o processo de acolhimento de novos docentes do departamento de educação especial?

CDepEEAE4: Barreiras de comunicação no processo de acolhimento eu penso que não, não me ocorre nenhuma. As barreiras que eu posso considerar na comunicação, mas essas tem a ver de uma maneira geral, não só com o acolhimento destes docentes, pode ter um bocadinho a ver com a forma como eu passo a mensagem e a forma como os colegas compreendem essa mesma mensagem. portanto, nem sempre a mensagem é compreendida da forma como eu pensaria que a estava a passar. Provavelmente serei eu que não estou a passar a mensagem corretamente para os colegas não estarem a compreender como eu achava que deveriam compreender. E, portanto, isso pode ser uma barreira, um aspeto menos positivo da comunicação, mas isso acontece com qualquer colega Independentemente de serem os novos.

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam na inclusão de Docente, ou seja, no percurso durante o qual os colegas estão no departamento, ou acha que são que se vão desvanecendo?

CDepEEAE4: Sim, sim isso acontece em qualquer situação como te digo não acontece só com os colegas novos, não acontece só no início, acontece durante todo o percurso. O que eu considero como uma barreira, como dificuldade, na comunicação é, se aquilo que eu transmito não é compreendido da forma como eu queria que fosse, mas isso acontece em qualquer situação e normalmente eu penso que o defeito é sempre meu. Fui eu que não transmiti a informação de forma correta, de forma acessível, de maneira que as pessoas a entendessem. Aí, o que eu faço é reformular o que queria transmitir e voltar e a transmitir de outra forma, volto a especificar mais para que seja compreendida a informação. Não considero que existam outro tipo de barreiras, nomeadamente sobrecarga de informação ou comunicação multicultural. Quando quero transmitir informação que tem a ver com as plataformas Online e com o preenchimento de informação o que eu faço para transmitir as informações às pessoas é uma forma, uma espécie de tutoriais, com capturas de ecrã a dizer: carregue aqui, ligue o botão X , a seguir abra a janela Y , mostra a janela, para facilitar todo esse processo de compreensão porque quando são coisas mais complexas em que as pessoas estão menos à vontade ou desconhecem o assunto ou a plataforma em si, eu tento

especificar melhor e por vezes é desta forma que o faço, tentando ilustrar, mas faço-o com todas as pessoas e não só com os colegas novos . Tento que todos compreendam da mesma forma o que é suposto fazer e então tento especificar mais, especificar melhor, para que a mensagem seja compreendida como é suposto, por todos.

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no processo de acolhimento de novos docentes no Departamento?

CDepEEAE4: Isso aí penso que tem a ver com a forma como se comunica e com a naturalidade como fazemos isso. Como disse, sou uma pessoa simples e acho que isso pode ter a ver, o próprio Departamento em si, é um pouco o espelho daquilo que eu sou, enquanto pessoa quer queiramos quer não, enquanto estamos a comunicar estamos a comunicarmo-nos também a nós, portanto a forma que eu sou enquanto pessoa, transmito-o enquanto Coordenadora do Departamento

e tento fazer com que as pessoas se sintam à vontade, se sintam incluídas, se sintam à vontade para falar, colocar dúvidas, para esclarecer porque acho que é importante as pessoas terem dúvidas e se têm dúvidas é porque pensam refletem sobre os assuntos e eu então tento ajudar a esclarecer essas dúvidas. Esse pode ser um facilitador, a forma simples e natural como eu tento comunicar com as pessoas. Tento que a comunicação seja eficaz e fluida, natural.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam a inclusão de novos docentes ao longo da permanência no departamento? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?

CDepEEAE4: Sim, sem dúvida. No fundo passa tudo por uma comunicação que seja eficaz, fluida, assertiva, e o mais natural possível E é isso que eu tento fazer desde o início, mas tento fazê-lo com todos os colegas, não só os novos docentes. Tento ouvi-los, esclarecê-lo, nas suas dúvidas e transmitir-lhes todas as informações necessárias da melhor forma possível.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes?

CDepEEAE4: Talvez pensando agora um pouco sobre isto, eu dedico pouco tempo ao acolhimento de novos docentes porque, como já disse anteriormente, agora são muito poucos os colegas que chegam de novo ao departamento, a maior parte dos colegas já são efetivos de quadro. Anteriormente eu dedicava muito tempo, ou mais tempo ao acolhimento quando era o contrário, ou seja, a maior parte dos colegas eram colegas que

não eram efetivos. Talvez eu agora ainda devesse na mesma dedicar-lhes mais tempo, mas como disse, agora são muito pouquinhos os que chegam de novo e eu parto do princípio de que rapidamente se apercebem dos mecanismos com que vamos funcionando, portanto se alterasse alguma coisa para acolher melhor os colegas novos, seria dedicar-lhes mais tempo para comunicar/informar dos nos nossos processos/procedimentos, para que, eventualmente mais facilmente e mais rapidamente se sentissem acolhidos e incluídos.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes?

CDepEEAE4: Diria que estou nisto há muitos anos, e, estar nisto há muitos anos faz com que as coisas já aconteçam de forma mais natural. Por isso (como dizia há pouco), já não dedico tanto tempo aos colegas novos, eu tento fazer aquilo que dizia, fazer o Departamento um bocadinho a minha imagem e semelhança, porque nós somos o que somos e transpomos isso na forma como agimos, como interagimos e como comunicamos e, portanto, penso que o Departamento é esse reflexo, o reflexo daquilo que eu sou, enquanto pessoa organizada e assertiva. Procuro ser calma, procuro transmitir tudo o que houver para transmitir de forma o mais assertivo possível. De forma resumida será mais ou menos isto.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento adicional.

CDepEEAE4: Agradeço também ter participado e também me disponibilizo caso seja necessário qualquer esclarecimento adicional para qualquer questão que não esteja tão clara estarei disponível para isso.

APÊNDICE 8 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS DOCENTE

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS DOCENTES DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

Codificação da entrevistada: DEEAE1:

Data da entrevista: 06/12/2021

Duração da entrevista 36:40 minutos

Entrevistadora: Qual é a sua idade

DEE AE: 41 anos

Entrevistadora: Formação académica?

DEE AE1: Tenho Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas - Variante de Estudos Portugueses na Universidade de Coimbra, depois especialização em Estudo de Biblioteca na Universidade do Porto, Especialização em Educação Especial no Domínio Cognitivo e Motor na Escola Superior de Educação de Torres Novas, que neste momento já terminou a sua atividade e estou no Doutoramento na Universidade do Minho em Estudos da Criança, mas não terminei ainda porque tive o segundo filho e portanto falta-me fazer a tese, espero um dia, concluir.

Entrevistadora: Situação profissional?

DEEAE1: Contratada

Entrevistadora: Quantos anos de serviço docente?

DEEAE1: 19 anos de serviço, embora nem todos tenham sido completos.

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como docente de educação especial?

DEEAE1: Estou no segundo ano, na Educação Especial.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no departamento onde se encontra?

DEEAE1: É o primeiro ano neste. Departamento. Fui colocada na segunda reserva

Entrevistadora: Pensando no momento em que entrou no DepEE foram aplicadas estratégias de acolhimento?

DEEAE1: Sim senti-me logo muito bem acolhida. Foram implementadas estratégias, sim. Inicialmente passa pelo processo presencial no acolhimento presencial, o facto de nos acolherem na própria instituição e depois fazerem-nos até aquela visita guiada às próprias instalações, o facto de nos levarem aqueles locais que consideram mais importantes da escola, a nível da direção, numa segunda fase passa muito também pelo Departamento em si, pensando mais, não a nível tão macro, mas a um nível mais micro. Assim, aqui a nível de acolhimento, compreender o nosso percurso, o nosso percurso académico, a nossa experiência, o que é que necessitamos, o que é que precisamos,

a partilha de ideias, as próprias reuniões que posteriormente também foram realizadas. Sim, senti muito acolhimento, sinceramente. Ao nível do espaço escolar e depois ao nível da estrutura hierárquica e o envolvimento da coordenação perceber as várias formas de podermos comunicar contactar um os outros, a partilha de documentação, tudo isso feito logo do início de forma muito eficaz eu acho

Entrevistadora: Sente que os colegas e o/a Coordenador/a procurou perceber o seu grau de motivação? de que forma?

DEEAE1: Sim é assim não foi feita de forma explícita. Mas implicitamente eu acho que nós conseguimos através de vários fatores perceber, acho eu, conseguimos perceber essa situação se as pessoas sentem se nós estamos motivadas ou não, porque também comunicam connosco e através do feedback que nós vamos dando elas acabam por compreender se temos gosto em aprender, se queremos perceber de que forma é que podemos fazer e ser mais eficazes, como é que eu posso chegar àquela terapia, o que é que tenho de fazer, os procedimentos. Eu acho que dessa forma consegue perceber-se do outro lado o nosso grau de motivação, agora, se perguntam se eu estou motivada, às vezes aquelas conversas mais informais, “olha, mas estás a muito tempo”? “estás a gostar da experiência”? e isso acontece. Vai havendo esse feedback, de sermos cuidadosos e preocupados e para mim isso também é motivação e sentirmos que as pessoas estão preocupadas e nos dizem “boa, vai por aí”, isso, se achas que é o melhor,” ... a pessoa do outro lado percebe que estamos motivados, queremos ser proativos ainda que sejamos, no meu caso, por exemplo, ainda com muita humildade porque ainda tenho muita pouca experiência nesta área. Eu acho que isto é uma forma de a outra pessoa perceber o grau de motivação que nós temos.

Entrevistadora: Considera que se estabeleceram, no momento da sua entrada no Departamento, relações de confiança e empatia?

DEEAE1: Assim sim. Também só consigo trabalhar dessa forma, mas às vezes podia não ser. Mas sim, sinto muita empatia, muita disponibilidade, muita abertura, e acho que tudo isso é inclusão é acolhimento, a pessoa estar disponível para o outro isso é acolher.

Entrevistadora: Na sua perspetiva, qual o papel da comunicação para que tal tenha acontecido/venha a acontecer com outros colegas?

DEEAE1: Para já, na comunicação precisamos de perceber sempre duas partes, a verbal e a não-verbal. Através da comunicação verbal eu penso que forma como nós comunicamos com o outro a disponibilidade para estar presente, para estar disponível, a nível comunicacional, isso é uma forma de acolhimento, depois a linguagem não verbal, o querer estar presente o dizer “olha passa por aqui”, “se quiseres eu ajudo-te ver este ou aquele jogo com aquele aluno”. Os olhares, tudo isso na comunicação é muito importante, aliás é através da comunicação, através do olhar - eu sou uma

pessoa que valorizo muito o olhar - é a nossa janela para o mundo e para o outro e nesse aspeto como eu também me considero uma pessoa que tenta usar muito a empatia com o próximo, se não também não seria professora, eu acho que a comunicação é o primeiro cartão de visita muito mais do que uma aparência, muito mais do que aquilo que nós colocamos no rosto, ou na forma como nos vestimos, a comunicação é a primeira porta de entrada para estabelecer uma relação com o outro e assim sim, depois claro passando desta parte da empatia, o facto da pessoa utilizar a comunicação para estabelecer informações importantes, para nos indicar uma série de procedimentos que temos que tomar até porque estamos a primeira vez no agrupamento, isso é obviamente também uma segunda fase e essa comunicação tem de ser muito eficaz, tem que ser muito assertiva, mas também tem de ser muito aberta para que o outro possa ter a vulnerabilidade de perceber “olha não te importas de me dar a tua opinião, como é que eu faço desta ou daquela forma”. Portanto eu diria que sim que a comunicação é mesmo a porta de entrada para qualquer trabalho e então na escola, muito a primeira parte da comunicação, enquanto contacto com o outro, perceber como o outro se move, se mexe, os gestos, o olhar e depois muito a comunicação eficaz, assertiva, portanto ser muito sistemático nas informações que transmite a comunicação até via escrita via e-mail tudo isso depois numa segunda parte, mas tudo isto permite que nós nos sintamos seguros e é muito isso, eu sinto muito isso. E então este ano, sinto ainda mais a forma como nós somos acolhidos e como é feita a comunicação também nos faz essa vulnerabilidade que também é muito importante e que nos transmite isso, do género “eu sei que é assim, assim e assim”, “tenho este e este documento”, tenho tudo muito organizado por parte das outras pessoas, mas também tenho essa abertura do género “se precisares eu estou aqui” e portanto nós conseguimos fazer um trabalho ainda que, e continuo a falar no caso da Educação Especial e neste ano que é o segundo ano que estou digamos assim, “com as mãos na massa”, mas é verdade é esta, eu sinto muito que, tendo havido este estabelecimento logo muito muito cedo desta complementaridade “eu estou aqui para ajudar e naquilo que é necessário”, e portanto a partir daqui constrói-se a nossa, para além de tudo o que é intrínseco a nós, enquanto docentes, a verdade é que depois já temos aqui uma base para podermos trabalhar.

Entrevistadora: Considerando as relações estabelecidas com os colegas ao longo da sua permanência no DepEE, sente que no Departamento se procura perceber o seu grau de envolvimento? de que forma?

DEEAE1: Sim sim. Isso é muito visível na partilha de experiências na partilha de soluções, na partilha que protege as eu até largaria não só aos colegas, mas a toda a equipa que faz parte da Educação E Especial, estamos aqui a falar em termos de colegas de grupo sei que aqui estou a extrapolar um pouco mas até aos técnicos que fazem parte do Centros de Recursos para a inclusão (CRI), portanto

aqui há uma complementaridade muito interessante e depois há uma partilha muito importante de experiências, de estratégias, às vezes o simples ouvir “olha não sei, desta forma não correu tão bem, como é que achas que posso fazer,” até em termos de documentação, isso até é visível nós temos reuniões como sabe, no chamado “Trabalho Colaborativo” e nota-se muito esta partilha e eu sinto, sinto-me envolvida digamos assim envolvida no grupo. Há uma situação engraçada porque eu estou afastada, estou em escolas do primeiro ciclo e sinto-me, apesar de estar mais distante de uma ou outra situação pelo facto de não estar tanto na sede acabo por me sentir próxima das pessoas, porque lá está ao clique de um e-mail, ou de um grupo do WhatsApp, ou de um telemóvel é muito fácil de contactar, porque depois também há sempre esta disponibilidade, se não atende a pessoa devolve. Portanto há muito isto e é bom é muito bom sentir isto, se calhar não conseguimos logo no imediato comunicar com os colegas ao mesmo tempo, é um grupo que não é de uma nem duas pessoas, mas de uma forma ou de outra todas elas são importantes para a nossa formação para nos ajudarem na resolução de problemas e tirar dúvidas quotidianas, eu sinto-me realmente incluída.

Entrevistadora: Como descreve as relações que estabelece com os antigos elementos do Departamento?

DEEAE1: Sim é uma relação muito cordial. Da minha parte há aqui uma relação em que eu sinto que tenho muito a aprender com os colegas, há uma relação de muito respeito, mas também sinto da outra parte, não é por eu ser contratada, ou não que eu me sinto respeitada, pelo contrário. Sinto muito esse colo, digamos assim, por parte dos colegas. Tenho mais dois colegas que entraram comigo, uma, o outro colega entrou um bocadinho mais cedo, mas também partilho muito com eles, apesar de estarem ainda numa situação, ela de contratada, ele QZP creio eu, mas sinto sempre essa abertura para ajudar.

Entrevistadora: Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão de docentes no DepEE?

DEE AE1: Primeiro que tudo tem que haver colaboração, este espírito colaborativo é muito importante haver esta rede de relações e sentirmos que sabemos escutar, sabemos ouvir o outro, isto muito na base do respeito, independentemente da hierarquia de cada um, dos escalões, de estarmos numa situação de mais experiência ou menos, haver, aqui o saber falar quando temos que falar, porque também temos que ser interventivos num papel que também é nosso, apesar de estarmos ou não pela primeira vez por muito ou pouco que tenhamos de experiência, temos sempre alguma coisa que podemos trazer ainda muito pouco possa ser e muito humilde, também temos de ter essa capacidade de saber ouvir, saber escutar e às vezes o saber ouvir, o saber escutar é esta questão também de termos esta humildade perceber que estamos pela primeira vez e quando estamos pela primeira vez numa escola nova e quando estamos pela primeira vez num grupo

diferente também tem muitas particularidades. Temos também de saber ouvir o outro porque o outro tem muita experiência para nos dar e aqui funciona muito saber adquirido, não apenas a saber académico, porque esse, cada um aprende nas escolas de uma Faculdade, ou numa Escola Superior de Educação, portanto é muito importante este trabalho colaborativo, é muito importante, saber escutar, o respeito pelo outro. Eu continuo a apostar muito na empatia, acho que cada vez mais, devemos ser seres empáticos e o ser empático é estar disponível para o outro, eu continuo a achar que claro que nós temos a nossa vida profissional e depois temos a nossa vida obviamente familiar, mas essa empatia pode ser vista em qualquer intervalo da escola, pode ser vista quando nos cruzamos para ir para o carro e, portanto, eu acho que empatia é muito importante nos dias de hoje, porque não nos esqueçamos que estamos a regressar de uma pandemia em estivemos muito isolados e as meninos também estiveram muito tempo sozinhos, e então os nossos meninos são sempre meninos com características muito particulares e muitas vezes pensamos que esta tragédia funciona e não funciona E aqui é que é muito importante este trabalho de grupo, “o partir pedra” (desculpe a expressão) o tentar chegar a uma solução, refletir e pensar muito sobre as coisas. Portanto eu acho que é isto, a capacidade de ouvir o espírito colaborativo, portanto esta questão de empatia e a comunicação eficaz também é muito importante.

Entrevistadora: De que forma é promovida a comunicação interna pelo Coordenador/a do DepEE?

DDEAE1: A comunicação é feita de várias formas. Obviamente que estando nós, muitas vezes cada um na sua escola e são muitas vezes ainda afastadas da escola sede e existe a necessidade de comunicar muitas vezes para além daquilo que é presencial e portanto é privilegiado reuniões através do Teams, reuniões semanais, privilegia-se muito o recurso às novas tecnologias nomeadamente estas reuniões e quando é necessário uma reunião comigo com outra pessoa às vezes é muito mais visível o contacto visual do que propriamente o e-mail às vezes é possível, quando há algo que necessário partilhar e que não é no imediato quando tenho alguma situação para resolver mais premente digamos assim, claro que o telefone no telemóvel é uma das vias também privilegiadas, porque podemos a qualquer hora clique a alguma distância ligamos à colega e ela se não atender devolve a chamada e portanto é uma forma muito rápida de resolver algumas situações que não esperem a leitura do e-mail, que é outra forma de comunicação eficaz e fica para a prosperidade no sentido em termos ali condensados todos os procedimentos importantes e não só, no um apeto formal porque claro que sim, no aspeto formal, porque há informações que eu compreendo, não sou Coordenadora, nem estou à frente de um departamento ou de uma escola, mas compreendo que há informações que têm tem que ser escritas mas pronto tudo o que seja relacionado com o telemóvel, agendamento como fizemos agora de reuniões via Teams, “Trabalho

“Colaborativo que é feito por semana, o telemóvel, as mensagens, o grupo que temos no WhatsApp, É por aí.

Entrevistadora: Que papel acha que essa comunicação tem na inclusão de docentes no DepEE?

DEEAE1: A comunicação é o cartão de visita, é o cartão de cidadão, acaba por ser a primeira imagem que fazemos da pessoa, muito mais do que a sua aparência. É a forma como ela comunica sim.

Entrevistadora: Como são transmitidas as decisões do Conselho Pedagógico aos docentes?

DEEAE1: São sempre transmitidas via e-mail e depois aquelas que são mais importantes são sempre reforçadas em reuniões que temos de Trabalho Colaborativo. Portanto acabam por ser sempre veiculadas de uma ou de outra forma, através da Coordenação vem através do e-mail e todos aqueles aspetos que são necessários e que dizem respeito intrinsecamente a cada grupo creio eu, a cada Departamento serão, portanto, depois reforçados e digamos assim e afunilados de acordo com aquilo que é que é mais importante.

Entrevistadora: De que forma o Coordenador/a interage consigo, enquanto docente recém-chegado ao Departamento sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as questões discutidas e levadas ao Conselho Pedagógico?

DEEAE1: São transmitidas a registamos aquilo que houver necessidade de levar a pedagógico seja digamos assim uma sugestão de melhoria, seja a visão sobre um determinado assunto, que nós achamos enquanto grupo, que é necessário transmitir hierarquicamente a outras instâncias neste caso à Direção e para ser discutido sim, é conduzido nesse sentido. Da minha pouca experiência apercebo-me que é discutido em grupo e depois levado a Conselho Pedagógico.

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da liderança do seu Coordenador/a? em que sentido/ Porquê?

DEEAE1: Para além da disponibilidade, também é muito saber científico que se nota na liderança (no sentido positivo) no total domínio desta área da Educação Especial. Tem conhecimento, nota-se que houve/há aqui muito investimento e eu penso que isso também é uma das formas que enquanto pessoa que faz parte, faz-me sentir essa confiança digamos assim e sentir que essa pessoa está correta, faz muitas leituras, muitas reflexões que depois são partilhadas e isso sim é muito interessante. Passados uns tempos surge uma dúvida sobre qualquer coisa e diz-nos - “olha encontrei isto” “leiam, vejam se faz sentido” a liderança também é muito isto, no sentido positivo é ajudar a dar instrumentos é dar informações. E sim, a de comunicação eficaz também, a empatia/disponibilidade, também é o conhecimento profundo de tudo o que seja leis, estratégias, depois obviamente os anos também de experiência, tudo também nos faz sentir esta confiança no sentido de que se algo não estiver certo, eu sei que a pessoa vai ajudar, vai chamar a atenção, vai melhorar, porque sabe, tem esse conhecimento, tem esse “know-how” e depois este o respeito e o

reforço positivo são importantes. Não menos importante, a motivação, porque se as pessoas continuarem motivadas e empenhadas, se estivermos motivados empenhadas todos nosso local de trabalho quem tem a ganhar são sempre os nossos meninos. Claro que isto uma parte da nossa vida, ou, porque enquanto professores temos os nossos meninos e o contacto do trabalho diário, o “colocar as mãos na massa” acaba por ser muito trabalho com os nossos meninos, mas esta parte de nos sentirmos pertença de um grupo e sentimos que esse grupo nos apoia, claro que nos vai dar muito mais tranquilidade pedagógica, emocional e depois também conseguimos estar bem com os outros, e o facto de nos sentirmos acolhidos e incluídos. Eu, enquanto pessoa, ainda valorizo mais isso porque sou uma pessoa muito insegura, tenho muitas inseguranças e portanto estou sempre a questionar-me se faço bem, se menos bem, se estou a ir pelo caminho correto e por vezes quando temos esta insegurança, e que no meu caso é uma característica intrínseca à minha essência, nos meninos eu não demonstro tanto isto, mas depois quando estou a produzir algum documento, algum papel ou assim, penso sempre, será que estou a fazer a coisa certa? eu questiono-me muito sobre as coisas e o facto de sentir esta insegurança, eu sei que não faz sentido aos olhos dos outros, mas a mim faz e isso é que me interessa e depois é o que me deixa ficar um pouco mais triste ou ansiosa, mas a verdade

e que depois de ter esta base de tranquilidade do género “se tiveres dúvidas pergunta a qualquer colega”, isto faz sentir-me muito mais segura. Claro que outra pessoa que não tivesse esta característica muito mais insegura, “será que estou a fazer bem numa área que ainda domino com relativa prudência porque há muito pouco tempo que estou no grupo e sinto que tenho muita coisa para aprender, a verdade é que se não houvesse esta abertura, esta empatia, esta disponibilidade, seria muito mais difícil para mim gerir essas emoções todas. Eu sei que tenho esta situação, e dizer “olha este aluno preocupa-me, o que é que podemos fazer”, a pessoa do outro lado dizer - “Ok então vamos agir”, isto para mim é ótimo porque aquilo não fica ali suspenso, a verdade é que flui, é preciso fazer alguma reunião com alguém e a pessoa está e vai e ajuda a resolver o problema. Quer queiramos ou não, isto numa pessoa com as minhas características, faz com que me sinta muito mais segura e até porque eu também não tenho esse filtro, quando erro, ou quando acho que fiz mal, sou a primeira pessoa a dizê-lo - olha acho que fiz asneira” e, portanto, a relação que eu tenho é muito nesta base da confiança.

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultaram o seu processo de acolhimento enquanto novo docente no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE1: Não, não considero que existiram barreiras de comunicação. Quando fui colocada, acolheram-me muito bem, a Coordenadora disponibilizou de imediato o seu contacto para que

pudesse ligar sempre que necessitasse, e o contacto dos colegas. Deram-me sempre toda a informação necessária e não tive qualquer problema.

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam agora, ou seja, ao longo da permanência no DepEE, ou entende que se foram desvanecendo? Se sim, quais?

DEEAE3: Também não sinto barreiras na parte da inclusão A única coisa que acho é o facto de estar nas escolas, e, portanto, mais longe da escola sede. Contudo, sinto que estou incluída pois posso comunicar da mesma forma que os outros colegas através do telemóvel, ou através de um e-mail e, portanto, é fácil chegar. Não estando fisicamente lá, consigo facilmente chegar lá. Estando distante a comunicação acaba por não ser uma barreira

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no seu processo de acolhimento no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE1: Como facilitadores a disponibilidade que as pessoas sempre tiveram para nós, a empatia do género, se não souberes alguma coisa perguntas, estás à vontade liga, quando eu puder faço o retorno da chamada, seja qualquer colega. Esta é a forma de trabalhar, eu pelo menos, sinto-a dessa forma. Há eficácia na comunicação, tanto na comunicação informal, quanto na formal, uma forma de comunicação muito assertiva muito eficaz que passa para as pessoas.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam agora, ou seja, ao longo da sua permanência no DepEE? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?

DEEAE1: Sim, também. O processo é idêntico.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes no Departamento? Se sim, qual ou quais?

DEEAE1: De momento não alteraria nada porque no momento sinto uma espécie de couve e o que eu acho que aquilo que me está a ser facultado aquilo que me é oferecido por parte do agrupamento e neste caso na Coordenação do Departamento vai ao encontro das minhas expectativas das minhas fragilidades e nesse sentido eu não sinto outra necessidade ter outras estratégias. sinto-me satisfeita aquilo que me preocupa é resolvido na hora a uma teia muito próxima esta escola.

Entrevistadora: Para terminar, tem alguma sugestão relativamente a este processo?

DEEAE1: Para já não. Estou há muito pouco tempo no grupo e neste Departamento e não tenho ainda elementos que me permitam dar sugestões a esse respeito.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento futuro ou adicional.

DEEAE1: Obrigada, espero que tenha ajudado com esta entrevista.

Codificação da entrevistada: DEEAE2:

Data da entrevista: 26/11/ 2021

Duração da entrevista 36.39 minutos

Entrevistadora: -Qual é a sua idade

DEEAE2: 39 anos

Entrevistadora: formação académica?

DEEAE2: Sou educadora de infância e depois fiz a especialização na área da educação especial em apoios educativos a populações especiais.

Entrevistadora: Situação profissional?

DEEAE2: Sou de Quadro de Escola

Entrevistadora: Quantos anos de serviço docente?

DEEAE2: Tenho 28 anos de serviço.

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como docente de educação especial?

DEEAE2: Como docente de educação especial tem 10 anos de serviço

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no departamento onde se encontra?

DEEAE2: Neste Departamento, onde estou é o primeiro ano.

Entrevistadora: Pensando no momento em que entrou no DepEE foram aplicadas estratégias de acolhimento?

DEEAE2: É assim, eu estive muitos anos noutra Agrupamento, neste momento ao entrar noutra escola pelo facto de termos estado em pandemia e ainda nos encontrarmos em reuniões via Teams não há, não se sentiu aquele acolhimento, aquela proximidade, porque não se estabelecem tantas relações humanas mais próximas. Foi, assim, tranquilo, mas não há, não, não houve, se me dissesse se há assim um acolhimento mais caloroso não senti isso. Talvez devido a este enquadramento pandémico, as pessoas ficaram todas, estamos todos mais distantes. Eu penso que esse fator tem muita influência

Entrevistadora: Sente que os colegas e o/a Coordenador/a procurou perceber o seu grau de motivação? de que forma?

DEEAE2: A Coordenadora é excelente é uma pessoa muito humana, mas por outro lado também, muito profissional, muito assertiva e tem respeito e pondera a área em que o colega se enquadra melhor. Primeiro faz uma auscultação e nesse sentido fui muito bem recebida e fiquei no nível de ensino que pretendia, tendo em atenção o facto de já ter tido mais experiência no segundo ciclo e de me sentir bem. Nós temos que, nesta profissão e em todas, mas na área da educação, temos de nos sentir bem e felizes para passarmos isso aos alunos, portanto não é só parte Curricular que

importa, mas a parte dos afetos. Eu continuo a dizer que isto é um dos fatores mais importantes, não é só disciplina como eu costumo dizer, mas a parte dos afetos, da relação, é muito importante. Relativamente à Coordenadora é, como já disse, excelente.

Entrevistadora: Considera que se estabeleceram, no momento da sua entrada no Departamento, relações de confiança e empatia?

DEEAE2: Superiormente sim. O grupo, eu só estive presencialmente uma vez, foi na apresentação do grupo, depois ficou individualmente, depois daquele momento de apresentação geral. Não, não senti muito integrada, pelo contrário, só a Coordenadora é que me pôs efetivamente à vontade, dos outros colegas não senti, não no agrupamento não senti isso e, portanto, é mais a minha experiência que me permite ultrapassar estas barreiras, sim. No departamento já consegui estabelecer com algumas colegas uma relação mais próxima no sentido de um trabalho de melhoria com os alunos porque eu vinha no agrupamento muito organizado, anterior agrupamento excelente e a nível de documentação, de organização do decreto, da articulação com os professores, é diferente, aqui não senti muito isso, portanto agora vai ser uma adaptação e pronto estou aberta para isso, tem de ser, mas não é fácil.

Entrevistadora: Na sua perspetiva, qual o papel da comunicação para que tal tenha acontecido/venha a acontecer com outros colegas?

DEEAE2: O que sinto é que sou eu que tenho de me adaptar. Quando nós não somos acolhidos, então não vamos ficar para trás. Então sou eu que tenho de me adaptar ao espaço, ao meio, à mentalidade, sem corromper as minhas ideias e a minha forma de estar, portanto é adaptar-me, mas sem perder a minha filosofia de vida na educação e a forma de estar com os alunos. O que é que eu faço, eu centro-me no meu trabalho e articulo quando é preciso articular com as colegas, mas foco-me nos alunos efetivamente a comunicação não foi a mais eficaz. Eu é que procuro depois que se estabeleça um clima favorável no sentido de articular, mas foco-me efetivamente no bem-estar dos alunos e articular com os professores. Mas efetivamente quando chegamos a uma escola é muito aberta, ou a escola está muito habituada e recetiva à novidade, que é bom partilharmos e fazer umas coisas novas umas melhores do que outras, ou então está muito fechada é muito complicado, que é o caso.

Entrevistadora: Considerando as relações estabelecidas com os colegas ao longo da sua permanência no DepEE, sente que no Departamento se procura perceber o seu grau de envolvimento? de que forma?

DEEAE2: É assim, duas ou três colegas sim, ou seja, as pessoas que têm a mente mais aberta, que têm feito mais formação na área que gostam e não fazem a formação só porque são obrigadas a fazer. Portanto destacam-se ali logo duas ou três colegas efetivamente e é com essas colegas com

quem eu consigo trabalhar e trocar experiências e o que eu noto é que é um grupo, é um Agrupamento mais fechado, percebi que não está aberto à mudança, tudo o que vem de novo, haveriam de aproveitar e de completarmos os nossos saberes, as experiências, porque os diretores são diferentes, os grupos são diferentes, os Coordenadores são diferentes é tudo diferente, mas a legislação é a mesma, e o que eu tenho vindo a verificar é que cada um adapta conforme o que lhe parece melhor e nem sempre é o acertado, para os alunos depois. Eu acho que continua a haver uma falta de articulação entre os professores, os professores continuam muito divididos, fechados nas suas casinhas como eu costumo dizer e não se partilha. Aqui encontrei num universo não sei se de uns vinte, dois ou três colegas dispostos a então vamos fazer, vamos construir e partilhar ideias. Duas ou três estão abertas a isso, porque os miúdos mudam, as mentalidades mudam, os miúdos têm cada vez mais dificuldades, as famílias têm cada vez mais problemas e com esta situação tudo se agrava e, portanto, o professor tem de acompanhar a mudança porque os miúdos de hoje, efetivamente não são iguais aos miúdos de há vinte anos. Depois tem a ver com a parte da família, com a parte dos valores que eles não têm, porque não lhes foi passado e depois é um ciclo, se eles não têm valores não respeitam o professor, então nós temos de tentar captá-los de outra forma, porque eles não têm afeto, efetivamente. As crianças não têm, estão muito largadas, estão muito sozinhos mas nós conseguimos captá-los dessa forma, eu, é assim que eu faço, por outro lado o que eu sinto é que associam muito à falta de educação, que os alunos têm muita falta de educação, mas a origem não é a falta de educação, até a forma como eles se manifestam, às vezes estão a chamar à atenção porque a realidade que eles têm na escola não é a mesma que têm em casa e por vezes não são compreendidos, depois são rotulados, mas o professor tem de estar alerta.

Entrevistadora: Como descreve as relações que estabelece com os antigos elementos do Departamento?

DEEAE2: É sim, eu acho que o facto de termos estado estes dois anos em confinamento eu não conheço os colegas ainda, eu não conheço porque o agrupamento é grande, eles estão espalhados por várias escolas de várias aldeias e portanto pelo Teams é impossível focar-me, não dá, faz-nos falta o olhar, faz -nos falta o toque, a forma como nós sorrimos ou as nossas expressões que dizem tudo portanto por aqui, fica tudo muito frio e acho que as pessoas estão todas um bocadinho perdidas, portanto cada um faz aquilo que acha tem que fazer e as pessoas não se ouvem efetivamente. O conceito de inclusão continua muito nos colegas, nos professores. Eu acho que há professores então, que nascem formatados. Há níveis de ensino, eu vejo no primeiro Ciclo, que têm todo o mérito, eu costumo dizer que são espetaculares, porque são eles que põem os alunos, os miúdos a ler e a escrever, mas é mim parece-me que nascem todos muito formatados parece que já vêm com aquela mentalidade ali então é que não há partilha, ali, cada um está na sua sala e tudo

que vem de novo têm muita dificuldade em receber, mas isso eu acho que isso é outro estudo interessantes a nível do 1º ciclo.

Entrevistadora: Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão de docentes no DepEE?

DEEAE2: Tem que haver uma articulação regular entre o professor de Educação Especial e professor da disciplina tem que haver uma articulação tem que haver partilhas de estratégias porque eu enquanto professora de educação especial estou em observação direta em sala de aula, eu consigo me perceber de tudo o que se passa dentro da sala de aula porque eu sou uma professora que os alunos não são os meus alunos, a turma não é a minha e é muito fácil de, através de uma observação direta ver a forma se o aluno está a aprender, se está com dificuldades, se está desatento e porquê Qual é o motivo porque se distrai e portanto nós capturamos isso muito bem, eu faço isso muito bem e quando tentamos chegar ao colega e dizer - olha tens que ter atenção porque aquele menino ele está assim porque o outro chamou, ou porque não está tão bem disposto, olha esta menina hoje não tomou o pequeno-almoço, eu já falei com ela e por isso ela está com a cabeça deitada, aquele menino não conseguiu porque passaste muito rapidamente no quadro, a história ou a composição ou o quer que seja o exercício, ele não teve tempo, não passou, e por isso está ali num stress porque não conseguiu. Estes pequenos pormenores são importantes para passarmos ao professor, então se calhar para a próxima irá adotar outras estratégias, por exemplo ele não consegue passar, tira uma fotografia e depois compromete-se no dia seguinte a mostrar. Há muita coisa que falha, por outro lado eu compreendo os colegas, que têm turmas enormes porque se um professor tivesse uma turma com 15 alunos era muito mais fácil, era muito mais fácil compreender os alunos, filtrarmos se eles perceberam ou não a mensagem e perguntar porque é que não percebeste. O erro está onde? Está no professor? fui eu que não fui explícita, então vamos explicar de outra forma e portanto o que é que se sente? que se está a ensinar como se fosse, como se eles fossem todos iguais não é, e os alunos são todos diferentes e isto é inclusão, e isto é exclusão no sentido de que se eu estou ensinar para todos não é inclusão e é o que continua a acontecer. Nós que vamos de sala em sala é muito fácil de nos apercebermos disso, não é um grupo, eu tenho de perceber quais são os alunos que têm mais dificuldades, para depois adotar outras estratégias e outros métodos para eles conseguirem, não, não tem de ser todos brilhantes, mas atingirem minimamente os objetivos e aquilo que também lhe faz sentido. Aproveitar quando o aluno diz: “Professora eu quero dizer uma coisa agora” e respondem “agora não”, isto é uma coisa castradora, isto não se deve fazer, é um erro crasso. Entre os colegas eu acho que falta muito o diálogo e a partilha de experiências, eu acho que passa muito por aí, as pessoas não se ouvem, não querem partilhar, em cada um acha que sabe mais do que o outro e portanto acho que é um problema de educação, um problema dos portugueses a

nível de Educação que é, não se partilham, estão sempre com aquele, aquela colega acha que sabe mais e portanto eu acho que tem a ver com isso, eu digo sempre que isto é uma questão de formação e as pessoas ao não partilharem não se fala, umas pessoas têm medo de falar e nota-se perfeitamente porque têm medo de ser criticadas, serem postas em causa, portanto as pessoas não dão a sua opinião. Isto é um problema que persiste, não só no nosso grupo, mas também vejo noutros grupos.

Entrevistadora: De que forma é promovida a comunicação interna pelo Coordenador/a do DepEE?

DEEAE2: O Coordenador faz um papel excelente. É uma comunicação formal aquela que é enviada via e-mail institucional, mas também há uma comunicação mais informal aquela que é dada/feita no tempo de Trabalho Colaborativo que é um tempo mais descontraído. O facto de não podermos estar todos reunidos na sala dos professores e de não podermos trocar ideias, o facto de ser tudo por meio de ferramentas digitais é mais rápido, não sei bem se se traduz em relacionamento, mas é mais rápido, essa parte veio facilitar, talvez sim, por um lado, a parte das tecnologias, mais usada agora.

Entrevistadora: Que papel acha que essa comunicação tem na inclusão de docentes no DepEE?

DEEAE2: Neste momento, dentro deste contexto, é suficiente, não a mais eficaz, se calhar às vezes, até é possível, mas seria difícil de promover outro tipo, neste momento, penso eu.

Entrevistadora: Como são transmitidas as decisões do Conselho Pedagógico aos docentes?

DEEAE2: As decisões do Conselho pedagógico são transmitidas pela Coordenadora do Departamento de Educação Especial, nas reuniões de Departamento e também são enviadas por e-mail.

Entrevistadora: De que forma o Coordenador/a interage consigo, enquanto docente recém-chegado ao Departamento sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as questões discutidas e levadas ao Conselho Pedagógico?

DEEAE2: Faz sempre um levantamento da nossa opinião sobre os temas que depois são pertinentes discutir e ir a Conselho Pedagógico. A discussão dos temas é feita no tempo do Trabalho Colaborativo ou na reunião de Departamento. Depois não há outra forma

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da liderança do seu Coordenador/a? em que sentido/ Porquê?

DEEAE2: Sim, continuo a dizer, neste momento é a única forma e nós temos de ser flexíveis e perceber que neste momento é a forma de articularmos, não é a presencial porque nós não fazemos isso e, portanto, nós adaptarmo-nos a este tipo de forma de estar e de comunicar. A forma é esta, mais à distância não é mesma coisa, não é forma ideal

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultaram o seu processo de acolhimento enquanto novo docente no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE2: Eu penso que o facto de sermos novos constituiu aqui uma barreira, porque as pessoas já estavam todas muito acomodadas e vem alguém de novo. Depois é como lhe digo, eu adapto-me às circunstâncias, o primeiro impacto eu quase já previa porque sendo uma escola com quadro docente mais antigo, as pessoas não estão abertas à mudança, mas eu foco-me no que tenho de fazer que são os alunos, mas o ideal era haver um bom clima educativo para nós nos sentirmos bem e isso acho que faz falta efetivamente. Outra barreira que considero é o facto de ter sentido um acolhimento pouco caloroso, pouco afetivo, mas depois adaptei-me.

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam agora, ou seja, ao longo da permanência no DepEE, ou entende que se foram desvanecendo? Se sim, quais?

DEEAE2: Sim, vão-se desvanecendo, vai-se diluindo com o tempo. As pessoas acabam por desvalorizar às vezes a importância das relações humanas, e centram-se, eu centro-me muito nos alunos e tenho imensa pena que não haja uma articulação maior, mas o que eu tento fazer é estabelecer com os professores das turmas então essa articulação com muito cuidado, porque nós somos sempre um elemento intrusivo em sala de aula, de modo a ser feito com muita calma e valorizar também os colegas para eles se sentirem bem.

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no seu processo de acolhimento no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE2: O grande facilitador é a Coordenadora, sem dúvida, que consegue fazer essa ponte entre todos os docentes. É uma boa moradora, é muito assertiva, muito profissional, respeita os colegas. A facilitadora mesmo, aqui, é a Coordenadora.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam agora, ou seja, ao longo da sua permanência no DepEE? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?

DEEAE2: Sim, sim. A Coordenadora é brilhante e faz um trabalho excelente.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes no Departamento? Se sim, qual ou quais?

DEEAE2: Alteraria. Eu acho que quando uma equipa é muito grande era muito importante haver aqui não era uma divisão, era propor aos colegas por exemplo é preciso fazer um determinado de atividades, então dois ou três colegas que se sintam bem a desenvolver este projeto, outros que se sintam bem a desenvolver outro e não estarem todos a tratar do mesmo assunto contrariados, porque há pessoas que não têm jeito, então vamos aproveitar as competências deste professor que se sente mais à vontade aqui nesta área, porque nós temos de fazer estes trabalhos e depois no fim mostrar então por exemplo os trabalhos, e depois é mais fácil, havendo alguma coisa construída - olha então parece um que isto fica melhor desta forma, e haver aqui uma reformulação das coisas que nós fazemos, Assim o trabalho tornar-se-ia mais rentável e mais produtivo porque o professor

dedicava-se a estudar aquela área e depois partilha com outro e assim sucessivamente. Quanto à fase do acolhimento, sou uma pessoa muito aberta e esse grupo tinha de estar já preparado de outra forma que este grupo não está. Isso tem a ver com o facto de as pessoas já serem mais velhas não se, no outro agrupamento isto não acontecia e as pessoas também já tinham uma certa idade. Eu penso que tudo isto também passa pelo Diretor, pode não ser só pelo Diretor, mas por quem gere a instituição, eu ainda não conheço muito bem, mas se há estas divisões é porque as coisas não estão bem definidas, talvez. É preciso haver um bom gestor para delegar nas pessoas certas.

Entrevistadora: Para terminar, tem alguma sugestão relativamente a este processo?

DEEAE2: Não, para já. Estou a chegar a este departamento.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento futuro ou adicional.

DEEAE2: Eu acho que falta Formação regular porque isso ia ajudar nas relações, ia ajudar na inclusão. O facto de todos estarem a trabalhar no mesmo sentido, se as pessoas não fazem formação nomeadamente nesta área, com a alteração do Decreto 3 para o Decreto 54, então não falamos a mesma linguagem, não falamos, e continuamos sem fazer a inclusão sem promover a inclusão, porque não houve mudança, houve mudança no papel, na legislação, mas na prática não há essa mudança. Mas, eu também acho, lá está, isto tem de partir dos Agrupamentos, mas não só, as pessoas não podem estar a pagar só as formações, querem fazer, mas não podem, tem de haver um investimento da parte dos Agrupamentos, da parte das Direções, continuo a dizer isto. O importante não é fecharem-se, tem de haver um investimento, são eles que têm de pedir e aí o professor já não pode dizer que não tem oportunidade. Agora se não se formam, se não estudam, nós temos de estar em constante pesquisa. Temos de estudar porque as coisas mudam, agora com alteração da legislação, se as pessoas não fazem formação saem depois estes conflitos. Eu sugeriria mesmo é formação e faz parte do Agrupamento e se os Agrupamentos não valorizam inclusão se não valorizam o Departamento de Educação Especial, se não o promovem junto dos outros Departamentos, continuam a viver em caixinhas.

Olhe gostei imenso de falar consigo e espero ter sido útil. Foi um prazer ter participado. Obrigada.

Codificação da entrevistada: DEEAE3

Data da Entrevista: 03/12/2021

Duração da entrevista: 39 minutos

Entrevistadora: Qual é a sua idade

DEEAE3:41 anos

Entrevistadora: Formação académica?

DEEAE3: Licenciatura em educação de infância Formação especializada em Necessidades Educativa no domínio cognitivo e motor.

Entrevistadora: Situação profissional?

DEEAE3: Professora contratada

Entrevistadora: Quantos anos de serviço docente?

DEEAE3: 18 anos no ensino direto como educadora de infância E este é o meu terceiro ano no Educação Especial sendo que no primeiro ano fiquei com horário completo anual, o ano passado não, estive sempre em substituição. Este ano também fiquei colocada num horário completo anual.

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como docente de educação especial?

DEEAE3: Dois anos e dias.

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no departamento onde se encontra?

DEEAE3: Neste tratamento é o primeiro ano e como contratada.

Entrevistadora: Pensando no momento em que entrou no DepEE foram aplicadas estratégias de acolhimento?

DEEAE3: Considero que sim novo cuidado de na apresentação com quem eu iria trabalhar diretamente ouvir disponibilidade na partilha de algumas informações essenciais dinâmicas de escola também sim

Entrevistadora: Sente que os colegas e o/a Coordenador/a procurou perceber o seu grau de motivação? de que forma?

DEEAE3: Eu acho que aí eu sempre a recetividade eu sou daquelas pessoas que quando chegam a um sítio novo talvez pelo facto de ter dado tantos anos seguidos no mesmo espaço tento perceber as dinâmicas de cada instituição e efetivamente fui colocando muitas Questões e fui sempre parecida e bem recebida nesse sentido

Entrevistadora: Considera que se estabeleceram, no momento da sua entrada no Departamento, relações de confiança e empatia?

DEEAE3: sim é muito fácil de sentir-se isso quando se tem outras perspetivas quando se vem de outros espaços é muito fácil perceber

Entrevistadora: Na sua perspetiva, qual o papel da comunicação para que tal tenha acontecido/ venha a acontecer com outros colegas?

DEEAE3: O trato ainda que muito profissional entre colegas, o trato muito acessível, com muita calma, com preocupação relativamente às questões que eu trazia, levava que eu colocava tanto acho que foi muito o valorizar a opinião o até alguma partilha de documentação e experiências e estratégias e se tem valorizado em passado por aí- a comunicação têm sido muito importante.

Entrevistadora: Considerando as relações estabelecidas com os colegas ao longo da sua permanência no DepEE, sente que no Departamento se procura perceber o seu grau de envolvimento? de que forma?

DEEAE3: Relativamente à posição da coordenação, de chefia, sim. Relativamente ao todo, portanto entre colegas, talvez pelo distanciamento físico, talvez por estarmos todos demasiados focados nos nossos cargos, dos nossos serviços, sinto que há falta de convivência. Eu não fui colocada logo no início de setembro foi colocado no final de setembro, mas posso dizer que há colegas que eu não conheço, apesar de os ter visto uma vez. mas pelo efeito máscara por assim dizer. também sinto que aqui existe uma certa falta de interação de nos conhecermos de nos juntarmos. Possivelmente esta também não é a conjuntura em termos pandémicos mais favorável para essa situação, mas sinto que ainda existe um bocadinho de falta dessa interação.

Entrevistadora: Como descreve as relações que estabelece com os antigos elementos do Departamento?

DEEAE3: Com os que eu contacto, considero que a receptividade da parte deles, há cuidado em integrar, em acolher, há cuidado em tentar manter ao corrente das situações, percebe-se que estão a falar e que continuam a falar se a pessoa nova chega não há por assim dizer constrangimento agora em relação às outras é como lhe digo, não conheço, estão em espaços físicos diferentes e daí esse afastamento. Eu sinto esse distanciamento e isto acontece um bocadinho em todos os agrupamentos por onde vamos passando, sejam do concelho de Santarém, ou não. Todas as escolas que são agrupadas acabam por ter vários espaços físicos, e embora existam as ditas reuniões de Departamento, a verdade é que as pessoas estão distantes umas das outras. Quando normalmente há escolas não agrupadas é diferente, a minha primeira experiência na educação especial foi numa escola não agrupada, e aí sente-se que o grupo é muito mais coeso, para já é um grupo muito mais restrito, muito mais pequeno e depois está toda a gente ali naquela bolha. Todos comunicamos, há por assim dizer, é uma comunicação diferente. Aqui comunica-se muito mais à distância, por e-mail via telefone tanto acaba por ser uma comunicação mais distante tanto a comunicação propriamente dita eu tenho com aqueles com quem me cruzo com aqueles que estão no meu espaço com aqueles com quem eu diariamente partilho e troco informações.

Entrevistadora: Quais os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão de docentes no DepEE?

DEEAE3: Aí eu acho que aquilo que eu vou dizer é uma utopia, porque devíamos ser todos colocados no início do ano letivo e só deveríamos ser colocados pontualmente ao longo do ano numa situação de doença, substituição de alguém, ou numa situação de força maior. Agora na minha perspetiva eu tenho plena noção que é uma utopia, fazia sentido que todos fossemos colocados logo no início, que

houvesse uma sessão de abertura, de conhecimento de todos, porque depois há informações que são passadas logo no início, que depois nós sabemos só as sabemos por nos ser passada através da leitura de uma ata, ou por nos serem ditas as diretrizes, portanto o contexto é diferente. Para mim, eu sinto isso, talvez por ter sido colocada mais tarde, mas eu acho que ser colocada no início, quando a equipa arranca, quando é feita a distribuição de serviço entre todos é completamente diferente de ser colocado mais tarde quando as coisas já estão a acontecer. Acho que aí a questão tem a ver com os Agrupamentos e com os Coordenadores de Departamento tem pura e simplesmente a ver essencialmente a ver com as normas de colocação de professores as coisas deveriam ser feitas de outras formas. Este horário em que eu fui colocada acho que já acho que foi o horário que já foi a concurso e que não tinha sido aceite pelo Ministério não foi colocado logo, portanto eu podia ter sido colocada antes, até em termos de progressão de carreira, para mim era mais favorável para ter mais tempo de serviço.

Entrevistadora: De que forma é promovida a comunicação interna pelo Coordenador/a do DepEE?

DEEAE2: Grande parte da comunicação é por e-mail, chamadas telefônicas, pelas ditas reuniões de Departamento, sempre que oportuno as reuniões também são presenciais e eu assisti a uma presencial aí sim, há um maior contacto entre as pessoas, entre todos e a comunicação flui melhor.

Entrevistadora: Que papel acha que essa comunicação tem na inclusão de docentes no DepEE?

DEEAE2: A comunicação assume um papel de grande importância, porque se a comunicação não fluir, se for uma comunicação que não chegue a todos, acaba por se perder um bocadinho essa inclusão porque a pessoa para se sentir incluída, também tem de se sentir esclarecida, também tem de senti que sabe e que acede às informações. Ao nível da inclusão é preciso que nós nos consigamos sentir bem integrados e consigamos comunicar sem problemas com os outros, portanto se essa comunicação existir eu vou sentir-me muito mais integrada a inclusão vai ser muito mais facilitadora, porque se a comunicação for pouca, então até quando eu estiver com alguém. seja do Departamento, seja o Coordenador, seja com outro colega eu vou fazer sempre uma cerimónia mesmo na minha interação com o outro eu vou ter sempre algum cuidado vou fazer mais cerimónia, portanto tentar que as coisas não sejam, ou por outra, que sejam o quanto mais formais possível, melhor, acho que temos de ser formais, temos de ser profissionais, temos de ser concisos, mas também temos de ser pessoas para nos sentirmos incluídos.

Entrevistadora: Como são transmitidas as decisões do Conselho Pedagógico aos docentes?

DEEAE3: Normalmente são partilhadas por e-mail ou então quando oportuno em reunião da equipa Portanto em reunião de Departamento. Quando são partilhadas por e-mail é a coordenadora que partilha.

Entrevistadora: De que forma o Coordenador/a interage consigo, enquanto docente recém-chegado ao Departamento sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as questões discutidas e levadas ao Conselho Pedagógico?

DEEAE3: Interage com tranquilidade com seriedade sempre com recetividade. Quando nós estamos a desenvolver algum trabalho, por exemplo, a simples elaboração de um relatório Técnico Pedagógico há procedimentos no agrupamento que não são iguais noutra Agrupamento e sempre que eu questiono, sou esclarecida, portanto não sinto que esteja a fazer uma pergunta completamente descabida, sinto que há interesse nesse esclarecimento e sobretudo há aceitação, há cuidado nessa integração e acolhimento.

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da liderança do seu Coordenador/a? em que sentido/ Porquê?

DEEAE3: Sim, são. No trato que tem connosco, é uma pessoa extremamente calma, serena, a abordagem que comigo, com todos, ou amiga ou colegas, não há aquele distanciamento por assim dizer. Em termos de transmissão é uma transmissão eficaz, mas com serenidade, obviamente que há normas e que existem ordens que são para cumprir, ponto final, mas a forma como nos são transmitidas não é a de imposição, não é autoritária.

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultaram o seu processo de acolhimento enquanto novo docente no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE3: Eu acho que sim, vou mais uma vez referir o facto de não ter sido colocada antes, não sei se é a política do agrupamento ou não, não consegui perceber, mas haver uma sessão de receção e de abertura do ano letivo para todos os docentes, e quando eu digo todos é para todos os Departamentos e depois algo mais restrito por Departamento. Portanto acho que aí houve de facto um constrangimento, pelo fato de ter chegado mais tarde, pelo facto de se viver uma situação pandémica. Eu sou de uma zona em que há uns anos a autarquia promovia sempre um seminário de abertura para todos os professores do agrupamento, portanto era é uma oportunidade para todos se conhecerem para todos estarem sendo um Agrupamento e em que há vários espaços físicos, portanto este intercâmbio, esta interação, permite esse contacto essa comunicação. É verdade que pós "Covid" esses encontros ficaram suspensos, portanto eu acho que também estamos a viver um bocadinho em função destas novas adaptações que tivemos de fazer nas nossas maneiras de estar e que os nossos próprios governadores nos impõem.

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam agora, ou seja, ao longo da permanência no DepEE, ou entende que se foram desvanecendo? Se sim, quais?

DEEAE3: Eu sinto que se foram desvanecendo, embora ainda continuemos todos muito focados individualmente no seu trabalho, pelo menos eu falo por mim, sinto que ainda estou mais focada no

meu serviço. Mas sim, a articulação já é diferente, nós vamos conhecendo melhor, vamos contactando uns com os outros (vem um colega e diz, olha aquela também é nossa colega é do nosso grupo), portanto acaba por haver uma interação maior.

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no seu processo de acolhimento no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE3: Considero. Sim, o cuidado na apresentação das pessoas com quem eu ia ficar a trabalhar diretamente, o cuidado o acompanhamento a escola onde eu ia ficar a trabalhar, o cuidado na partilha de informação ao nível dos horários das diversas turmas, portanto acho que a eficácia e a prontidão logo nos acessos das credenciais, acho que tudo isso facilitou. Também considero como facilitadores a partilha dos contactos pessoais, por parte da Coordenadora, a disponibilidade que mostrou para que a pudessem contactar - quando for preciso liguem-me, não estejam presos não a horas, se é tarde se é cedo.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam agora, ou seja, ao longo da sua permanência no DepEE? Ou identifica outros facilitadores para esse processo?

DEEAE3: Sim, aplicam.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes no Departamento? Se sim, qual ou quais?

DEEAE3: Não, não, só aqueles que referi anteriormente. Acho que isso é um trabalho também que tem de ser feito ao nível daqueles que futuramente vão entrando. Por muito que tenha de passar pela Coordenação tem de passar também por todos nós, acho que todos temos de ter essa abertura, esse acolhimento, saber receber o outro, saber perceber que o outro pode vir de uma realidade completamente diferente. Existem escolas em vários pontos do país que têm dinâmicas completamente diferentes, há necessidade de quem chega se adaptar e há necessidade de quem está, conseguir facilitar essa adaptação porque eu acho que o simples facto de sermos mais serenos ao menos serenos, mais espontâneos ao menos espontâneos, muitas vezes estamos tão presos nos nossos serviços e na nossa azáfama diária que nos esquecemos de olhar este colega acabou de chegar e precisa de alguém que o ajude a ir buscar um processo, dizer onde é a Secretaria, são coisas tão simples mas que fazem toda a diferença neste acolhimento, e sobretudo nesta inclusão são coisas básicas que passam ao lado de quem está já há muitos anos no mesmo sítio, mas que quem chega precisa de saber. O simples facto por exemplo, existem agrupamentos onde os recursos humanos tratam de uma série de questões e essas questões são tratadas na secretaria e existem agrupamentos em que esse departamento, essa área de pessoal está completamente isolada dessa secretaria. Portanto, há que perceber aqui um bocadinho estas coisas quando falamos com o outro, não podemos falar de forma que, ah parece que não percebe aquilo que estou a dizer. Não, a pessoa

não percebe, porque vem uma realidade diferente, só quem nunca passou de escola em escola é que não é que não percebe isso.

Entrevistadora: Para terminar, tem alguma sugestão relativamente a este processo?

DEE AE3: Sobretudo e a mensagem poderá também ser passada pela coordenadora porque a coordenadora é uma, e portanto não pode ficar com as responsabilidades todas, mas se calhar sensibilizar os colegas que já estão há mais tempo, sobretudo para acolher essas pessoas que vem de novo, eu efetivamente neste Agrupamento não me posso queixar de nada, bem pelo contrário, mas já houve situações em Agrupamento por onde passei que senti isso, que as pessoas estavam muito fechadas, muito focadas no seu serviço muito fechadas nas suas orientações, ou seja aquilo para elas é tão normal, tão comum, que era difícil perceber que o outro vem de uma realidade diferente e acho que as pessoas devem ser sensibilizadas de facto para este acolhimento, tentar perceber e sobretudo uma coisa é sermos colocados no início do ano em que, até em termos de informação, aquelas informações que parecem um “boom”, cai a informação toda, são tantos aspetos é transmitida para todos ao mesmo tempo e logo de início, passado um tempo, quem vem mais tarde, para além das adaptações que tem que fazer ainda tem que se tem que inteirar de tudo isso que ficou para trás, acho que tem que haver aqui cada vez uma maior preocupação.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento futuro ou adicional.

DEEAE3: Obrigada pela participação neste estudo. Parabéns pela escolha do tema que é de uma pertinência cada vez mais essencial para o nosso bem-estar enquanto profissionais.

Codificação da entrevistada: DEEAE4

Data da entrevista: 19/11/2021

Duração da entrevista: 39:24minutos

Entrevistadora: Qual é a sua idade

DEEAE4: 36 anos

Entrevistadora: Formação académica?

DEEAE4: Licenciatura no 1º Ciclo, e com especialização em Desenvolvimento Cognitivo e Motor.

Entrevistadora: Situação profissional?

DEEAE4: Fiquei no Quadro de Zona Pedagógica, este ano.

Entrevistadora: Quantos anos de serviço docente?

DEEAE4: 15 anos e mais umas “migalhinhas”

Entrevistadora: Quantos anos de serviço como docente de educação especial?

DEEAE4: 6 anos

Entrevistadora: Tem quantos anos de serviço no departamento onde se encontra?

DEEAE4:6 anos.

Entrevistadora: Pensando no momento em que entrou no DepEE, foram aplicadas estratégias de acolhimento? Se sim quais?

DEEAE4: Sim foram aplicadas estratégias. Embora ainda estejamos em situação de pandemia, o facto de ter havido uma reunião geral de professores, organizada pela Direção do Agrupamento no anfiteatro, ao ar livre, permitiu uma apresentação, ainda que breve, de todos os novos elementos quer do nosso departamento, quer de todos os colegas que chegaram de novo à escola. Contudo, essa reunião e todas as informações dadas, acabam por não satisfazer as nossas ansiedades, por sermos recém-chegados e não estarmos por dentro das dinâmicas do Agrupamento. A CDepEE ainda antes da reunião de departamento, numa conversa informal, teve a preocupação de nos apresentar, dar mais explicações sobre as dinâmicas do Agrupamento e tentar que que nos conhecêssemos um pouco melhor, e desta forma informal sentimos um acolhimento de forma mais calorosa.

Posteriormente, na reunião formal de Departamento houve uma apresentação mais detalhada de todos e fomos acolhidos de forma calorosa, por todos os colegas.

Entrevistadora: Sente que os colegas e o/a Coordenador/a procurou perceber o seu grau de motivação? de que forma?

DEEAE4: Não creio que fosse a preocupação da motivação, mas sim a preocupação do acolhimento, se me sentia bem acolhida, das preocupações da pessoa se sentir bem, se sentir à vontade dentro da disponibilidade dada, acho que sim. que foi por aí, a preocupação da Coordenadora e dos colegas em geral, criar disponibilidade para o que fosse preciso, eu estou cá, usem o telefone, usem o e-mail. Isso foi uma preocupação logo desde o primeiro dia. quanto à motivação eu penso que as pessoas acabam por perceber isso, não que se tivesse feito uma conversa direta a esse respeito, mas percebem se a pessoa está ou não motivada para o trabalho.

Entrevistadora: Considera que se estabeleceram, no momento da sua entrada no Departamento, relações de confiança e empatia?

DEEAE4: Eu acho que sim eu acho que sim. Apesar de o grupo ser muito grande acho que se criam com facilidade relações de confiança e de empatia. O primeiro impacto, na escola, foi logo os colegas me dizerem que da Coordenadora não estava porque estava em Erasmus e se precisares de alguma coisa nós estamos cá para te ajudar. E aí foi bom porque mostraram logo disponibilidades para ajudarem e estabelecemos logo ali uma relação de empatia.

Depois foi feita uma reunião geral de apresentação, feita pela Direção e posteriormente na reunião de Departamento houve uma apresentação mais pormenorizada, conhecemos todos, e estabelecemos logo relações de confiança e empatia com trocas de informação e com trocas de e-mails para podermos contactar uns com os outros.

Entrevistadora: Na sua perspetiva, qual o papel da comunicação para que tal tenha acontecido/venha a acontecer com outros colegas?

DEEAE4: Eu acho que a comunicação é importantíssima. Se não comunicarmos não conseguimos chegar a ninguém e então na nossa profissão isso é essencial. A comunicação verbal e até comunicação não-verbal diz muito das pessoas, a sua maneira de ser, de agir ou até de pensar. É essencial para que as coisas corram bem. O feedback dos colegas, da Coordenadora, ou até da própria escola é muito importante para esse entendimento, esse estabelecimento de relações.

Entrevistadora: Considerando as relações estabelecidas com os colegas ao longo da sua permanência no DepEE, sente que no Departamento se procura perceber o seu grau de envolvimento? de que forma?

DEEAE4: Eu acho que sim e que há essa preocupação. A partir do momento em que estou a exercer funções sejam elas quais forem, aulas, papéis de preenchimento dos mesmos é porque já estamos cá, já somos capazes de fazer, já houve essa parte preparação, por isso eu acho que sim. Claro que existem dúvidas sempre, no início do ano letivo, principalmente para quem é novo, neste caso. Mas sim, sinto que já estou dentro de dinâmica, houve falhas como é óbvio, que acontecem todos os dias, olha não era assim, mas devia ter sido assim. A partir do momento em que nos mostraram como era, penso que sim, que nos mostraram que estamos no bom caminho e que estamos a evoluir, que não fomos só acolhidos, mas estamos já a fazer parte do processo. Ainda há arestas a limar. mas sinto que não sou um recém-chegado, sinto que já pertença ao Departamento.

Entrevistadora: Como descreve as relações que estabelece com os antigos elementos do Departamento?

DEEAE4: São relações boas e saudáveis, puseram-me sempre à vontade para o quer que fosse. Apesar do Departamento ser grande, ter imensos colegas, eu acho haver uma boa gestão por parte das relações porque todas as pessoas se disponibilizam, pergunta a A, pergunta a B, ou a C, que com ele trata melhor este assunto. As relações são boas, há grupos porque as pessoas não trabalham todas juntas, umas trabalham com o 1º Ciclo, outras com o 2º Ciclo ou com 2º e 3º Ciclo, mas as relações entre as próprias pessoas são boas, as pessoas trabalham de uma forma pacífica e saudável.

Entrevistadora: Quais são os aspetos que considera determinantes para o sucesso da inclusão de docentes no DepEE?

DEEAE4: O papel da Coordenadora é extremamente importante. A parte da comunicação é o que se destaca mais, a Coordenadora conseguir passar a linguagem a todos, porque somos todos tão diferentes, eu acho que isso é importantíssimo, essa parte da comunicação para todos e a forma de a gerir. Nas reuniões de Departamento fala-se para toda a gente, mas há um jeito especial de falar para cada um e perceber a dinâmica de cada um, eu não estou nas escolas todas, mas consigo perceber que a Coordenadora consegue fazer este papel. Depois para além da comunicação acho que é muito importante as reuniões regulares de Departamento, há sempre coisas que nos podem passar e penso que o sítio certo para se falar delas é nessas reuniões. Também nas reuniões conhecermos um pouco dos contextos, que são todos diferentes e isso é importante não só para a nossa inclusão, mas também para a inclusão dos nossos alunos, porque a qualquer momento podemos ter um aluno que vêm de outro sítio, de outra escola, até pode ser do mesmo Agrupamento, mas ser de outra escola e assim dizer, ah, já ouvir falar dele e a forma de trabalhar acaba por ser diferente indo um bocadinho para a parte do enfoque no aluno e não só no professor. É muito importante também a parte da dinâmica da Direção e nosso Departamento, a interligação entre nós, a Coordenadora e a Direção, no meu entender, passa também por aí a parte da inclusão.

Entrevistadora: De que forma é promovida a comunicação interna pelo Coordenador/a do DepEE?

DEEAE4: A comunicação interna é feita por e-mail institucional, por contactos telefónicos que são informais, mas por vezes, podem ser considerados contactos de trabalho, como pedidos de ajuda ou esclarecimento de dúvidas, a comunicação acaba por ser muito por aí, e depois os contactos presenciais quando têm de ser feitos.

Entrevistadora: Que papel acha que essa comunicação tem na inclusão de docentes no DepEE?

DEEAE4: Tenho um peso enorme. O facto de nós enviarmos um email, mas se não recebemos uma resposta sentimos que ninguém nos deu essa importância. Quando recebemos uma resposta seja ela no imediato, seja um daqui a um dia ou dois, mas que seja uma resposta, a pessoa que leu o meu e-mail percebeu perfeitamente aquilo que eu queria e respondeu-me de acordo com aquilo que eu pretendia (porque muitas vezes respondemos aos emails e, até já me aconteceu - não aqui- enviar um e-mail e a pessoa responder-me uma coisa que nada tinha a ver com o assunto, ou porque a pessoa não leu até ao fim ou não percebeu). Isto não acontece aqui, é muito importante a comunicação, seja por e-mail que acaba por ser muito formal, mas se nós especificarmos bem e se tivermos uma resposta sinto que, e já senti isso porque tive de enviar vários, a Coordenadora corrige os nossos documentos e sentir que o trabalho que eu estou a fazer, foi revisto e eu não estou sozinha, mesmo por mais erros que tenha dado, que por vezes não são erros são aquelas gralhas que aparecem, sentir que foi lido. A resposta do e-mail ou a resposta num telefonema, sendo embora um contacto informal e depois sabemos que temos de formalizar via e-mail institucional, não pude

atender porque estava em reunião, mas vou responder ou enviar-te uma mensagem a explicar o que colocaste no e-mail, é sentirmos que estamos mesmo incluídos e que as coisas estão a funcionar.

Entrevistadora: Como são transmitidas as decisões do Conselho Pedagógico aos docentes?

DEEAE4: As informações mais importantes são transmitidas e debatidas nas reuniões de Departamento que geralmente são marcadas após os Conselhos Pedagógicos, mas primeiro todas as informações são enviadas pela Direção, através de e-mail, para todos os docentes.

Entrevistadora: De que forma o Coordenador/a interage consigo, enquanto docente recém-chegado ao Departamento sobre a sua prática e ação na escola, ou sobre as questões discutidas e levadas ao Conselho Pedagógico?

DEEAE4: Principalmente nas reuniões, há sempre uma chamada de atenção, um alerta para determinadas informações. O caso das reuniões intercalares informou quais os procedimentos a adotar, há essa preocupação a de nós não nos sentirmos à parte, de fazemos parte do grupo, estarmos incluídos e só assim faz sentido porque estamos em trabalho e queremos exercer as nossas funções da melhor forma e só assim conseguimos fazer e conseguimos corresponder.

Entrevistadora: Considera que o diálogo e a comunicação informal são pontos chave da liderança do seu Coordenador/a? em que sentido/ Porquê?

DEEAE4: Sim é muito importante. Essa comunicação deixa de ser formal porque não estamos a utilizar o meio institucional e acaba por ser informal, mas a escrita não deixa expor as dúvidas que nós temos, ou não ficam bem explícitas, enquanto se eu falar ou se telefonar a dizer passou-se isto, ou aquilo, tenho sempre o retorno da mesma, uma ajuda mais imediata e mais concreta. E tudo isto, porque há uma grande disponibilidade e ajuda por parte da Coordenadora. Nós, não somos uma empresa, mas acaba por ser, e se o patrão não responder aos clientes, ou aos próprios empregados que estão a desenvolver tarefas para os clientes, não há produção e aqui, acaba por ser a mesma coisa. Agora, claro que tem de haver essa disponibilidade informal para corresponder, caso contrário não é que seja difícil, faz-se na mesma, assim é mais ligeiro e resolve-se o problema. Claro que isto exige dispêndio de muito tempo, responder informalmente e por vezes pessoalmente a um número elevado de pessoas.

Entrevistadora: Considera que existem barreiras de comunicação que dificultaram o seu processo de acolhimento enquanto novo docente no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE4: A barreira que eu considero será a situação pandémica que estamos a viver, que deixa as pessoas todas mais distantes, o facto do uso da máscara, de comunicarmos muito com o olhar não nos deixa ver a expressão das pessoas, por exemplo eu tive dificuldade em conhecer os colegas, agora já os conheço, mas tive de ter não sei quantas reuniões para saber quem eram aquelas

pessoas. Depois o facto de as reuniões não serem presenciais, serem on-line também se torna uma barreira, pois dificulta mais o contacto.

Entrevistadora: Essas barreiras também se verificam agora, ou seja, ao longo da permanência no DepEE, ou entende que se foram desvanecendo? Se sim, quais?

DEEAE4: Agora penso que aos poucos vão se desvanecendo. Sinto-me incluída, já conheço as pessoas.

Entrevistadora: Considera que existem aspetos que facilitam a comunicação no seu processo de acolhimento no DepEE? Se sim, quais?

DEEAE4: A disponibilidade da Coordenadora e de todos os elementos do departamento, a empatia que se criou inicialmente. Existe também uma coisa muito boa, uma Equipa de Avaliação, composta por quatro colegas do Departamento, sendo um deles a Coordenadora. Essa equipa conhece as escolas todas, e conhecem a escola onde eu estou por isso se eu tiver alguma dúvida, eu sei que posso contar, ligar a alguma dessas pessoas porque conhecem tão bem o aluno e que não estou sozinha, e, portanto, isso é um facilitador, não só no trabalho, mas também na nossa prática enquanto recém-chegados, na nossa prática pedagógica. Depois, o empenho ou a dedicação da Coordenadora que parece ser inato, talvez porque já o faça há bastante tempo, mas a resposta é rápida, e assertiva, a ponderação dos colegas quando estão a falar dos assuntos; toda a comunicação incluindo a verbal e a não verbal que muitas vezes também acontece em momentos mais sós.

Conhecer todos os colegas, saber a forma como tem de chegar a todos eles, eu acho que é a pessoa ter um poder de encaixe e saber lidar e liderar. Por vezes muitos Coordenadores usam o poder e isso não facilita nada, é uma barreira completa e aqui eu não sinto isso, nós sabemos que passa pela Coordenadora porque ela tem de dar a cara, acima da Coordenadora existe uma Diretora, tem de validar os nossos documentos, mas sinto que é sempre num contexto de parceria e isso facilita em todos os aspetos da prática.

Entrevistadora: Esses aspetos também se aplicam agora, ou seja, ao longo da sua permanência no DepEE, ou identifica outros facilitadores para esse processo?

DEEAE4: Sim, aplicam.

Entrevistadora: Alteraria algum aspeto relacionado com a comunicação no processo de acolhimento e inclusão de novos docentes no Departamento? Se sim, qual ou quais?

DEEAE4: Não mudaria porque neste agrupamento uma coisa muito boa que é a receção inicial que é feita a todos os professores e acaba por também facilitar a comunicação entre nós no grupo.

Entrevistadora: Para terminar, tem alguma sugestão relativamente a este processo?

DEEAE4: Talvez criar dentro do grupo, uma dinâmica para as pessoas se conhecerem melhor.

Entrevistadora: Informo que a entrevista neste momento terminou. Quero agradecer uma vez mais a sua colaboração e a participação na mesma e manifestar disponibilidade para a transcrição da entrevista, se assim o entender e ainda para qualquer esclarecimento futuro ou adicional.

DEEAE4: Não é para agradecer, para mim também foi um prazer estar aqui e partilhar a nossa prática, os nossos anseios e as nossas preocupações. Acho também que é bonito haver esta preocupação, não tinha ideia sequer que havia alguém que pensasse neste tema e a mim deixa-me feliz porque ainda sou nova, não sei por onde vou andar e que alguém pense nas pessoas que chegaram de novo.

APÊNDICE 9 – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS CDEPÉE– CÓDIGOS ÁRVORE

Entrevistas Coordenadores

Emitido por Isabel. Perdigao



Códigos Árvore

Nome	Fon tes	Refs
Dados biográficos e profissionais	0	0
Idade	4	10
Formação académica	4	4
Situação profissional	4	4
Anos serviço docente	4	4
Anos serviço docente na EE	4	4
Tempo de serviço no Departamento de EE	4	4
Acolhimento dos novos docentes no Departamento da EE.	0	0
Estratégias no acolhimento de novos docentes	4	47
Relações estabelecidas na fase de acolhimento	4	23
O papel da comunicação no acolhimento dos novos docentes.	4	17
A inclusão de novos docentes no DepEE	0	0
Estratégias de comunicação na inclusão de novos docentes	4	41
Envolvimento	4	41
Relações estabelecidas entre os novos docentes e antigos elementos do Departamento	4	40
Aspetos determinantes para o sucesso da inclusão no Departamento	4	68
O papel da comunicação na inclusão de novos docentes	4	28
Liderança do Coordenador(a)	4	15
Estratégias de comunicação que influenciam o processo de acolhimento e Inclusão de novos docentes no DepEE	0	0
Comunicação Formal	4	12
Comunicação Informal	4	7
Barreiras à comunicação	4	32
Facilitadores da comunicação	4	26
Aspetos determinantes para a melhoria do acolhimento e inclusão de novos docentes	0	0
Alterações relacionadas com a comunicação	4	8
O Coordenador(a) do Departamento(a)	0	0
O papel enquanto Coordenador(a)	4	16

APÊNDICE 10 – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DEE– CÓDIGOS ÁRVORE

Docentes dos Departamentos

Emitido por 1180028



Códigos Árvore

Nome	Fontes	Refs
Dados biográficos e profissionais	0	0
Idade	4	4
Formação académica	4	10
Situação profissional	4	4
Anos serviço docente	4	4
Anos serviço docente na EE	4	5
Tempo de serviço no Departamento da EE	4	4
Acolhimento dos novos docentes no Departamento da EE	0	0
Estratégias no acolhimento dos novos docentes	4	42
Relações estabelecidas	4	20
O papel da comunicação no acolhimento	4	63
Motivação	4	27
A Inclusão de novos docentes no DepEE	0	0
Estratégias de comunicação na inclusão dos novos docentes	4	20
Envolvimento	4	25
Relações estabelecidas com os antigos elementos do Departamento	4	44
Aspetos determinantes para o sucesso da inclusão no Departamento	4	38
O papel da comunicação na inclusão de novos docentes no DepEE	4	46
Liderança do Coordenador(a)	4	46
Estratégias de comunicação que influenciam o processo de acolhimento e inclusão de novos docentes no DepEE	0	0
Comunicação Formal	4	12
Comunicação Informal	4	11
Barreiras da comunicação	4	37
Facilitadores da comunicação	4	34
Aspetos determinantes para a melhoria do acolhimento e inclusão de novos docentes	0	0
Alterações relacionadas com a comunicação	4	23
Sugestões neste processo	4	18