

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**Faculdade de Motricidade Humana**

**DESPORTO ESCOLAR**

**Avaliação da Qualidade do Serviço do Desporto Escolar da  
Região Autónoma da Madeira  
através da consulta aos professores de Ed. Física**

**JORGE ALEXANDRE PEREIRA SOARES**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de  
Mestre em Gestão do Desporto

**1996**

796.  
SOA Des  
L/M  
EX. 1

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**Faculdade de Motricidade Humana**

**DESPORTO ESCOLAR:**  
**Avaliação da Qualidade do Serviço do Desporto Escolar**  
**da Região Autónoma da Madeira**  
**através da consulta aos professores de Ed. Física**

**Jorge Alexandre Pereira Soares**

UNIVERSIDADE DA MADEIRA  
SERVIÇOS DE DOCUMENTAÇÃO

OFERTA

**ORIENTADOR:**

*Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires*

**JÚRI:**

*Doutor Pedro Augusto Cordeiro Sarmento*

*Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes*

*Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço*

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre  
em Gestão do Desporto

1996

*À Clarisse, à Mara e ao Pedro  
pela oportunidade que me deram e, sobretudo,  
pela paciência e apoio proporcionado  
nas etapas mais difíceis.*

## AGRADECIMENTOS

A concretização deste estudo só foi possível com o apoio de todos aqueles que directa e, indirectamente, se prestaram a colaborar no estudo e aos quais gostaria de manifestar os meus sinceros e melhores agradecimentos.

Ao Professor Doutor Gustavo Pires pela sua orientação e encorajamento manifestado desde o início da apresentação do Projecto e, sobretudo, pelo seu ensinamento e contributo prestado ao nível da compreensão e estudo da mudança, inovação e gestão das organizações desportivas, em especial as relacionadas com o Desporto Escolar.

Aos Professores Delegados Desportivos de todas as escolas do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira, do ano lectivo de 1994/95, pela colaboração imprescindível e decisiva no controlo e aplicação dos Questionários aos Professores inquiridos, possibilitando o alcance de uma amostra bastante representativa face aos objectivos do estudo.

A todos os professores inquiridos que desde logo se disponibilizaram, voluntariamente, a participar no estudo, dedicando uma parte preciosa do seu tempo no preenchimento do Questionário, contribuindo fortemente para o significado dos resultados alcançados e, principalmente, para um conhecimento mais profundo da organização do Desporto Escolar da Região Autónoma da Madeira.

À Professora Doutora Rita Vasconcelos da Universidade da Madeira e ao Professor Doutor Carlos Colaço da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa, pelo apoio e sugestões de trabalho facultadas ao nível da parte Estatística do trabalho.

Ao Governo Regional da Madeira que, através da Secretaria Regional da Educação, proporcionou todo o apoio indispensável à frequência do Mestrado em Lisboa, dando oportunidades de valorização e formação especializada na área da Gestão Desportiva, actualmente muito carente.

Ao Doutor António Jorge Andrade que tem vivido e dedicado muitos anos profissionais ao serviço do Desporto Escolar madeirense, pela sua sensibilidade, persistência, convicção e contributo em prol da valorização e desenvolvimento da organização e dos trabalhos referentes a este sector desportivo.

A todos os elementos do Gabinete Coordenador do Desporto Escolar da Secretaria Regional da Educação, incluindo os Professores Serpa e Honório, pela atenção e incentivo manifestado no desenvolvimento e concretização deste estudo.

Ao Doutor André Escórcio, colega de Mestrado com quem tive oportunidade de trocar várias impressões sobre o desporto regional, pela sua dinâmica, amabilidade e apoio manifestado desde o início do curso.

Ao Doutor Hélder Lopes do Departamento de Ed. Física da Universidade da Madeira pelo apoio e incentivo proporcionado, em especial na fase inicial do trabalho.

Ao Doutor João Mateus do Departamento de Ed. Física da Universidade da Madeira pelas ideias e reflexões que tem desenvolvido ao nível da análise integrada do fenómeno desportivo, permitindo uma visão mais alargada e interactiva dos factores de desenvolvimento desportivo regional (incluindo o Desporto Escolar), reflexões muito proveitosas para a minha formação global.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	I
INTRODUÇÃO .....	1
PRÉVIAS CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	3
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	5

## CAPÍTULO I

### - ACERCA DA PROBLEMÁTICA DA ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR

INTRODUÇÃO.....	8
1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
3. RELEVÂNCIA E OPORTUNIDADE DO ESTUDO.....	13
4. OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	14
5. MODELO DE ANÁLISE.....	15

## CAPÍTULO II

### - ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

INTRODUÇÃO.....	17
1. O DESPORTO ESCOLAR NO QUADRO DA LEGISLAÇÃO NACIONAL - dos avanços e recuos à necessidade de uma nova ordem.....	19
1.1. A Constituição Portuguesa.....	19
1.2. A Extinção dos Serviços de Coordenação de Ed. Física e Desporto Escolar - a separação da Ed. Física do DE e a integração deste na D.G.D.....	20
1.3. A Lei de Bases do Sistema Educativo - o ponto de partida para uma nova ordem.....	20
1.4. A Criação do Gabinete Coordenador do Desporto Escolar.....	22
1.5. A Lei de Bases do Sistema Desportivo - a necessária relação e articulação entre o Desporto Escolar e o Desporto Federado.....	23
1.6. A "Área-Escola" - um projecto multidisciplinar.....	25

1.7. Modelo de Apoio à Organização das Actividades de Complemento Curricular.....	26
1.8. Ed. Física e Desporto Escolar - a concretização de uma nova ordem organizacional para o Desporto Escolar.....	27
1.8.1. A definição de Desporto Escolar.....	28
1.8.2. Inserção Institucional do Desporto Escolar .....	28
1.8.3. Estruturas de organização do Desporto Escolar	
a) o "Núcleo" como unidade organizativa da Escola.....	29
b) o Cargo de "Coordenador do Desporto Escolar".....	30
c) O "Gabinete de Ed. Física e Desporto Escolar" como estrutura de coordenação de âmbito nacional.....	30
1.8.4. As receitas do Desporto Escolar.....	31
1.8.5. Estruturas consultivas do Desporto Escolar.....	31
1.8.6. As Regiões Autónomas e o Desporto Escolar - a possibilidade de organização de um modelo próprio.....	32
1.8.7. O Instituto do Desporto Nacional (INDESP) - um apoio indispensável.....	32
1.8.8. A Inclusão do "Gabinete do Desporto Escolar" no INDESP - andar para trás de novo .....	33
1.8.9. Lei Orgânica do XIII Governo Constitucional - a reintegração do Desporto Escolar no Ministério da Educação.....	35
2. O ENQUADRAMENTO DO DESPORTO ESCOLAR NA LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA.....	36
2.1. O Estatuto Político-Administrativo da R.A.M. - a salvaguarda dos interesses específicos.....	36
2.2. A Lei Orgânica da Secretaria Regional de Educação - órgão de governo que tutela o Desporto Escolar.....	37
2.2.1. A Lei Orgânica da Direcção Regional de Inovação e Gestão Educativa.....	37
2.2.2. O Gabinete Coordenador do Desporto Escolar.....	38
2.2.3. O Regime Jurídico dos Coordenadores Regionais e Concelhios.....	39
2.3. A Regulamentação dos cargos dos profes. que trabalham no Desporto Escolar.....	40
2.4. O Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (IDRAM).....	43
3. ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR	
3.1. INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	45
3.2. OS OBJECTIVOS GERAIS QUE DEVEM PRESIDIR AO DESPORTO ESCOLAR.....	48
3.3. MODELOS ORGANIZACIONAIS DO DESPORTO ESCOLAR.....	51
3.3.1. "Desporto Escolar - Inovação Pedagógica e Nova Escola", segundo Melo de Carvalho (1987).....	52
3.3.2. "Para uma Formação Desportivo-Corporal na Escola", segundo Jorge Bento (1989).....	57

3.3.3. "O Modelo Organizacional Consubstanciado numa Estrutura Própria ", segundo Gustavo Pires (1994).....	59
3.3.3.1. O Desporto Escolar como unidade orgânica da Ed. Física.....	60
3.3.3.2. Integração do Desporto Escolar nas Federações Desportivas.....	51
3.3.3.3. Uma Estrutura e uma Organização própria para o Desporto Escolar.....	63
3.3.4. "O Modelo Organizacional do Futuro - o Núcleo/Clube Desportivo Escolar ", segundo Manuel Pina (1995).....	67
4. OS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DA QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO.....	73

## **CAPÍTULO III**

### **- METODOLOGIA**

INTRODUÇÃO.....	77
1. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	78
2. O QUESTIONÁRIO	
2.1. CONSTRUÇÃO.....	79
2.2. PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO.....	80
2.3. CONSISTÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS.....	81
3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	82
4. TRATAMENTO ESTATÍSTICO.....	83

## **CAPÍTULO IV**

### **- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

INTRODUÇÃO.....	84
1. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DOS PROFESSORES QUE EXERCERAM FUNÇÕES PRÓPRIAS NO DESPORTO ESCOLAR	
1.1. Habilitações escolares segundo a área geográfica.....	84
1.2. Situação profissional segundo a área geográfica.....	86
1.3. Cargo profissional dos professores.....	88
1.4. Distribuição do número de horas semanais no exercício de funções no Desp. Escolar...	90
1.5. O tempo (anos) de serviço dos professores do Desporto Escolar.....	91

1.6. Distribuição dos professores segundo as modalidades desportivas.....	93
1.7. Distribuição dos professores segundo os escalões etários.....	94
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DOS PROFESSORES DO DESPORTO ESCOLAR QUE EXERCEM FUNÇÕES TÉCNICAS NO SISTEMA DESPORTIVO.....</b>	<b>97</b>
2.1. Relação dos professores que exercem funções técnicas no sistema desportivo.....	97
2.2. Funções técnicas dos professores no sistema desportivo.....	99
2.3. Número de horas semanais dos professores no exercício de funções técnicas.....	100
2.4. Distribuição dos professores segundo as modalidades desportivas.....	101
2.5. Distribuição dos professores segundo os escalões etários.....	102
<b>3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO DESPORTIVO ESCOLAR.....</b>	<b>105</b>
3.1. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESCOLA	
3.1. 1. Oportunidades de participação dos alunos.....	106
3.1.2. Envolvimento dos órgãos de gestão no Desporto Escolar.....	108
3.1.3. Qualidade do serviço desportivo dos professores.....	110
3.1.4. Articulação do Desporto Escolar com as restantes unidades da escola.....	111
3.2. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA COMUNIDADE LOCAL.....	113
3.3. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESTRUTURA COORD. REGIONAL.....	116
3.4. INTEGRAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR REGIONAL NO ÂMBITO NACIONAL.....	118
<b>4. A (IN)SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO AO DESPORTO ESCOLAR.....</b>	<b>121</b>
4.1. O grau de satisfação dos professores em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar.....	121
4.2. Os principais factores de satisfação.....	123
4.3. Os principais factores de insatisfação.....	125

## **CAPÍTULO V**

### **- CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

1. CONCLUSÕES.....	130
2. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142

## **- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO.....	145
2. BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA.....	148
3. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	152

## **- ANEXOS.....**

I - Pré-questionário.....	160
II - Resultados do Pré-questionário.....	161
III - Questionário.....	162
IV - Carta de pedido de colaboração ao Delegado Desportivo.....	163
V - Carta de agradecimento ao Delegado Desportivo e professores participantes.....	164
VI - Caracterização da amostra e sua relação com o universo de profes. de Ed. Física.....	165
VII - Caracterização da amostra segundo o Sexo e a Idade.....	166
VIII - Quadro de entrada dos dados das variáveis da Qualidade do Serviço Desportivo Escolar...	167
IX - Distribuição dos professores segundo o Cargo Profissional por áreas Urbana e Rural.....	168
X- Distribuição do tempo de serviço dos professores que trabalham no Desporto Escolar há mais de um ano, segundo as áreas Urbana e Rural.....	169
XI - Relação dos professores do Desp. Escolar que estão envolvidos no Sistema Desportivo.....	170
XII - Distribuição do n.º de horas semanais dos professores envolvidos em funções técnicas no Sistema Desportivo segundo as áreas Urbana e Rural.....	171
XIII - Grau de satisfação dos professores segundo a Idade e o Sexo.....	172
XIV - Grau de satisfação dos professores segundo as Habilitações e as áreas Urbana e Rural.....	173
XV - Ordenação dos factores de "satisfação" e de "insatisfação" mais escolhidos pelos professores.....	174

## **- ÍNDICE DE FIGURAS.....**

## **- ÍNDICE DE QUADROS.....**

## INTRODUÇÃO

O Desporto Escolar (DE) tem sido muito pouco estudado na área da gestão e organização desportiva.

Aliás, só há alguns anos a esta parte é que se começou a analisar as questões da escola na perspectiva da organização, da gestão das actividades e dos recursos humanos. A investigação educacional tem-se preocupado essencialmente com a análise da dinâmica da sala de aula e, por outro lado, com as questões sócio-políticas e institucionais da educação e do ensino. Tem sido, pois, subestimado o estudo da escola como organização, (NÓVOA, 1993), e de grupos internos que têm dinamizado actividades em prol de um objectivo comum ao nível das práticas de extensão e complemento curricular, nas quais se enquadram o DE.

Todavia, desde 1985 que várias personalidades do meio universitário e desportivo têm construído excelentes trabalhos no âmbito da conceptualização dos princípios e objectivos do desporto escolar, com especial realce para os contributos de CARVALHO (1985 e 1987) - "Desporto escolar - inovação pedagógica e nova escola".

Só mais recentemente é que os problemas do Desporto Escolar começaram, com maior ênfase, a serem colocados na perspectiva da organização e gestão desportiva uma vez que os próprios sistemas educativo e desportivo começaram, também, a despertar para as novas exigências decorrentes dos problemas organizacionais, da rentabilização dos recursos e da qualidade do serviço desportivo, neste caso particular, do serviço educativo-desportivo.

É no contexto das novas preocupações das organizações desportivas, com particular destaque para as necessidades de avaliação do serviço, da (des)valorização dos recursos humanos e do próprio desenvolvimento organizacional do Desporto Escolar, que centramos a nossa análise.

A qualidade e a valorização dos recursos humanos é, efectivamente, uma das preocupações mais actuais das organizações "competitivas", na medida em que é reconhecida a influência das potencialidades, necessidades sociais e motivações dos membros, (MAYO, 1920), para o alcance dos

objectivos particulares e, ao mesmo tempo, para o sucesso e objectivo de toda a organização.

Toda a problemática do estudo centra-se no pressuposto teórico de que, sendo os professores de Ed. Física os principais agentes educativo-desportivos com maiores responsabilidades e competências em matéria de dinâmica e desenvolvimento organizacional, em especial, ao nível da escola, considera-se fundamental conhecer as suas opiniões e qualidades profissionais em relação a vários aspectos da organização e do serviço do DE.

O objectivo fundamental do estudo é avaliar a qualidade do serviço do desporto escolar da Região Autónoma da Madeira, através da opinião e da caracterização dos professores de Ed. Física, dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário, que estiveram envolvidos em funções específicas na orientação e coordenação desportiva deste sector, no ano lectivo de 1994/95.

Trata-se de um trabalho que abrange mais de 80% do universo dos professores do DE, em relação a determinadas variáveis organizacionais deste sector, de uma Região Autónoma que tem seguido um modelo organizacional completamente diferente do modelo nacional, consubstanciado no quadro do seu estatuto político-administrativo e na salvaguarda dos seus interesses específicos.

Com efeito, o princípio de Autonomia Regional definido na Constituição Portuguesa consagra aos órgãos de Governo próprio da Região a possibilidade de legislação e regulamentação própria tendo em vista a salvaguarda dos interesses específicos regionais.

Daí que se tenha avançado com a caracterização e avaliação de um serviço desportivo através do contributo de uma larga população dos actores que estiveram envolvidos em funções de organização, coordenação e orientação de alunos e de práticas desportivas escolares, e que sobre as questões da organização têm um maior conhecimento e influência.

## PRÉVIAS CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A experiência profissional por mim vivida nos últimos anos no âmbito da coordenação regional do DE permitiu conhecer com maior profundidade alguns assuntos da sua gestão e organização.

Reconhece-se, todavia, que a problemática da organização do DE numa Região relativamente pequena, onde os recursos são escassos mas diversificados e específicos, é bastante complexa, sobretudo quando nos apercebemos que o desenvolvimento desportivo deste sector envolve decisões que ultrapassam os seus próprios problemas e necessidades.

Na verdade, a problemática organizacional do DE deve ser enquadrada num âmbito mais amplo e segundo uma abordagem sistémica mas, simultaneamente, deve salvaguardar alguns factores particulares de acordo com os interesses específicos dos sectores desportivos e, do mesmo modo, dos estabelecimentos de ensino que, como sabemos, apresentam condições e estruturas muito diferenciadas.

Assim sendo, propusemo-nos a estudar um sector desportivo particular, numa perspectiva sistémica e integrada do desenvolvimento desportivo regional, que se constitui essencialmente pela ligação e interacção do DE à comunidade local, em especial com o desporto federado.

Foi com base no conhecimento de alguns problemas do DE, decorrentes de uma realidade muito própria, que se lançou o desafio de caracterizar um dos aspectos mais importantes de uma organização - o perfil profissional dos docentes que estiveram envolvidos em funções específicas no DE e a representação que fazem sobre questões e variáveis organizacionais.

Daqui decorrem dois problemas metodológicos essenciais que importa reter: o primeiro diz respeito às variáveis do perfil profissional que são facilmente identificáveis e quantificáveis por indicadores sociológicos e organizacionais; o segundo apresenta uma maior complexidade e dificuldade de mensuração, porquanto corresponde às opiniões da maioria dos professores do DE e, por conseguinte, inclui uma subjectividade na interpretação das questões e na própria análise e discussão dos resultados.

Por isso, e atendendo às condições particulares dos vários estabelecimentos de ensino em matéria de organização dos recursos, os

resultados alcançados devem ser entendidos e valorizados numa dimensão global da situação regional.

Sabendo que os professores se assumem como elementos fulcrais na dinâmica e desenvolvimento da organização deste sector, principalmente porque têm uma intervenção directa na dinâmica e orientação das próprias actividades e alunos, era necessário definir uma metodologia que conseguisse abranger uma larga população de inquiridos. Só assim estaríamos a conseguir caracterizar uma realidade que, sendo diversificada nas suas culturas representativas e nas condições específicas que influenciam a organização, apresentava necessidades elementares ao nível dos factores de recursos humanos, como sejam, por exemplo, a formação e valorização dos docentes e os principais factores de (in)satisfação em relação ao DE.

O trabalho realizado é, essencialmente, um estudo de natureza descritiva que pretende avaliar a qualidade de um serviço desportivo particular de uma Região que tem defendido um modelo próprio no quadro da Autonomia Regional, na salvaguarda dos seus interesses específicos. No entanto, há que interpretar e compreender os resultados das opiniões dos docentes na perspectiva de associação e compreensão das várias dimensões do problema.

Naturalmente, todo o modelo de estudo é orientado a partir de um quadro teórico-conceptual desenvolvido através da legislação e regulamentação específica para o DE, bem como dos vários autores que se dedicaram a estudar e a problematizar as questões organizacionais essenciais.

O instrumento de pesquisa mais apropriado para atingir uma larga população de inquiridos foi o questionário, razão pela qual se reconhecem algumas limitações de objectividade e compreensão das questões apresentadas e respondidas por diferentes professores inquiridos.

## ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está organizado em cinco grandes capítulos, que passamos a apresentar:

CAP. I - Acerca da problemática da organização do Desporto Escolar

CAP. II - Enquadramento teórico-conceptual

CAP. III - Metodologia

CAP. IV - Apresentação e discussão dos resultados

CAP. V - Conclusões

O primeiro capítulo é constituído pelas questões decorrentes do problema em estudo, baseado no pressuposto de que os actores organizacionais, que mais directamente estão envolvidos em questões de orientação e organização das actividades desportivas, devem dar o seu contributo através da opinião sobre as variáveis organizacionais, bem como identificar as suas características e necessidades profissionais.

Concretamente, este capítulo engloba a apresentação e delimitação do problema, a relevância do estudo, os seus objectivos e, por fim, o modelo de análise, explicitando as variáveis e dimensões a estudar.

O capítulo II, designado por "Enquadramento teórico-conceptual", constitui a base teórica que sustenta toda a construção do modelo de análise. Dele fazem parte os aspectos conceptuais respeitantes à organização do Desporto Escolar e está dividido em quatro grandes subcapítulos, que passamos a identificar:

1. "O Desporto Escolar no Quadro da Legislação Portuguesa - dos avanços e recuos à necessidade de uma nova ordem".

Nesta parte enquadram-se todos os diplomas legais nacionais compreendidos entre o período de 1985 a 1995 e ainda as referências normativas respeitantes à organização da Região Autónoma da Madeira.

O princípio que levou a desenvolver este assunto está ligado ao dever do Estado em assumir as suas responsabilidades na definição de uma política e de um projecto desportivo para o DE, na salvaguarda da educação, dos objectivos, das condições e da qualidade dos recursos, indispensáveis ao desenvolvimento efectivo e consignado nos principais diplomas normativos nacionais e regionais.

2. "O Desporto Escolar no Quadro da Legislação e Regulamentação da Região Autónoma da Madeira".

Neste subcapítulo são apresentados as principais normas legislativas regionais e regulamentares respeitantes ao Desporto Escolar, de acordo com a salvaguarda dos interesses específicos da Região Autónoma, e consignadas no seu Estatuto Político-Administrativo.

3. "A organização do Desporto Escolar".

Aqui, apresentam-se todas as questões essenciais da organização do Desporto Escolar, desde o conceito e vocação, aos objectivos que devem presidir à sua orientação e, principalmente, os modelos de organização.

Com a apresentação e desenvolvimento dos aspectos essenciais dos modelos organizacionais do DE, estudados a partir dos autores portugueses na revisão bibliográfica, construiu-se um quadro teórico-conceptual que complementa a legislação e regulamentação específica e reforça um conhecimento mais profundo das questões e das necessidades permentes que se colocam à organização e ao desenvolvimento do DE.

4. "Os Recursos Humanos como Factor da Qualidade da Organização".

É globalmente reconhecido pelas organizações actuais que a qualidade de uma organização está dependente da qualidade dos seus recursos humanos, razão pela qual se enfatiza o papel dos professores no desenvolvimento da organização do Desporto Escolar, dedicando-lhe uma parte específica.

O capítulo III é totalmente constituído pelas opções metodológicas adoptadas no estudo, tendo em vista o alcance dos objectivos inicialmente previstos, com saliência para a escolha e caracterização da amostra, que representa mais de 80% do universo dos professores envolvidos no Desporto Escolar e mais de 55% do universo dos professores de Ed. Física da R.A.Madeira, bem como à escolha, construção e validação do instrumento de pesquisa - o questionário.

O capítulo IV consta da apresentação e discussão dos resultados, para os quais se utiliza a estatística descritiva através de parâmetros de tendência central (média, desvio padrão, valores máximo e mínimo), bem como de gráficos e quadros descritivos. Está subdividido em várias partes, de acordo com as variáveis e dimensões apresentadas no primeiro capítulo e que

são acompanhadas de comentários críticos e, ainda, confrontadas com os aspectos teóricos desenvolvidos e argumentados no capítulo II.

Finalmente, no capítulo V, como consequência dos resultados encontrados, são apontadas algumas conclusões e considerações finais.

Fazem ainda parte deste capítulo todos os anexos e as referências bibliográficas, estas classificadas em três grupos (a legislação e regulamentação, a bibliografia temática e a bibliografia complementar).

## CAPÍTULO I

### ACERCA DA PROBLEMÁTICA DA ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR

#### INTRODUÇÃO

Em Portugal, ainda que por autores conceituados, que em diferentes momentos e por circunstâncias variadas se tenham escrito e analisado matérias respeitantes ao Desporto Escolar (adiante abreviado para DE), entre os quais destacamos CARVALHO (1985 e 1987), MATEUS (1985), LIMA (1987), BENTO (1988,1991,1992 e 1993), SOBRAL (1991), COELHO (1989) e PIRES (1989,1994), segundo a pesquisa efectuada, praticamente desconhecem-se estudos centrados nas variáveis organizacionais deste sector desportivo. Registem-se, no entanto, os excelentes contributos de reflexão e alguns pressupostos teórico-conceptuais lançados por CARVALHO, M. (1985), que na altura apresentava já a necessidade de analisar o DE numa outra vertente - a do carácter associativo e a sua função de serviço público. Tratava-se, então, da necessidade de articular o desenvolvimento da prática desportiva com a vida associativa, pois o modelo de gestão vertical -"de alto para baixo" - era inconsistente e pouco animador.

Neste contexto, o estudo de GONÇALVES (1987, p.10) sobre a situação e perspectivas da Ed. Física e Desporto Escolar apresentava alguns indicadores respeitantes a determinantes factores de desenvolvimento - a formação do docente, as instalações, os programas, as actividades desportivas escolares não curriculares, e sugeria a necessidade de se realizar um debate alargado, para que se encontrasse uma estrutura capaz de enquadrar os objectivos e a vocação do DE. O autor sugeriu, inclusive, a necessidade de criar novas estruturas organizacionais para responder eficientemente às necessidades prementes deste sector e apresentou as denominadas estruturas - "Associação/Federação Nacional do DE" e, a nível de escola, a constituição do "Clube Desportivo Escolar" ou "Núcleo Desportivo Escolar".

Mais recentemente, PIRES (1994) apresenta-nos uma tripla perspectiva de abordagem do modelo de organização do DE, defendendo aquela que enquadra

o DE como uma estrutura com "vocação e personalidade própria"<sup>1</sup> no âmbito do Sistema Educativo mantendo, no entanto, íntimas rela es com a Ed. Física, pois "o Desporto   o instrumento desta", e ainda com o próprio sistema desportivo, em especial o sector federado, na medida em que o desenvolvimento desportivo está condicionado ao papel e articula o entre estes sectores.

Nesta linha de ideias, PINA (1994 e 1995) vai um pouco mais longe e apresenta-nos alguns indicadores do sector escolar, tal como, propostas de mudança organizacional, nomeadamente ao nível da cria o de "estruturas aut nomas, de natureza eminentemente associativa, de forma a garantir a máxima eficácia e eficiência do sistema"<sup>2</sup>. O autor apresenta, inclusivamente, em diversos artigos sobre a organiza o do DE, propostas concretas de estruturas e organigramas para o desenvolvimento futuro deste sector desportivo.

Se tomarmos igualmente em linha de conta a evolu o do sistema educativo ao nível dos fen menos da decisão e da participa o dos actores educativos, com a transferência de competências de estruturas centralizadas para os estabelecimentos de ensino e, por conseguinte, para os professores (LIMA, 1991), verificamos que tem sido subestimado o estudo das actividades da escola como organiza es ou grupos de pessoas dentro de um sistema maior. Neste sentido, N VOA (1993, p. 183) realça que:

*"(...) A investiga o educacional tem-se preocupado, por um lado com uma análise da dinâmica da sala de aula e, por outro lado, com uma reflexão sócio-política e institucional sobre a educa o e o ensino; todavia tem sido subestimado o trabalho interno das escolas como organiza es (...)"* <sup>3</sup>.

Neste contexto de inova o e desenvolvimento organizacional, as organiza es de carácter desportivo que funcionam como sistemas abertos, cujas interac es com outros sectores e estruturas são por demais evidentes, sentem a necessidade de responder eficazmente às novas e rápidas

---

<sup>1</sup> - In Desporto Escolar - Desenvolvimento e Gestão de Projectos, documento policopiado, Departamento de Ciências do Desporto, F.M.H., Lisboa, pp. 58-62.

<sup>2</sup> - Horizonte, Revista de Ed. Física e Desporto, Vol XI, n  65, Jan-Fev 1995, pp. VI-VII (Dossier).

<sup>3</sup> - Inova o, Revista do Instituto de Inova o Educativa, extrato de uma Mesa Redonda entre vários docentes universitários, alusiva ao tema Investiga o Educativa, Vol. 2, n  2, 1993, p. 183.

mudanças que têm ocorrido na prática desportiva em geral e na rentabilização das organizações, em especial nos recursos humanos. Daqui se conclui a importância de estudar o Desporto Escolar como " vertente organizacional", onde se pretende caracterizar e avaliar a sua qualidade através dos principais actores da organização desportiva - os professores de Ed. Física - que estiveram envolvidos profissionalmente neste sector desportivo.

## 1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O problema em estudo baseia-se no pressuposto teórico fundamental de que a construção e desenvolvimento dos modelos organizacionais do DE está associada à participação dos agentes educativos que, directa e indirectamente, pertencem ou/e interagem com as estruturas organizacionais com responsabilidade na condução do sector desportivo escolar.

De entre os agentes educativos pertencentes à organização do DE consideramos os professores de Ed. Física que exercem funções próprias no DE como aqueles cuja atitude, opiniões e perfil profissional assumem um contributo indispensável à coprodução das tarefas e dos objectivos que lhes competem no âmbito do desenvolvimento organizacional. Assim sendo, julgamos fundamental conhecer a avaliação que fazem sobre a qualidade da organização do DE. Trata-se, pois, de estudar a organização do DE a partir da avaliação dos actores que nela estão envolvidos e que sobre ela têm um conhecimento mais profundo, atendendo a valores e críticas.

Nesta conformidade, CARVALHO (1985, p.125) já destacava o papel essencial que o professor de Ed. Física deveria ocupar no processo de inovação e desenvolvimento do DE:

*(...) "A sua função é a de se constituir como motor de um processo de transformação que, dentro do quadro de coerência nacional, garanta o desenvolvimento, a democratização, a diversificação e a inovação. Isto implica que sejam reavaliados o seu lugar e funções dentro da escola" 4.*

<sup>4</sup> - De entre as várias questões que CARVALHO nos apresenta destaca-se o papel indispensável do professor de Ed. Física no desenvolvimento do DE. Para que possa desempenhar adequadamente a sua função deve possuir um "alto nível cultural e uma formação científica de grande extensão que responda às mudanças tecnológicas que se estão a dar, articulada com um alto domínio didáctico". Horizonte, Revista de Ed. Física e Desporto, Vol. II, nº 10, Nov-Dez 1985, p. 125.

De acordo com Morgan (1986), a compreensão da vida organizacional pode ser fornecida a partir da representação que os actores fazem da organização, pois, estes assumem-se como elementos fundamentais no processo de gestão e mudança. Aliás, este pressuposto teórico, sustentado partir dos anos trinta com os estudos realizados por Elton Mayo et al, realçam uma nova perspectiva de abordagem do comportamento organizacional consubstanciado nas necessidades psicossociais dos membros pertencentes à organização, independentemente do papel e posição hierárquica que ocupassem.

Mas, porque a organização é um conceito que abrange multivariáveis, entre as quais as respeitantes aos recursos humanos, o estudo não se esgota no conhecimento e compreensão de opiniões avaliadoras. Se se consideram os professores de Ed. Física como os motores do desenvolvimento desportivo escolar, na medida em que eles se assumem como os principais actores da organização com mais competências, responsabilidades e potencialidades na condução do processo educativo, então há que conhecer o perfil dos professores que exercem funções próprias neste sector. Só com o conhecimento e integração das variáveis de recursos humanos se poderá avaliar e compreender, de uma forma sistémica, a realidade estudada e agir em consonância com ela.

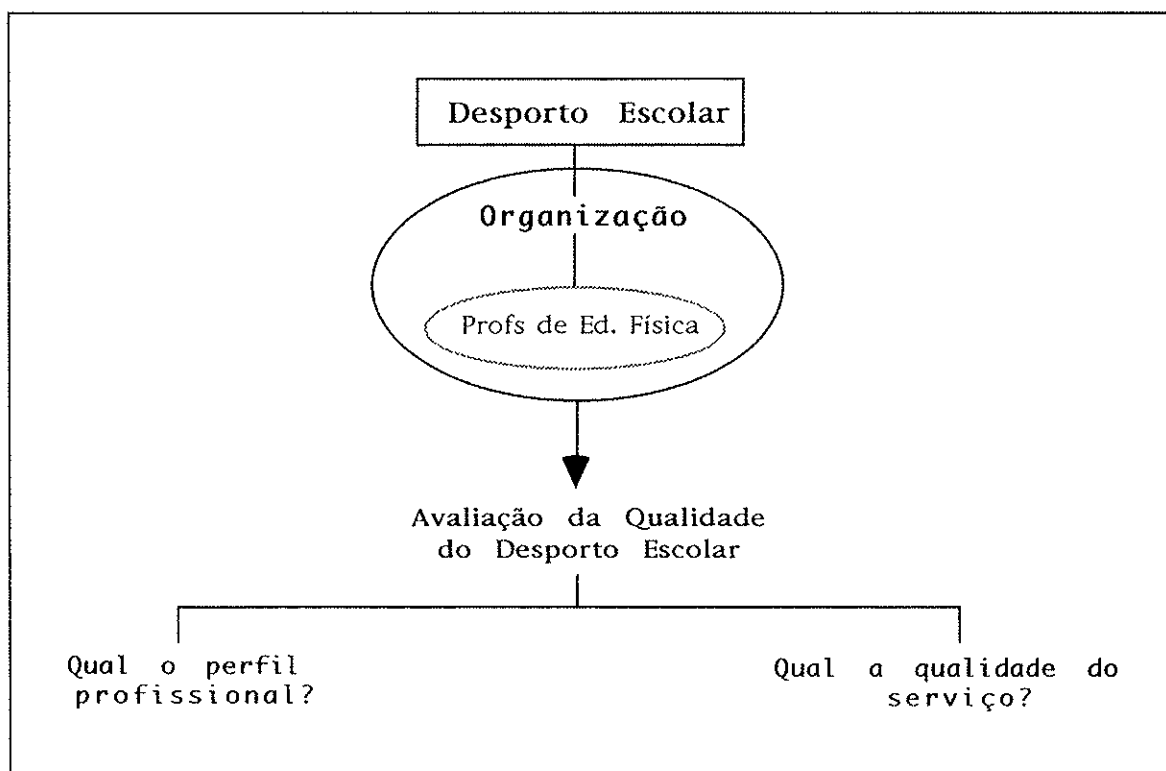


Fig. 1: estrutura geral do problema.

## 2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O problema em estudo delimita-se em três níveis de análise, que passamos a apresentar.

O primeiro diz respeito às preocupações decorrentes da qualidade do perfil profissional dos professores envolvidos em funções próprias de organização do Desporto Escolar. Nessa linha surgem questões tais como:

- quais as habilitações e a situação profissional dos professores?
- quais as actividades desportivas e escalões etários em que estão envolvidos?
- quais são os cargos mais frequentes e quantas horas usufruem para o desempenho das suas funções?
- quantos e quais os professores que estão cumulativamente no Desporto Escolar e no Sistema Desportivo como técnicos?

O segundo nível de análise do problema compreende a opinião avaliadora de todos os docentes envolvidos em funções próprias no Desporto Escolar, em relação às variáveis da qualidade do serviço e da organização do sector, quer no âmbito da respectiva escola, quer ao nível da coordenação regional e, mesmo, a integração deste sector na dimensão nacional. Assim, por exemplo, interessa identificar, em relação ao ano escolar 94/95, como é que os professores avaliam a participação dos alunos na organização e gestão das actividades do DE ou, num outro âmbito, qual a opinião sobre a relação e integração do DE Regional com o DE Nacional?

Finalmente, e atendendo à quantidade significativa de professores inquiridos, considereei pertinente identificar qual o grau de satisfação dos mesmos sobre todos os aspectos do Desporto Escolar e, em particular, caracterizar quais os principais factores de insatisfação e satisfação referentes à qualidade da organização. Esta última preocupação decorre da necessidade de conhecermos e compreendermos de uma forma sistémica, quais os aspectos que podem e devem ser melhorados, a partir da opinião dos professores.

### 3. RELEVÂNCIA E OPORTUNIDADE DO ESTUDO

A Lei de Bases do Sistema Educativo defende que o sistema educativo deve ser objecto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspectos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económico-financeiros e ainda os de natureza político-administrativa e cultural. Também refere que a investigação em educação destina-se a avaliar e interpretar cientificamente a actividade desenvolvida no sistema educativo, devendo ser incentivada nas instituições de ensino superior que possuam centros ou departamentos de ciências da educação, sem prejuízo da criação de centros autónomos especializados neste domínio<sup>5</sup>.

Com a descentralização dos poderes decisoriais e aumento da autonomia escolar, cujos Decretos Lei e toda a regulamentação que foi publicada nos últimos anos, permitiu-se uma nova possibilidade de mudança consubstanciada numa participação mais activa dos agentes educativos que estão envolvidos nos processos. Neste sentido, os professores de Ed. Física têm oportunidades de se assumirem como principais motores de desenvolvimento do DE, sobretudo no âmbito do serviço desportivo da sua escola.

Assim sendo, afigura-se importante recolher opiniões sobre a qualidade do serviço desportivo a partir dos docentes que estiveram envolvidos em funções próprias e, ainda, encontrar um quadro caracterizador de algumas variáveis referentes ao seu perfil profissional. Deste modo, esperamos contribuir para o próprio desenvolvimento e mudança organizacional deste sector, quem sabe, proporcionar "efeitos positivos na motivação e expectativas"<sup>6</sup> dos mesmos (FREIRE, 1973).

Atenda-se, por exemplo, ao Congresso Nacional dos Professores, realizado em Maio de 1995, que teve como tema principal - "Profissão Valorizada - Escola Pública de Qualidade". Hoje, efectivamente, um dos problemas que se colocam ao desenvolvimento organizacional é a qualidade da organização, neste caso particular do serviço público prestado pela organização e dos seus recursos humanos. Não haverá, seguramente, desenvolvimento sem qualificação e valorização dos professores e do serviço por eles prestado.

<sup>5</sup> - Artigos 49º (avaliação do sistema educativo) e 50º (investigação em educação) da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, DR I Série n.º 237, p. 3079.

<sup>6</sup> - FREIRE chama-nos a atenção para os efeitos motivadores da estrutura organizacional quando dá poderes aos indivíduos nela implicados. Education for Critical Consciousness. New York, Seabury Press.

Por outro lado, o desenvolvimento desportivo actual vem atravessando níveis de exigência cada vez mais elevados que necessitam de respostas adequadas das organizações desportivas, fundamentalmente ao nível dos recursos humanos. Estas respostas, por sua vez, devem ser dadas como indicadores de boa qualidade organizacional, principalmente quando se trata de educar desportivamente os alunos que participam no sector desportivo escolar. É por isso que nos propoemos a caracterizar a qualidade da organização do DE numa Região Autónoma que tem seguido um modelo claramente distinto do de Portugal Continental. É que, no quadro legal do estatuto político-administrativo da R.A.M.<sup>7</sup>, os órgãos de Governo próprio têm a possibilidade de legislarem e regulamentarem sobre as matérias de interesse específico, entre as quais a educação e o desporto, sem prejuízo da legislação emanada pelos órgãos de soberania nacional.

Por todas estas razões se considera que o estudo apresenta um carácter eminentemente relevante e oportuno, sobretudo quando se assiste a grandes mudanças nos sistemas educativo e desportivo da Região Autónoma da Madeira, ocorrentes por altura de finalização de mais um ano escolar.

#### 4. OBJECTIVOS DO ESTUDO

Conforme se pode depreender pelas preocupações que norteiam esta investigação, e anteriormente apresentadas, podemos sintetizar que o estudo tem como objectivos essenciais os seguintes:

a) Caracterizar o perfil profissional dos docentes que exerceram funções próprias no DE, quanto a:

- sexo e idade;
- habilitações escolares na área urbana/rural;
- situação profissional na área urbana/rural;
- cargo profissional que desempenha, incluindo tempo de serviço e média de horas por semana no Desporto Escolar;
- modalidade desportiva e o escalão etário a que esteve envolvido.

---

<sup>7</sup> - Lei n.º 13/91, DR I-A, n.º 128 de 5 de Junho de 1991, p. 3016.

b) Caracterizar os professores que cumulativamente trabalham no DE e exercem funções técnicas no sistema desportivo, quanto a:

- percentagem total dos docentes que estão nos clubes, segundo os concelhos administrativos;
- função técnica que exerce nos clubes;
- modalidade desportiva, escalão etário e sexo;
- número médio de horas por semana no exercício da função técnica.

c) Avaliar a qualidade da organização ao nível das variáveis:

c1) DE no âmbito da escola, no que respeita a:

- oportunidades de participação dos alunos;
- envolvimento dos órgãos de gestão no DE;
- qualidade do serviço dos professores que trabalharam no DE;

c2) Articulação entre o DE e as restantes unidades da Escola;

c3) DE no âmbito da estrutura coordenadora regional escolar;

c4) DE no âmbito da comunidade local;

c5) Integração e relação existente entre o DE Regional e o DE Nacional.

d) Conhecer o grau de satisfação dos professores de Ed. Física em relação a todos os aspectos do DE segundo:

- sexo e idade;
- habilitações;
- função que exerce no sistema desportivo/sector escolar;
- concelho onde trabalha.

e) Enunciar os principais factores de maior satisfação e insatisfação dos professores em relação ao DE.

## 5. MODELO DE ANÁLISE

De acordo com o problema apresentado e, atendendo aos objectivos que norteiam o estudo, o modelo de análise desta investigação pode ser esquematizado em dois grandes grupos de variáveis, a saber:

- o perfil profissional
- a opinião dos professores do DE

No "perfil profissional" está enquadrado um conjunto de variáveis de recursos humanos que podem ser observadas no modelo seguinte; enquanto o grupo "opinião dos professores do DE" integra todas as variáveis referentes à qualidade do serviço organizacional do DE, quer ao nível da escola e da

sua ligação com a comunidade local, quer ao nível da coordenação Regional e da sua articulação com a estrutura de âmbito Nacional.

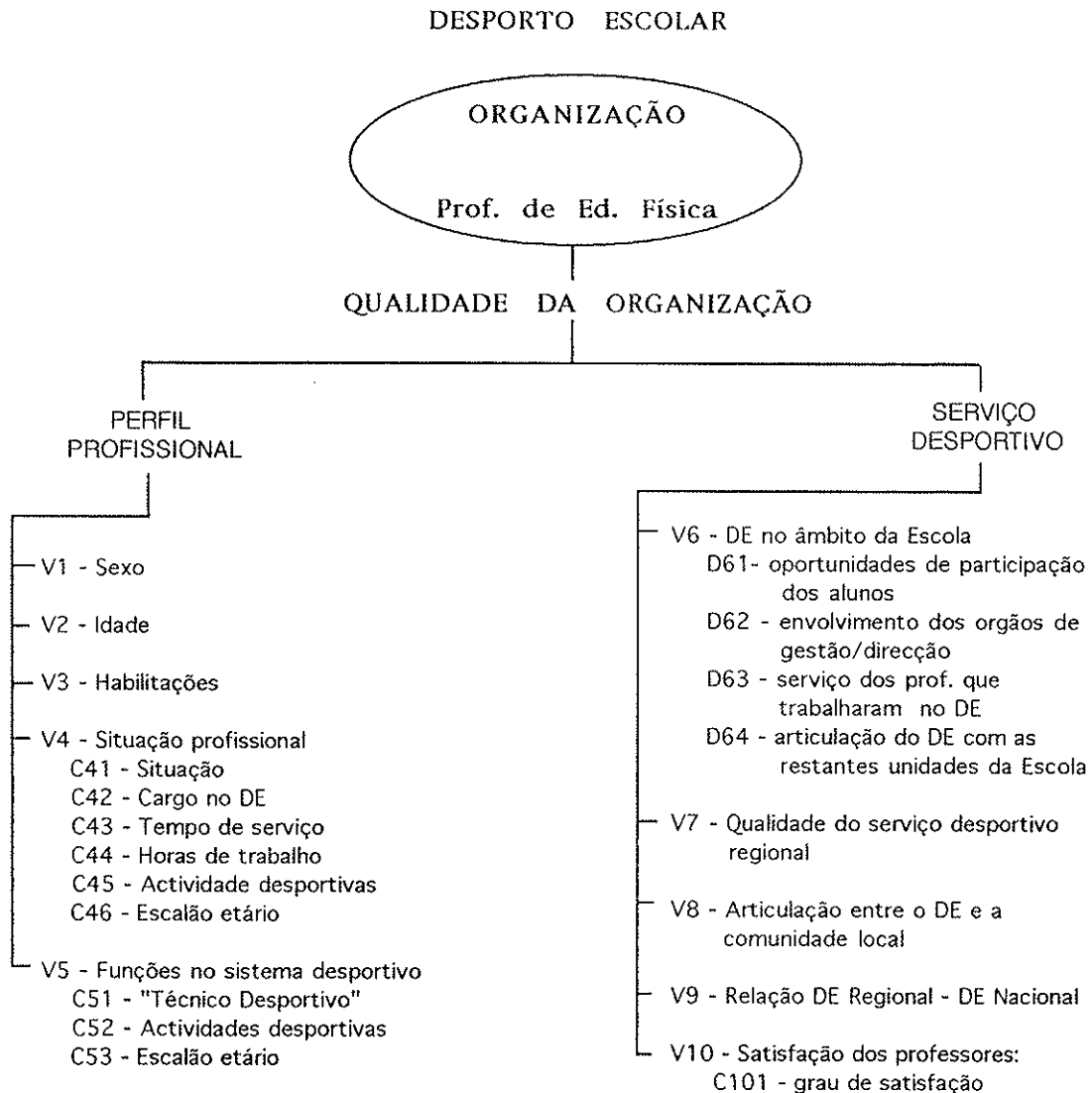


Fig. 2: modelo de análise com a exposição das respectivas variáveis, dimensões e/ou componentes.

Saliente-se o facto da construção do modelo de análise dever ser entendido no quadro teórico-conceitual das questões centrais da organização do DE, decorrentes da legislação e regulamentação específica sobre este sector, e dos autores que se dedicaram a estudar e a contribuir para a salvaguarda dos seus interesses e desenvolvimento, quer na perspectiva educativa, quer mesmo no plano de integração com o sistema desportivo.

## CAPÍTULO II

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### INTRODUÇÃO

Desde 1986 que o desporto escolar tem merecido mais atenção e vontade política por parte dos órgãos de governação, concretizando medidas de carácter administrativo e legislativo, entre as quais se destacam diversos diplomas. Efectivamente, a Lei de Bases do Sistema Educativo (14 Out 86), que veio estabelecer uma nova orientação para o DE, colocando-o no quadro do sistema educativo e, a publicação do Dec. Lei de Ed. Física e Desporto Escolar (26 de Fev. 1991)<sup>8</sup>, vieram proporcionar novas oportunidades de desenvolvimento, não só em termos organizacionais e institucionais, como também ao nível dos recursos financeiros. Contudo, decorridos que estão mais de quatro anos sobre o referido Decreto-Lei e, baseando-me numa referência exposta no Despacho conjunto 1/SEAM/SESE/92, "(...) não se encontra ainda suficientemente definido o modelo conceptual, institucional e orgânico do desporto escolar, como não estão ainda criadas as condições administrativas, pedagógicas e materiais previstas no Decreto Lei de Ed. Física e Desporto Escolar e necessárias à sua aplicação"<sup>8</sup>.

Este despacho, que institucionalizou o Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento da Ed. Física e Desporto Escolar ("GTDEFDE"), tinha, entre outras, a função de criar um modelo de desenvolvimento do desporto escolar tendo em conta o carácter associativo do desporto e a participação do associativismo juvenil na organização e desenvolvimento das actividades deste sector. Tivemos, inclusivamente, oportunidade de saber da existência de um projecto de Decreto-Lei que previa a criação da Federação Portuguesa do Desporto Escolar, as associações respectivas e o Grupo Desportivo Escolar. Ainda hoje não sabemos o que foi feito dele.

---

<sup>8</sup> - Estes diplomas serão analisados nas páginas seguintes.

Mais surpreendente e preocupante foi o "recém-chegado" Decreto-Lei n.º 115/95, de 29 de Maio, que comete ao Instituto Nacional do Desporto (INDESP) novas responsabilidades na coordenação nacional e na construção de infraestruturas desportivas escolares. Este novo diploma põe em causa, inclusivamente, alguns artigos do Decreto-Lei n.º 95/91, que salvaguardavam a coordenação nacional do DE por uma estrutura integrada no sistema educativo.

Embora se registem estas insuficiências e contradições, devido à inexistência de um projecto claro para o desenvolvimento do DE, pretende-se analisar as principais normas que estão subjacentes à estrutura e à sua orgânica, tendo em conta os objectivos deste estudo. Não se trata, pois, de estudar o DE numa perspectiva de crítica à própria Lei, nem tão pouco aos aspectos jurídico-normativos do direito desportivo. Trata-se, sim, de enquadrar as principais referências normativas no sentido de sustentar o modelo de estudo e compreender melhor toda a organização do DE.

Porque o presente estudo aborda questões particulares da organização do DE na Região Autónoma da Madeira (R.A.M.), a análise que se segue é baseada na possibilidade dos órgãos de Governo próprio elaborarem legislação e regulamentação em matéria de interesse específico. Por outras palavras trata-se de encontrar, no quadro legislativo Nacional, referências aos poderes da Região e, a partir daí, analisar o próprio modelo autonómico do Desporto Escolar.

Quanto à apresentação dos diplomas estudados organizou-se esta parte segundo o critério cronológico, incluindo os diplomas mais relevantes desde 1985 até Dezembro de 1995. Contudo, decidiu-se incluir algumas referências da Constituição Portuguesa, uma vez que contemplam aspectos importantes respeitantes ao desporto em geral e, ao desporto escolar, em particular, que não podem ser descurados.

## 1. O DESPORTO ESCOLAR NO QUADRO DA LEGISLAÇÃO PORTUGUESA

- dos avanços e recuos à necessidade de uma nova ordem

### 1.1. A CONSTITUIÇÃO PORTUGUESA

- o direito que todos têm à prática desportiva

Nos termos do artigo 79º da Constituição Portuguesa, *"todos têm direito à cultura física e ao desporto"*.

O número 2. do mesmo artigo dispõe que:

*"incumbe ao Estado promover, estimular, orientar e apoiar a prática desportiva e a difusão da cultura física e do desporto, em colaboração com as escolas, associações e colectividades desportivas"*.

Esta primeira referência denota, desde logo, o dever do Estado em matéria de fomento e desenvolvimento desportivo, não só ao nível das associações, mas também ao nível das actividades escolares, conforme, mais adiante se refere, no artigo 73º:

*"o estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para o desenvolvimento da personalidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida colectiva"*.

No que concerne aos poderes das Regiões Autónomas - artigo 229º, a Constituição Portuguesa consagra às Assembleias Legislativas Regionais a faculdade de iniciativa legislativa em matérias de interesse específico, que não estejam reservadas à competência própria dos órgãos de soberania.

De realçar o ponto 2. do artigo 227º, que explicita os objectivos da autonomia regional:

*"a autonomia das regiões visa a participação democrática dos cidadãos, o desenvolvimento económico-social, a promoção e a defesa dos interesses regionais, bem como o reforço da unidade nacional e dos laços de solidariedade entre todos os portugueses"*.

Por sua vez, entre as ditas matérias de interesse específico encontram-se a Educação e o Desporto, conforme o próprio Estatuto Político Administrativo da RAM, revisto em 1991 e que irá ser analisado mais adiante.

## **1.2. EXTINÇÃO DOS SERVIÇOS DE COORDENAÇÃO DE ED. FÍSICA E DESPORTO ESCOLAR, Decreto Lei n.º 150/86, de 18 de Junho**

**- a separação da EF do DE e a integração deste na D.G.D.**

A 18 de Junho de 1986 dava-se, através da publicação do Decreto-Lei nº 150/86, a extinção dos serviços de coordenação da Ed. Física e Desporto Escolar originando a separação da Ed. Física do DE, uma vez que a primeira passava a ser integrada nas "Direcções Gerais Pedagógicas", enquanto o DE passava a ser coordenado e gerido a partir da Direcção Geral dos Desportos, em conjugação com as respectivas federações desportivas.

Foram alterações que trouxeram novas desordens à organização do DE sobretudo porque era gerido a partir de um sistema e organizações desintegradas dos problemas das escolas e do sistema educativo, não tendo sido capaz de dinamizar a generalidade da comunidade escolar, excepto com muitos dos alunos que já praticavam a sua actividade desportiva federada.

Foi, então, na altura, que surgiram várias individualidades do meio universitário e desportivo, entre os quais os próprios autores que são referidos neste estudo, nos modelos organizacionais do DE, que apresentaram algumas críticas e avançaram com propostas de conceptualização e enquadramento do DE no sistema educativo. Foram contributos importantes para "recolocar o DE no seu devido lugar".

## **1.3. LEI DE BASES DO SISTEMA EDUCATIVO, Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro - o ponto de partida para uma nova ordem**

A Lei de Bases do Sistema Educativo veio dar, não só uma nova ordem ao DE mas, sobretudo, uma nova importância ao DE como actividade de formação integral e de ocupação dos tempos livres:

*"as actividades curriculares dos diferentes níveis de ensino devem ser complementadas por acções orientadas para a formação*

*integral e realização pessoal dos educandos no sentido da utilização criativa dos seus tempos livres" 9.*

Era, desta forma, reconhecido do ponto de vista legislativo, o papel do DE na formação integral do alunos e na ocupação dos tempos livres.

Realce, igualmente, para os pontos 3. e 4. do mesmo diploma que reforça a importância da iniciativa da escola:

*"as actividades de complemento curricular podem ter âmbito nacional, regional ou local e, nestes dois últimos casos, ser da iniciativa de cada escola ou grupo de escolas" 10.*

Este era o primeiro passo, do ponto de vista legislativo, para que as escolas assumissem, através das suas iniciativas e de acordo com a sua realidade específica, um novo protagonismo na gestão e dinamização das suas próprias actividades.

Saliente-se, igualmente, a valorização do estudante na organização, desenvolvimento e avaliação das actividades desportivas em que está envolvido. No ponto 5., do artigo 48º, faz referência a este aspecto bem como aos objectivos do desporto escolar:

*"o desporto escolar visa especificamente a promoção da saúde, a aquisição de hábitos e condutas motoras e o entendimento do desporto como factor de cultura, estimulando sentimentos de cooperação, solidariedade, autonomia e criatividade, devendo ser fomentada a sua gestão pelos estudantes praticantes, salvaguardando-se a orientação por profissionais qualificados" 11.*

Para além do DE dever ser fomentado a partir da participação dos estudantes na sua gestão, deve ser orientado por profissionais com qualificação adequada, situação que está, hoje, longe de ser resolvida, pois o que se assiste é a um afastamento dos melhores e mais habilitados docentes da escola para o sistema desportivo e áreas afins.

Nem mesmo com a formação inicial de professores de Ed. Física, desenvolvida a partir das várias universidades portuguesas, incluindo a da

---

<sup>9</sup> - Artigo 48º - Ocupação de Tempos Livres e Desporto Escolar, ponto 1., Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, DR I-A, nº 237, p. 3078.

<sup>10</sup> - Idem, p. 3079.

<sup>11</sup> - Refira-se que no ponto 3.2. deste capítulo - "Os objectivos gerais que devem presidir ao Desporto Escolar" - são desenvolvidos um conjunto de objectivos e princípios que devem estar subjacentes às actividades deste sector.

Madeira (que já vai no seu 7º ano consecutivo), se poderá dizer que o problema ficará resolvido a curto-médio prazo, porque as organizações de carácter desportivo, com o apoio das entidades governamentais, estão a recrutar, por destacamento e requisição, os docentes mais habilitados<sup>12</sup>.

Quanto aos princípios gerais da administração do sistema educativo, regista-se o ponto 2., do artigo 43º, que abre a possibilidade de entidades pertencentes à comunidade extra-escolar participarem na vida desta:

*"O sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidades representativas das actividades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico".*

Estavam assim criados os primeiros passos para que o DE assumisse, através da escola e dos seus agentes, um papel mais preponderante na ocupação dos tempos livres dos alunos e na aquisição de hábitos desportivos. Todavia, ficava em aberto a necessária regulamentação das questões essenciais da estrutura e orgânica do DE, bem como das suas receitas.

#### 1.4. CRIAÇÃO DO GABINETE COORDENADOR DO DESPORTO ESCOLAR - Despacho 87/ME/89 de 14 de Junho

Depois do Ministério de Educação ter instituído, em 1988, um grupo de trabalho que tratou de elaborar o projecto de Decreto-Lei para a Ed. Física e Desporto Escolar, em Junho de 1989, deu-se a criação do Gabinete Coordenador do Desporto Escolar, afecto à Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário (DGEBS). As suas principais atribuições eram as de elaborar, dinamizar e coordenar o desenvolvimento do programa de DE para os diversos graus de ensino e, ainda, dar continuidade ao Projecto de Decreto Lei, extinguindo, assim, o anterior grupo de trabalho.

Foi em Janeiro de 1992, com a criação de um outro Grupo, o "Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento da Ed. Física e Desporto Escolar" (GTDEFDE), através do Despacho conjunto 1/SEAM/SESE/, que se extinguiu o

<sup>12</sup> - A questão do afastamento dos professores das escolas para os clubes e organizações desportivas será retomada mais adiante quando analisarmos os resultados das habilitações e da situação profissional dos docentes de Ed. Física/DE.

Gabinete do DE. Contudo, esta nova regulamentação não veio trazer grandes alterações, na medida em que passou a ser da responsabilidade directa da própria Direcção Geral do Ensino Básico mantendo-se, no entanto, toda a estrutura anterior como suporte à própria Direcção.

Registe-se, também, o facto de o Decreto-Lei de Ed. Física e Desporto Escolar (de 26 de Fevereiro de 1991) contemplar uma estrutura de coordenação nacional - o Gabinete de Ed. Física e Desporto Escolar, conforme mais adiante se analisará.

### 1.5. LEI DE BASES DO SISTEMA DESPORTIVO, Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro

#### - a necessária relação e articulação entre o Desporto Escolar e o Desporto Federado

Em 1990, a primeira Lei do ano - a Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD) - faz várias referências ao DE, definindo por exemplo, o seguinte:

*"o desporto escolar titula organização própria no âmbito do sistema desportivo e subordina-se aos quadros específicos do sistema educativo"* 13.

Desta definição recolhemos, desde logo, a subordinação do DE ao próprio sistema educativo, devendo, todavia, manter interacções com os agentes do sistema desportivo uma vez que pode titular organização própria nesse sistema.

Neste sentido, o número 2. do mesmo artigo é mais explícito, fazendo referência à necessária articulação entre o sector escolar e o sector federado:

*" (...) a prática do desporto como "actividade extra-curricular, quer no quadro da escola, quer em articulação com outras entidades com actuação no domínio do desporto, designadamente os clubes, é facilitada e estimulada tanto na perspectiva de complemento educativo como na ocupação formativa dos tempos livres"* 14.

13 - Artigo 6º - Desporto e Escola - pontos 1, 2 e 3, Lei n.º 1/90, DR I Série, nº 11, de 13 de Janeiro de 1990, p. 193.

14 - Ibidem.

Cabe ao Governo definir, com as autarquias locais, as medidas adequadas, estimular e apoiar a intervenção destas na organização das actividades referidas no número anterior.

O artigo 12º - habilitações de docentes e técnicos do desporto - e dispensando, por agora o termo "técnicos do desporto", refere que o acesso ao exercício de actividades docentes na área do desporto é legalmente condicionado à posse de habilitação adequada e à frequência de acções de formação e de actualização de conhecimentos técnicos e pedagógicos.

Referência, também, para o dever do Estado em matéria de apoio à actividade desportiva na vertente de recreação:

*"o Estado estimula a prática desportiva e presta apoio aos praticantes desportivos, quer na actividade desportiva orientada para o rendimento, quer na actividade desportiva para a recreação"; a "prática desportiva é ainda objecto de protecção e regulamentação especial, no quadro da educação, da saúde, da cultura ou de outras áreas sociais" 15.*

No que respeita ao associativismo desportivo - clubes e associações desportivas - o artigo 23º, - definem-se as federações multidesportivas como:

*"aquelas que se dedicam ao desenvolvimento da prática cumulativa de diversas modalidades desportivas, para as áreas específicas de organização social, designadamente no âmbito do desporto no quadro do sistema educativo" 16.*

No respeitante ao desporto das Regiões Autónomas, o artigo 30º consagra aos respectivos órgãos de governo próprio a possibilidade de se regerem por disposições especiais em termos de administração pública desportiva. Assim, por exemplo, decretou a Assembleia Legislativa Regional, em Setembro de 1993, a criação do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (IDRAM), implicando com a eliminação da antiga Direcção Regional dos Desportos.

15 - Artigo 14º - Praticantes Desportivos - pontos 1 e 2, Lei n.º 1/90, DR I Série, n.º 11, de 13 de Janeiro de 1990, p. 194. No artigo seguinte é dedicado um texto à "Alta Competição" expondo um conjunto de apoios específicos aos atletas que apresentam um nível de excelência nos resultados desportivos.

16 - Idem, ponto 3, p. 196. Neste âmbito registamos o facto de em 1993 ter-se preparado um projecto de Decreto-Lei que previa a criação da Federação Portuguesa do Desporto Escolar, das respectivas Associações Desportivas e Grupos Desportivos Escolares, que acabou por não ser posto em prática.

Finalmente, a Lei de Bases do Sistema Desportivo, no artigo 41º -  
- Desenvolvimento Normativo da Lei - refere que:

*"o governo fará publicar legislação complementar nos domínios da Ed. Física e Desporto Escolar e regime jurídico das federações desportivas" 17.*

#### 1.6. A ÁREA-ESCOLA, Decreto-Lei n.º 286/89, de 29 de Agosto - um projecto multidisciplinar

O Decreto-Lei 286/89 institucionaliza a Área-Escola como uma "área curricular não disciplinar", de carácter obrigatório, tendo por finalidades fundamentais a concretização dos saberes através de actividades e projectos multidisciplinares, a articulação entre a escola e o meio e a formação pessoal e social do aluno.

A concretização da interdisciplinaridade implica a abordagem e tratamento de um tema, de um problema, de uma situação, numa perspectiva que se pode considerar de transversal enquanto aprofunda os objectivos comuns às diversas áreas disciplinares ou disciplinas, recorre aos seus métodos e se harmoniza com os seus conteúdos programáticos.

Neste contexto, o desenvolvimento da Área-Escola implica um trabalho conjunto, não só dos docentes que se propõem a realizar o mesmo projecto, como também o de outros agentes educativos, designadamente, pais, encarregdos de educação e outros representantes da comunidade local.

Foi aprovado, então, o "plano de concretização da Área-Escola" no qual se encontra definido a Área-Escola como uma "área curricular de natureza interdisciplinar e de frequência obrigatória"<sup>18</sup>.

Entre as suas finalidades, destacamos a aquisição de saberes na perspectiva interdisciplinar; a sensibilização dos alunos para a importância dos problemas do meio onde a escola se insere e a promoção do espírito de iniciativa, de organização, de autonomia e de solidariedade, aspectos fundamentais da formação integral do aluno.

17 - Idem, alíneas a) e d), p. 198.

18 - Despacho 142/M/90 e respectivo Anexo I, Ministério da Educação, DR, II Série, n.º 202, de 1 de Setembro de 1990, p. 9757.

Todo o restante despacho concretiza os aspectos diversos da operacionalização e regulamentação das actividades que se inserem na Área-Escola, designadamente, os horários, as competências dos órgãos escolares, dos professores e alunos, a avaliação, a organização, entre outros<sup>19</sup>.

### 1.7. MODELO DE APOIO À ORGANIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES DE COMPLEMENTO CURRICULAR - Despacho 141/ME/90

A Lei de Bases do Sistema Educativo consigna que:

*"As actividades curriculares dos diferentes níveis de ensino devem ser complementadas por acções orientadas para a formação integral e a realização pessoal dos educandos no sentido da utilização criativa e formativa dos seus tempos livres.*

*Estas actividades visam, nomeadamente, o enriquecimento cultural e cívico, a educação física e desportiva, a educação artística e a inserção dos educandos na comunidade"* 20.

Assim, ao abrigo deste diploma e do Decreto-Lei 286/89 - "Os novos planos curriculares"<sup>21</sup> - aprovou o Governo, o "Modelo de Apoio à Organização das actividades de complemento curricular"<sup>22</sup>.

Segundo o artigo 1º deste diploma, define que:

*"as actividades de complemento curricular constituem um conjunto de actividades não curriculares que se desenvolvem predominantemente, para além do tempo lectivo dos alunos e que são de frequência facultativa".*

Já no artigo 2º, constatamos que estas actividades têm uma natureza eminentemente lúdica, cultural e formativa, podendo ser de carácter desportivo, artístico, tecnológico, de formação pluridimensional, de

<sup>19</sup> - Idem, pp. 9757-9760.

<sup>20</sup> - Artigo 48º - Ocupação dos Tempos Livres e Desporto Escolar - pontos 1 e 2, Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, DR I Série, n.º 237, pp. 3078 - 3079.

<sup>21</sup> - Artigo 8º - Actividades de Complemento Curricular, segundo os pontos 1 e 2, integra-se o Desporto Escolar, o qual deve ser tornado gradualmente acessível a todos os alunos dos vários ciclos de ensino.

<sup>22</sup> - Anexo ao Despacho 141/ME/90, DR, II Série, n.º 202, p. 9756.

solidariedade e voluntariado, de ligação da escola com o meio e de desenvolvimento da dimensão europeia na educação.

Podem fazer parte da organização destas actividades, alunos, professores, associações de alunos, especialistas e outros membros da comunidade, sendo da iniciativa dos membros da escola a construção de projectos de actividades de complemento curricular. Eles constituem um grupo nuclear de livre designação o qual deve ter o seu regulamento interno.

### 1.8. ED. FÍSICA E DESPORTO ESCOLAR, Decreto-Lei n.º 95/91, de 16 de Fevereiro

- a concretização de uma nova ordem organizacional para o DE

O desporto escolar deve ser desenvolvido tendo como referência os princípios próprios que orientam o quadro teórico, pedagógico e organizacional em que o mesmo se deve processar, constantes das Leis de Bases do Sistema Educativo e Desportivo.

Assim, e dando sequência ao artigo 41º da Lei de Bases do Sistema Desportivo, o Decreto-Lei de Ed. Física e Desporto nº 95/91<sup>23</sup> veio dar uma nova ordem ao Desporto Escolar, não só em termos organizacionais e institucionais como também financeiros. Desde logo no preâmbulo deste diploma consta o seguinte:

*"(...) Assumindo-se o DE como um sistema totalmente integrado no sistema educativo, deve, contudo, ser também um sector autónomo do sistema desportivo, onde poderá estabelecer ligações com os outros subsistemas, numa situação de igualdade institucional, nomeadamente no quadro das relações com os clubes e as federações desportivas, salvaguardando-se sempre o primado da educação, das suas estruturas próprias e da sua unidade de direcção".*

É, efectivamente, com esta definição que se clarifica o "lugar" do DE no âmbito dos sistemas educativo e desportivo. É integrado totalmente no sistema educativo, mas mantém interfaces com o sistema desportivo, o mesmo é dizer, com as associações/clubes desportivos e organizações desportivas de serviço público. Daqui decorre a necessidade de articulação e

<sup>23</sup> - Este Decreto-Lei, datado de 26 de Fevereiro, DR I Série-A n.º 47, trata-se do diploma mais importante para a compreensão de toda a estrutura e regulamentação da Educação Física e do Desporto Escolar na medida em que veio preencher um conjunto de lacunas respeitantes aos principais problemas por que passava o DE.

rentabilização dos sectores desportivos, ainda para mais quando se trata de analisar o DE de uma forma integrada, numa Região Autónoma, onde os recursos materiais e humanos são relativamente escassos e específicos.

### 1.8.1. A DEFINIÇÃO DE "DESPORTO ESCOLAR"

O artigo 5º do mesmo Decreto-Lei define o DE como:

*"o conjunto de práticas lúdico-desportivas e de formação com objecto desportivo desenvolvido como complemento curricular e ocupação dos tempos livres, num regime de liberdade de participação e de escolha, integradas no plano de actividades da escola e coordenadas no âmbito do sistema educativo"* 24

Neste conjunto de práticas incluem-se, subentende-se, todas as modalidades físico-desportivas que, inseridas e dinamizadas numa realidade específica, podem assumir dimensões tais como a recreação, a aprendizagem elementar de destrezas motoras e desportivas, a manutenção física, o treino e a competição desportiva.

Registe-se, também, que as práticas desportivas são de livre participação, de escolha e integradas no plano de actividades da escola e coordenadas pelas estruturas do sistema educativo, neste caso particular da R.A.M., o Gabinete Coordenador do Desporto Escolar, conforme a própria Lei Orgânica da Secretaria Regional de Educação o consigna.

### 1.8.2. INSERÇÃO INSTITUCIONAL DO DESPORTO ESCOLAR

Após o DE ter sido desenvolvido a partir de estruturas organizacionais nacionais do sistema desportivo, com esta nova legislação passou a ser totalmente integrado nas estruturas do sistema educativo, nomeadamente na "Direcção Geral dos Ensino Básico e Secundário"<sup>25</sup>, a nível central, enquanto a nível regional insere-se nas estruturas regionais do Ministério da Educação, definidas no Decreto-Lei n.º 141/93, de 26 Abril.

<sup>24</sup> - Ibidem, p. 942. A compreensão e desenvolvimento deste conceito pode ser complementado com os objectivos do desporto escolar, apontados na LBSE.

<sup>25</sup> - Revogado, depois, pelo Decreto-Lei n.º 133/93, de 26 de Abril, diploma que aprovou a Lei Orgânica do Ministério da Educação, criando dois departamentos: o do Ensino Secundário e o da Educação Básica, responsáveis pela coordenação da Ed. Física e Desporto Escolar, conforme os artigos 8º e 9º, alíneas e). Com este Decreto foram revogados, ainda, os artigos 14º e 15º do Decreto Lei n.º 95/91.

Finalmente, a nível local, o DE organiza-se nas escolas sob a responsabilidade dos respectivos órgãos de administração e gestão.

Com esta nova ordem o desporto escolar "tentou"<sup>26</sup> assumir-se como um sector fundamental e da responsabilidade das estruturas da educação. É que, antes de ser uma questão do desporto é, prioritariamente, um "problema" da educação e, por isso, deve ser orientado a partir das entidades com competências na condução do processo educativo da juventude, com os recursos materiais e humanos, também eles devidamente adequados às finalidades e objectivos que orientam estas actividades. Este pressuposto não implica que não possa haver zonas de interface entre os dois sistemas sobretudo quando pretendemos gerar resultados acrescidos a partir de interações e sinergias entre ambos os sectores.

No que respeita à R.A.M., o DE está, também, totalmente integrado na estrutura responsável pela educação, denominada de Direcção Regional de Inovação e Gestão Educativa, como veremos mais adiante.

### 1.8.3. ESTRUTURAS DE ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR

#### a) O "Núcleo do Desporto Escolar" como unidade organizativa da escola

A organização do desporto escolar faz-se em cada escola através do "Núcleo", sob a responsabilidade dos órgãos de gestão respectivo. O "Núcleo", segundo o mesmo Decreto-Lei, artigo 9º, define-se como:

*"(...) a unidade organizativa da escola na qual se processam as práticas do desporto escolar, de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro <sup>27</sup>, quanto às escolas do 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário".*

A organização do núcleo é feita tendo em conta o grau de ensino, o projecto educativo da escola e a especificidade da região. Efectivamente,

<sup>26</sup>- Utilizamos o termo "tentou" porque o Decreto-Lei n.º 115/95, de 29 de Maio, veio dar um passo atrás ao remeter para o INDESP toda a coordenação do DE de âmbito nacional, implicando necessariamente com algum conflito e confusão com o estabelecido no próprio Decreto -Lei de 95/91.

<sup>27</sup> - Diploma que regulamenta o regime jurídico da Autonomia Escolar - DR I Série nº 29. De acordo com o artigo 2º, p. 457, entende-se por autonomia da escola: "a capacidade de elaboração e realização de um projecto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo.

quando se trata de dinamizar, ao nível de cada estabelecimento de ensino, um conjunto de actividades internas, é necessário que estejam devidamente enquadradas num projecto global - o "projecto educativo" e, prioritariamente, dinamizadas pelos seus agentes educativos.

Fazem parte do "Núcleo" todos os alunos praticantes, os professores intervenientes no DE, para além do Coordenador e ainda um representante da Associação de Estudantes, caso exista.

#### **b) O cargo de "Coordenador do Desporto Escolar"**

A responsabilidade de coordenação da estrutura "núcleo" é de um professor de Ed. Física, nomeado pelo órgão de gestão e sob a proposta dos professores da disciplina em serviço na mesma.

Entre as suas diversas competências expostas no artigo 11º, destacamos todo o planeamento, programação e orçamento anual das actividades e assegurar que estas estejam integradas no plano de actividades da escola. Deve, igualmente, fomentar a participação dos alunos na gestão do DE, intervindo no desenvolvimento, organização e avaliação das respectivas actividades.

Cabe-lhe, ainda, estabelecer a articulação com a estrutura de âmbito regional, de modo a que o projecto e respectivo programa passem a fazer parte do planeamento regional do DE.

Quanto à acumulatividade de cargos, o n.º 2. do artigo 11º refere que não é possível exercer quaisquer outros cargos na escola.

#### **c) O "Gabinete de Ed. Física e Desporto Escolar" - estrutura de coordenação de âmbito nacional**

A reestruturação do Ministério da Educação, operada pela então nova Orgânica (Decreto-Lei n.º 133/93), veio criar entre os serviços centrais do Ministério, os departamentos dos Ensinos Secundário e Básico, como serviços de coordenação e orientação no âmbito dos subsistemas do ensino secundário e educação básica, respectivamente (Decretos-Lei n.º 137/93 e 138/93)<sup>28</sup>. No primeiro departamento são criados cinco núcleos de coordenação, enquanto no

<sup>28</sup> - Foram vários os diplomas legais aprovados, não só os respeitantes à Lei Orgânica do Ministério da Educação, como também alguns respeitantes ao Desporto entre os quais se destaca a Lei Orgânica do Instituto do Desporto (INDESP). DR, 26 de Abril, I Série-A, n.º 97.

segundo são criados sete, que têm à sua responsabilidade, entre outras competências, a coordenação das actividades da Ed. Física e Desporto Escolar, em colaboração com as Direcções Regionais de Educação, na definição de prioridades e linhas de acção neste domínio.

Com esta nova orgânica, o Gabinete Coordenador do DE passa a ser da responsabilidade do núcleo de coordenação respectivo, cujas competências são as de planear, coordenar, orientar e avaliar o sistema educativo para a Ed. Física e Desporto Escolar.

Entretanto e, curiosamente, é o mais recente Decreto-Lei, o n.º 115/95, que vem contrariar o exposto, integrando, novamente, a estrutura de coordenação nacional no INDESP, conforme adiante se analisará.

#### 1.8.4. AS RECEITAS DO DESPORTO ESCOLAR

Uma das grandes mudanças operadas a partir do Decreto-Lei 95/91 foi a regulamentação das receitas para o desporto escolar, pois através do artigo 16º passam a constituir receitas da estrutura responsável:

- as verbas que a seu favor forem inscritas no Orçamento do Estado;
- o subsídio que, por despacho anual dos membros do Governo com a tutela da Educação e dos Desportos e nos termos definidos no Decreto-Lei n.º 193/73, de 30 de Abril, for anualmente atribuído ao Desporto Escolar pelo Instituto de Fomento do Desporto<sup>29</sup> o qual corresponderá obrigatoriamente, no mínimo, a 15% das receitas próprias que aquele Instituto receber ao abrigo da legislação aplicável à repartição da receita líquida das Apostas Mútuas;
- os donativos e patrocínios especialmente dirigidos ao desenvolvimento das práticas desportivas escolares e seus quadros competitivos privados.

---

<sup>29</sup> - Entretanto, com o Decreto-Lei n.º 143/93 de 26 de Abril - criação do Instituto Nacional do Desporto (INDESP), artigo 26º, é extinto o Fundo de Fomento do Desporto, transitando todas as referências deste, para o INDESP.

### 1.8.5. ESTRUTURAS CONSULTIVAS DO DESPORTO ESCOLAR

Ainda no Decreto-Lei n.º 95/91 vamos encontrar duas estruturas consultivas que são de extrema importância para o desenvolvimento deste sector. Uma, o "Conselho Técnico" (artigo 17º), que é um órgão da estrutura central do Ministério da Educação, que tem por competências essenciais acompanhar as diversas matérias da administração central, emitir pareceres ou realizar estudos e manter permanente a articulação com os departamentos da administração pública que tenham conexão com o desporto escolar; outra, uma estrutura consultiva independente - o "Conselho Nacional do Desporto Escolar" (artigo 18º) - constituída a partir de diversas personalidades e representantes das organizações de áreas do desporto, da educação e outras afins, que têm oportunidade de emitir pareceres, propostas e participar na definição das orientações relativas ao desenvolvimento do DE. Pertinente será salientar que tem assento neste conselho um representante dos serviços competentes para a Educação Física e DE da R.A.M..

### 1.8.6. REGIÕES AUTÓNOMAS E O DESPORTO ESCOLAR

#### - a possibilidade de organização de um modelo próprio

O mais importante artigo deste diploma, se atendermos ao objectivo essencial deste estudo, é o 25º, que possibilita às Regiões Autónomas a organização do Desporto Escolar de acordo com legislação específica elaborada pelos respectivos órgãos de governo próprio.

Veremos mais adiante que a organização do DE na região, bem como a sua legislação e regulamentação, tem-se diferenciado da realidade continental, embora também encontremos algumas semelhanças.

### 1.8.7. O INSTITUTO NACIONAL DO DESPORTO (INDESP),

Decreto Lei n.º 143/93, de 26 de Abril

#### - o apoio indispensável ao Desporto Escolar

Com a criação do Instituto do Desporto<sup>30</sup>, pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, com património

---

<sup>30</sup> - DR I Série-A, de 26 de Abril, n.º 97, p. 2050

próprio e sob a tutela do membro do Governo responsável pela área do desporto, deu-se a extinção da Direcção Geral dos Desportos. Esta nova estrutura veio abrir novas possibilidades de estruturação e apoio ao desporto em todos os seus níveis.

Entre as suas competências, destacamos o apoio ao DE em vários domínios, em especial na recuperação das infraestruturas desportivas escolares, conforme artigo 2º, alínea h):

*"Conceber, coordenar e apoiar, técnica e financeiramente, e, sem prejuízo das competências cometidas, por lei, a outras entidades, um programa integrado de construção e recuperação dos equipamentos e das infraestruturas desportivas, designadamente em estabelecimentos de ensino público, em colaboração com as autarquias locais".*

Igualmente, cabe ao INDESP apoiar as actividades desportivas competitivas desenvolvidas no âmbito do Desporto Escolar, conforme refere a alínea l) do mesmo artigo.

#### **1.8.8. INCLUSÃO DO "GABINETE DO DESPORTO ESCOLAR" NO INDESP, Decreto-Lei n.º 115/95, de 29 de Maio** - "andar para trás de novo"

Já aqui fizémos algumas referências a este Decreto-Lei, sobretudo porque embate com alguns princípios consignados noutros diplomas anteriormente analisados.

Ao analisarmos a introdução do diploma, parece-nos que o factor que levou a incluir um gabinete do Desporto Escolar no INDESP, tendo em vista a coordenação geral deste sector, está associado a um desajustamento na gestão das finanças e da organização geral do DE, bem como a uma racionalização de meios e de estruturas administrativas.

Independentemente da oportunidade e do alcance desta medida política, fica-nos a impressão de que há muitos aspectos por esclarecer. No 4º parágrafo da introdução, detectamos, desde logo, uma confusão entre o DE e o DF. Senão, vejamos:

*"(...)". Por outro lado, importa dotar o INDESP de condições adequadas à prestação de um apoio eficaz aos clubes e colectividades desportivas que ao nível local, promovem entidades*

*desportivas, objectivo que se visa prosseguir através da criação da figura do subdelegado regional" 31.*

Ora, se os Subdelegados Regionais, de acordo com o artigo 18º, servirão para coadjuvar os Delegados Regionais, no âmbito do desporto federado (subentende-se), qual será, então, a sua intervenção no DE?

Constrói-se um Decreto-Lei para recolocar a coordenação do DE no âmbito de estruturas do Desporto Federado com a intenção de servir os objectivos e actividades deste?

Parece-nos que renasce a ideia de que o DE deve estar subordinado ao próprio sector federado e ser gerido a partir de estruturas e cargos, que pouco ou nada têm a ver com as actividades desenvolvidas ao nível dos estabelecimentos de ensino.

O artigo 10º-A deste Decreto-Lei, que define o "Gabinete de Apoio ao Desporto Escolar", tem por competências a coordenação das actividades do DE a nível nacional, cabendo-lhe em especial:

- a) organizar o calendário das competições de nível nacional;
- b) dinamizar o quadro competitivo regional e sub-regional;
- c) assegurar o apoio técnico e financeiro às Direcções Regionais de Educação para o desenvolvimento das suas actividades no âmbito do desporto escolar;
- d) assegurar a participação de equipas nacionais de desporto escolar em competições e manifestações internacionais;
- e) colaborar com a Direcção de Serviços de Infraestruturas Desportivas e as Direcções Regionais de Educação na construção das infraestruturas desportivas escolares necessárias ao desenvolvimento do desporto escolar;
- f) dotar as escolas de material e equipamento necessários ao desenvolvimento do desporto escolar.

Finalmente, estranha-se o facto de não haver qualquer norma revogatória em relação ao Decreto-Lei n.º 95/91, principalmente porque não está em consonância com alguns artigos expostos neste.

Da mesma forma, duvidamos que este diploma esteja a ser aplicado quando o Instituto do Desporto viveu, na altura, alguma turbulência e mudança e, decorridos vários meses, se prevê a tomada de medidas

---

31 - DR I Série-A, de 29 de Maio de 1995, n.º 124, p. 3363.

legislativas e estruturais do novo Governo da República, em matéria de educação e desporto escolar.

**1.8.9. LEI ORGÂNICA DO XIII GOVERNO CONSTITUCIONAL,  
Decreto-Lei n.º 296-A/95, de 17 de Novembro**

**- a reintegração do Desporto Escolar no Minist. da Educação**

A nova estrutura organizacional do XIII Governo Constitucional aponta para a reorganização dos departamentos ministeriais de acordo com as suas prioridades políticas. Em relação às questões do Desporto, registe-se o facto de o Instituto do Desporto transitar para a Presidência do Conselho de Ministros, com excepção para o sector desportivo escolar e a área das construções desportivas em recintos escolares, que são integrados no Ministério da Educação.

Trata-se de voltar a reintegrar toda a coordenação desportiva escolar a partir do sistema educativo e enquadrado nas questões prioritárias para a inovação educacional<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> - Todavia, ficamos a aguardar a tomada de novas medidas políticas no âmbito das estruturas e da dinâmica organizacional do Desporto Escolar, tendo em conta a importância que foi atribuída pelo actual Governo da República a este sector desportivo.

## 2. O ENQUADRAMENTO DO DESPORTO ESCOLAR NA LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DA R.A.M.

Realizadas que estão as principais referências normativas do DE no quadro da legislação nacional passamos, a analisar aquelas que dizem respeito, especificamente, à Região Autónoma da Madeira, tendo em conta o quadro legislativo e regulamentar que suporta a estrutura e orgânica das organizações com competências neste sector desportivo.

### 2.1. O ESTATUTO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO DA R.A.M., Lei n.º 13/91, de 5 de Junho

#### - a salvaguarda dos interesses específicos da Região

O Estatuto Político-Administrativo da R.A.M consagra à Assembleia Legislativa Regional competências para legislar, com respeito da Constituição e das Leis Gerais da República, em matérias de interesse específico para a região, que não estejam reservadas à competência própria dos órgãos de soberania. No mesmo diploma, artigo 30º, enumera as matérias de interesse específico para a Região, designadamente:

- o) Educação pré-escolar, ensino básico, secundário e especial;*
- s) Desportos".*

Por outro lado, cabe ao Governo Regional, entre outras competências, aprovar a orgânica dos respectivos departamentos e serviços em desenvolvimento das bases definidas pela Assembleia Legislativa Regional e elaborar os Decretos Regulamentares Regionais, as Portarias e os regulamentos em geral, necessários à execução dos Decretos Legislativos Regionais e ao bom funcionamento da Administração da Região.

## 2.2. LEI ORGÂNICA DA SECRETARIA REGIONAL DA EDUCAÇÃO

### - Órgão do Governo Regional que tutela o DE

A Lei Orgânica da Secretaria Regional de Educação<sup>33</sup>, no seu artigo 3º- Competências, alínea c), define que é da sua competência a orientação da Educação Física e Desporto Escolar:

*"Cabe à Secretaria Regional de Educação orientar e superintender em todas as actividades a desenvolver nas áreas de ensino, da acção social escolar, da Ed. Física e Desporto, da Formação Profissional e de Emprego".*

#### 2.2.1. Lei Orgânica da Direcção Regional de Inovação e Gestão Educativa (D.R.I.G.E)

A estrutura da Secretaria Regional de Educação (artº 4º) compreende várias direcções regionais, entre as quais a que superintende o DE, nomeadamente a Direcção Regional de Inovação e Gestão Educativa (DRIGE), uma estrutura, na sua designação, análoga às Direcções Regionais de Educação de Portugal Continental.

A Lei Orgânica desta Direcção Regional<sup>34</sup> compreende, na alínea p) como sua competência:

*"(...) supervisionar o trabalho desenvolvido pelos orientadores pedagógicos e coordenadores regionais e concelhios da disciplina de Expressão e Educação Físico-Motora no 1º ciclo e o desporto escolar" 35.*

Mais adiante, no seu artigo 4º - Estrutura, alínea c), fazem parte desta Direcção Regional diversos órgãos de concepção e apoio, entre os quais - o Gabinete Coordenador do Desporto Escolar.

<sup>33</sup> - Decreto Regulamentar Regional n.º2/93/M, Jornal Oficial, 22 Março, I Série, nº 31.

<sup>34</sup> - Decreto Regulamentar Regional n.º 31/93/M, DR, I Série-B, n.º 228, 28 Setembro, p. 5429.

<sup>35</sup> - Convém registar que, enquanto no 1º ciclo a disciplina de Expressão e Educação Físico-Motora o Desporto Escolar são ministrados pelos "cargos" de Coordenador Concelhio (professor do 1º ciclo que apoia um conjunto de escolas de uma zona concelhia) e coordenados por dois Coordenadores Regionais (também do 1º ciclo), ao nível do 2º e 3º ciclos e Ensino Secundário, o Desporto Escolar é coordenado por outros dois Coordenadores Regionais (professores de Ed. Física).

### 2.2.2. Gabinete Coordenador do Desporto Escolar (GCDE)

Este gabinete é dirigido por um director designado pelo Secretário Regional da Educação, e tem por competências (artigo 8º, ponto 1.):

*"as funções de coordenação da disciplina de Expressão e Ed. Físico-Motora do 1º ciclo e o desporto escolar em todos os níveis de ensino, nomeadamente:*

- a) (...);*
- m) (...)" .*

Entre estas competências gostaríamos de sintetizar aquelas que julgamos mais pertinentes face aos objectivos deste estudo, nomeadamente:

- a) criar condições para a institucionalização do desporto escolar
- b) desencadear acções necessárias à prática efectiva do desporto, nomeadamente nas áreas de animação, em colaboração com outros organismos desportivos;
- c) promover e coordenar o intercâmbio desportivo escolar;
- d) fomentar, regulamentar e coordenar, a nível regional, os quadros competitivos escolares, tendo em vista a maior participação possível da juventude;
- e) proceder à recolha de todos os elementos que possibilitem o planeamento das actividades do desporto escolar na Região;
- f) pronunciar-se acerca dos critérios relativos a instalações gimnodesportivas e apetrechamento;
- g) propor a nomeação dos Coordenadores Regionais e Concelhios;
- h) programar o intercâmbio do desporto escolar a nível nacional;

Face a esta regulamentação, consideramos oportuno registar o facto de, na R.A.M., a disciplina de Ed. Física não ser da responsabilidade directa da mesma estrutura que orienta e coordena o DE. Com efeito, a Lei Orgânica desta Direcção Regional não especifica este aspecto, mas subentende-se que, tal como as restantes disciplinas curriculares, seja da competência da Direcção de Serviços de Gestão Educativa que, para o efeito, integra várias divisões entre as quais as do 2º e 3º ciclo do ensino básico e as do ensino secundário.

### 2.2.3. Regime Jurídico dos Coord. Regionais e Concelhios

Para além do GCDE, o Governo Regional criou o regime jurídico dos Coordenadores Regionais e Concelhios<sup>36</sup> com o objectivo de implementar e coordenar a disciplina de Ed. Física e DE no 1º ciclo do ensino básico, bem como o DE nos restantes ciclos.

De acordo com o artigo 1º, o DE, nos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário é articulado por dois Coordenadores Regionais, cargos estes que devem ser desempenhados por profissionais habilitados para os respectivos graus de ensino.

Compete aos Coordenadores Regionais, segundo o artigo 2º:

- a) propor a definição de critérios que levem à criação de núcleos desportivos escolares nas diversas escolas;
- b) propor ao Secretário Regional da tutela a nomeação dos Delegados Desportivos<sup>37</sup>;
- c) programar a actividade dos núcleos
- d) planear e propor o quadro competitivo entre escolas;
- e) garantir o funcionamento regular dos núcleos;
- f) programar e propor acções de formação no âmbito do DE.

Registe-se o facto das competências expostas nas alíneas a), b) e e), estarem completamente desactualizadas, pois não correspondem ao que se passa na realidade madeirense. Inclusivamente, estas competências, estão em oposição ao próprio Decreto-Lei n.º 95/91, concretamente, a questão da nomeação dos Delegados Desportivos, bem como à garantia do funcionamento dos núcleos. São competências que dependem exclusivamente dos órgãos de gestão da respectiva escola, sob proposta dos grupo de professores de Ed. Física e não dos Coordenadores Regionais.

Aliás, a recente regulamentação emanada pela própria Secretaria Regional de Educação em relação ao funcionamento do DE nos estabelecimentos de ensino, sob a forma de Despacho Regulamentar, salvaguarda as opções e a autonomia dos órgãos escolares.

Estas mudanças têm sido levadas a cabo no quadro do desenvolvimento da autonomia escolar e da descentralização de poderes dos órgãos

<sup>36</sup> - Decreto Regulamentar Regional n.º 15/91/M, de 19 de Agosto, DR, I Série-B, n.º 189, p. 4257.

<sup>37</sup> - O cargo de Delegado Desportivo, na R.A.M., corresponde ao cargo de Coordenador do Desporto Escolar, constante no Decreto-Lei de Ed. Física e Desporto Escolar n.º 95/91, já analisado neste capítulo.

centrais/regionais para os órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino em que toda a programação, escolha dos professores, entre outros aspectos que se enquadram no regime jurídico da autonomia escolar<sup>38</sup>, passaram a ser da competência dos próprios estabelecimentos de ensino e dos seus agentes que estão implicados no processo.

### 2.3. A REGULAMENTAÇÃO DOS CARGOS DOS PROFESSORES QUE TRABALHAM NO DESPORTO ESCOLAR

Todos os diplomas regulamentares da autoria dos órgãos de governo próprio, que têm responsabilidades na coordenação e orientação do DE, consagram, em especial ao prof. de Ed. Física, a possibilidade de desempenho de um papel activo e determinante no desenvolvimento e dinamização das actividades físico-desportivas de âmbito escolar e na participação alargada dos alunos.

Considerando, igualmente, o princípio fundamental da autonomia escolar, consagrado no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, cabe ao estabelecimento de ensino a definição do seu modelo organizacional, face à sua realidade específica, às opções e condicionalismos, bem como à caracterização da população e dos recursos existentes.

Neste contexto, o prof. de Ed. Física assume um papel central e fulcral na construção, concretização e controlo do projecto das actividades físico-desportivas.

Com efeito, na R.A.M, a escola, através do seu grupo disciplinar e sob aprovação do Conselho Pedagógico, tem total autonomia para implementar o seu projecto, definindo neste as actividades a desenvolver e os objectivos a atingir, as formas de organização das actividades e dos alunos, os professores e alunos a envolver na orientação das actividades, a participação no quadro competitivo inter-escolas, entre outros assuntos de interesse específico para a população em causa.

Ao nível desta Região, desde há cerca de 12 anos a esta parte que as entidades responsáveis seguiram sempre uma organização completamente diferente e desintegrada do DE de Portugal Continental, conforme os

<sup>38</sup> - As competências dos órgãos escolares podem ser constactadas no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro - Regime Jurídico da Autonomia Escolar.

próprios diplomas já referidos neste estudo o comprovam. A especificidade da realidade madeirense tem sido a razão determinante e suficiente para adopção de um modelo próprio de organização do DE.

A 1 de Outubro de 1994, através do Despacho n.º 43/94<sup>39</sup>, a Secretaria Regional de Educação definiu toda a estrutura regulamentar do funcionamento das actividades ao nível da escola. Mais exatamente, este diploma definiu as várias hipóteses de organização das actividades escolares, bem como os cargos dos professores no DE, incluindo as atribuições, nomeações e remunerações, quer a nível da sua escola, quer no quadro das actividades inter-escolas.

De acordo com o mesmo Despacho podemos distinguir três "cargos" com responsabilidades técnico-pedagógicas e organizacionais na orientação das actividades do DE: o "Delegado Desportivo", "o Coordenador de Modalidade" e o "Orientador de Núcleo/Grupo de Treino". A figura de "Coordenador de Modalidade" apenas existe no modelo organizacional da Região porque a especificidade de muitas escolas, em termos de horários e instalações livres, levaram a realizar uma forma de prática desportiva diferente da dos treinos regulares - " os Campeonatos inter-turmas".

Com efeito, tem sido através de práticas competitivas internas, devidamente organizadas e supervisionadas, que se tem conseguido dinamizar e cativar uma larga população de alunos.

Por outro lado, esta forma de prática desportiva complementa e interage com as restantes actividades e cargos do DE e mesmo com a própria Ed. Física.

A distinção destes três cargos pode ser visualizada na fig. 3. Qualquer um destes cargos não são acumuláveis pelo mesmo professor, excepto determinadas situações particulares que deveriam ser apresentadas aos órgãos de coordenação regional, para aprovação, conforme expõe o próprio Despacho.

---

<sup>39</sup> - Em Setembro de 1995 e em Agosto de 1996 foram realizadas algumas alterações ao despacho, em especial no que se refere às horas de remuneração dos professores.

CARGO	FUNÇÃO PRINCIPAL
Delegado de Disciplina	Orientador e representante do grupo de disciplina, das actividades curriculares e extracurriculares no Conselho Pedagógico
Delegado Desportivo	Coordenador de todas as actividades físico-desportivas da respectiva escola e elemento de ligação entre esta e o G.C. Desporto Escolar
Coordenador de Modalidade	Organizador e orientador de um quadro competitivo interno numa dada modalidade desportiva e orientador de equipas no quadro competitivo inter-escolas
Orientador de Núcleo/Grupo	Orientador de treinos/aulas regulares de uma dada modalidade e orientador de equipas no quadro competitivo inter-escolas

Fig. 3: Cargos e respectiva função principal dos professores de Ed. Física que exercem funções próprias no DE. (Baseado no Despacho da Secretaria Regional de Educação n.º 43/94, de 1 de Outubro - regulamentação dos professores envolvidos em funções no Desporto Escolar).

De salientar ainda o carácter flexível do diploma, na medida em que permite às actividades funcionarem através de grupos de treino/aulas regulares, independentemente dos objectivos, ou/e através de campeonatos internos. Estas possibilidades de opção dependiam, fundamentalmente, das condições infraestruturais e dos seus horários disponíveis. Era com base na análise de um conjunto de factores que os órgãos escolares respectivos, em particular o grupo de professores de Ed. Física, definiam o seu próprio modelo de organização e funcionamento.

Convém também referir que o Delegado de Disciplina, bem como os professores estagiários, podem participar no DE, quer através da realização de actividades pontuais e integradas no seu programa de estágio, quer ainda no desenvolvimento e orientação de práticas regulares, não podendo, no entanto, ser remunerados (os estagiários) por esse exercício.

A escolha dos professores para o exercício de quaisquer uma destas funções é da exclusiva responsabilidade do grupo disciplinar de Ed. Física da respectiva escola, o que vem reforçar, uma vez mais, a importância do papel do professor na dinamização do DE.

## 2.4. O INSTITUTO DO DESPORTO DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA - Decreto Legislativo Regional n.º 19/93/M

Com base no artigo 30º da L.B.S.D., bem como no Estatuto Político-Administrativo da R.A.M., os órgãos de governo próprio têm a possibilidade de legislar sobre matérias de educação e desporto tendo em vista os seus problemas e necessidades específicas.

Tal como acontece com o Desporto de âmbito nacional, a estrutura que coordena e apoia o desporto - o INDESP - na R.A.M. existe uma estrutura análoga, na sua vocação e competência - o Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (IDRAM)<sup>40</sup>.

Embora o DE seja da responsabilidade organizacional da Secretaria Regional de Educação, o IDRAM tem competências de apoio a todos os níveis do desporto, mormente na promoção de criações de condições técnicas, logísticas e materiais (artigo 2º), bem como, e especificamente, no artigo 11º:

*"apoiar o desenvolvimento da actividade desportiva competitiva no âmbito do desporto escolar, em colaboração com as estruturas próprias existentes".*

Relativamente ao factor de desenvolvimento desportivo fundamental em qualquer nível do desporto - infraestruturas desportivas - o artigo 36º, na alínea b), designa o seguinte:

*"o governo promove o incremento da construção, ampliação, melhoramento e conservação das instalações e equipamentos, sobretudo no âmbito da comunidade escolar".*

Especificamente, um dos problemas essenciais das escolas portuguesas é a inexistência de condições mínimas para a realização das aulas curriculares. Mesmo a nível da R.A.M., segundo dados conhecidos publicamente e reconhecidos pelas próprias entidades oficiais, existe um desequilíbrio enorme entre as diversas escolas, em termos de condições

---

<sup>40</sup> - Decreto-Legislativo Regional n.º 19/93, de 17 de Setembro, I Série-A, n.º 219, p. 5066.

infraestruturais. Basta consultarmos a Carta Desportiva Regional<sup>41</sup>, documento elaborado pelo IDRAM, ou então visitar instalações de seis a oito escolas de alguns Concelhos da Região para nos apercebermos deste problema.

Ainda no mesmo artigo, mas já no ponto 3., o diploma prevê que:

*"não pode entrar em funcionamento pleno qualquer escola do ensino secundário e dos 2º e 3º ciclos do ensino básico que não disponha de espaços e de equipamento adequados à Ed. Física e à prática do desporto" 42.*

Encontramos ainda neste artigo, uma referência às infraestruturas desportivas escolares como prioritárias e abertas à comunidade, sem prejuízo das exigências prevalentes da actividade escolar.

---

<sup>41</sup> - A consulta da Carta Desportiva Regional, documento elaborado e actualizado pelo I.D.R.A.M., indicava que a área desportiva escolar e sua relação com a população escolar, segundo os concelhos administrativos da Região, em 1990 (últimos dados publicados), situava-se entre os 0,6 (Machico) e os 4,34 (Porto santo) e uma média de 1,73, valor este distante do preconizado pelo Conselho da Europa - 4 a 7,9 m<sup>2</sup> - correspondente ao nível "bom".

<sup>42</sup> - O disposto neste artigo aplica-se às escolas que sejam edificadas a partir da entrada em vigor da referida Lei.

### 3. ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO ESCOLAR

#### 3.1. INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

O conceito de organização pode ser definido segundo várias perspectivas, consoante o ponto de vista da ciência ou área que aborda o problema.

LIMA (1991)<sup>43</sup> sistematiza o conceito em quatro grandes divisões, geralmente associados a um qualitativo: a "organização formal", a "organização informal", a "organização complexa" e a "organização social".

Como os próprios qualitativos indicam, a "organização formal" está pré-estabelecida com o propósito explícito de atingir determinados fins, enquanto a "organização social" e "a organização informal" estão em oposição, na medida em que nascem da interacção social das pessoas, de uma forma espontânea.

Por outro lado, a "organização complexa" envolve um conjunto de elementos que são afectados por muitos factores diversificados. Nesta conformidade, atente-se à definição de HALL (1984: 23) para compreendermos o carácter complexo da organização:

*"Uma organização é uma colectividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de afiliação; essa colectividade existe numa base relativamente contínua e compromete-se em actividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objectivos".*

Especificamente, se fossemos analisar diversos conceitos de organização, a partir das diferentes ciências que estudam os grupos sociais no âmbito da gestão e organização, poderíamos concluir que em todos eles se encontrariam dois elementos comuns e essenciais: o conjunto de pessoas que têm tarefas específicas a cumprir e os objectivos a que se destina a organização.

---

<sup>43</sup> - LIMA, L., na sua Tese de Doutoramento - A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar, apresenta-nos vários conceitos de Organização segundo vários autores e perspectivas e realça a carência de estudos sobre a Escola como Organização. 1991, Braga, pp. 38-42.

Todos os membros da organização, independentemente do nível hierárquico e da estrutura organizacional que ocupam na organização, têm um papel específico a desempenhar no sentido de contribuir, quer para o sucesso da organização, quer para o seu próprio êxito.

Observe-se, por exemplo, a definição de SOUSA, A. (1992) acerca da motivação pessoal que leva membros da organização a definirem e a lutarem pelos seus próprios objectivos, naturalmente, em conjugação com os objectivos da organização:

*"(...) Neste perspectiva, definiremos organização como um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir, através da sua actuação, determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios" 44.*

Esta perspectiva, tipicamente behaviorista no quadro das teorias organizacionais que valoriza os aspectos decorrentes das necessidades, motivos e potencialidades dos membros ou dos recursos humanos pode ser, também, desenvolvida de uma forma integrada na interacção dinâmica com um sistema ou uma organização maior, e com a qual necessita manter ligações.

Do ponto de vista do desenvolvimento organizacional e da interacção da organização com o envolvimento, saliente-se, por exemplo, o conceito desenvolvido a partir dos autores LAWRENCE & LORCH<sup>45</sup>:

*"Uma organização é a coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planeadas com o ambiente" .*

Deste conceito decorre um novo elemento: todas as organizações -  
- porque são sistemas abertos - necessitam de manter interacções com o meio envolvente, na medida em que estão cada vez mais sujeitas às influências do

44 - António de Sousa, Introdução à Gestão - uma Abordagem Sistemica, Editorial verbo, Lisboa, 1992, p. 18.

45 - Citados por CHIAVENATO, I., Teoria Geral da Administração, Mc Graw Hill, São Paulo, 1987, pp. 204-206. O autor chama-nos a atenção para a diferença que existe entre o conceito tradicional de Organização como sistema mecânico e o conceito da abordagem do "Desenvolvimento Organizacional" como "Sistema Orgânico", ou seja, como sistema que permite a consciencialização social dos participantes, tornando as organizações colectivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles.

envolvimento. Este, como sabemos, está em constante e rápida mudança, sobretudo ao nível do fenómeno desportivo.

Por isso, a organização tem de conhecer profundamente as características e mudanças do meio envolvente, de forma a poder enquadrar dinâmica e estrategicamente a sua actividade, quer em termos internos, quer em termos de produção de serviços ou produtos.

Um outro conceito similar a este, desenvolvido a partir das ligações directas entre a organização e outras entidades pertencentes ao meio envolvente, foi o de "envolvente transaccional". Segundo SOUSA, A. (1992), envolvente transaccional é:

*"(...) o conjunto de entidades, indivíduos ou organizações que entram em contacto directo com essa organização geralmente através de uma relação de troca - transacção - que pode ser imediata troca directa entre a organização e uma dessas entidades, ou mediata, em que a troca entre a organização e essa entidade é feita através de terceiros (...)" 46.*

É com base na perspectiva behaviorista de análise do conceito de organização e tendo em conta que toda a organização funciona como sistema aberto, que mantém fortes interacções com o envolvimento, que se desenvolverá todo o trabalho referente à organização do DE.

Começarei por desenvolver através de uma abordagem sistémica, os objectivos gerais e alguns princípios que devem presidir toda e qualquer organização do desporto escolar, utilizando para tal toda a legislação e regulamentação já apresentada nos textos anteriores.

---

46 - António de Sousa, Introdução à Gestão - uma Abordagem Sistémica, Editorial Verbo, Lisboa, 1992, p. 21.

### 3.2. OS OBJECTIVOS GERAIS QUE DEVEM PRESIDIR AO DESPORTO ESCOLAR

Considerando as responsabilidades que o Estado tem em matéria de legislação e organização do DE, conforme foi analisado e desenvolvido nos números anteriores, qual é, então, o desenvolvimento traçado e que espaço deve ocupar no panorama educativo e desportivo do país?

Se é um sector desportivo reconhecido, política e socialmente, como determinante na formação do jovem, qual o seu papel e que objectivos devem presidir às suas actividades, quer no âmbito da formação educativa dos mais jovens, quer ao nível da formação desportiva e sua relação com os agentes desportivos?

Se, por um lado, é geralmente aceite que só pode existir um "verdadeiro" desporto no país, se existir um DE forte, com uma perspectiva de desenvolvimento fundamentalmente centrada no objectivo de "criar praticantes para a vida" (PIRES, 1994), por outro, só um modelo de desenvolvimento centrado primordialmente na vertente educativa, a médio e longo prazo, poderá alterar a situação actual que se vive no desporto nacional.

É, portanto, um sector desportivo integrado totalmente no sistema educativo e, por isso, deve ser orientado segundo critérios e objectivos educativos. Mas é, também, um sector autónomo do sistema desportivo onde mantém interfaces com as organizações de carácter desportivo, em particular com as do desporto federado, porque se entende que o desenvolvimento desportivo do país está associado a um projecto integrado de desporto, por entre o qual o DE deveria assumir um papel preponderante.

Já vimos que a LBSE., no seu artigo 48º, ponto n.º 5, relativo à "Ocupação dos Tempos Livres e Desporto Escolar", apontou como objectivos:

*"(...) a promoção da saúde, a aquisição de hábitos e condutas motoras e o entendimento do desporto como factor de cultura, estimulando sentimentos de cooperação, solidariedade, autonomia e criatividade, devendo ser fomentada a sua gestão pelos estudantes praticantes, salvaguardando-se a orientação por profissionais qualificados".*

Com base neste quadro conceptual, nas referências legais que definem as matérias de DE e nos contributos dos autores que se dedicaram a desenvolver este tema, podemos explicitar alguns princípios e objectivos gerais que devem presidir ao DE:

a) um meio de formação pessoal e social dos jovens que, através da prática desportiva nos tempos livres, vise contribuir para o alcance de valores de solidariedade, cooperação e de convívio com os outros.

É, pois, um "estimulante da solidariedade, do espírito de equipa e um instrumento pedagógico no domínio da educação moral e social da juventude" (PIRES, G., 1994);

b) um factor de sedimentação dos hábitos motores, de higiene e da condição física dos mais jovens.

Hoje, sabe-se que os hábitos sociais ganham-se na família e na escola. Por conseguinte, caberá ao DE organizar actividades que estimulem a aquisição e sedimentação dos hábitos motores e desportivos por uma larga população escolar. A aquisição de um "estilo de vida positivo" perante a actividade físico-desportiva deve ser um objectivo que norteie qualquer prática desportiva escolar, mesmo que seja, apenas, para alcançar a médio-longo prazo;

c) uma oportunidade para adquirir "conhecimentos respeitantes às relações entre funcionamento do organismo, saúde, exercitação e prática desportiva" (BENTO, J., 1989)<sup>47</sup>.

Actualmente, não basta praticar qualquer desporto ou qualquer actividade física. É necessário conhecer as vantagens e as desvantagens proporcionadas por determinado tipo de actividade físico-desportiva. Não nos podemos esquecer, por exemplo, que para a minimização de determinados problemas do foro respiratório e circulatório poderão contribuir as actividades aquáticas desde que adaptadas às necessidades e capacidades do indivíduo, enquanto outras práticas poderão ser altamente prejudiciais;

---

<sup>47</sup> - No que concerne à relação entre actividade física e a saúde, Jorge Bento, na sua obra Para uma Formação Desportiva Corporal, desenvolve a necessidade das actividades escolares perseguirem uma formação de "consciência de moral", nomeadamente no tocante à noção de que a preocupação pela saúde constitui uma obrigação de cada um face à sociedade, p. 19.

d) um meio de formação do jovem para a aquisição de um espírito competitivo.

A educação dos jovens deve estar orientada para a melhoria sistemática da sua prestação competitiva, mas sempre no respeito pelas regras sociais e valores subjacentes ao espírito desportivo.

O espírito competitivo no desporto é indispensável para a formação integral do jovem e para a sua integração numa sociedade cada vez mais exigente e competitiva, mas não pode ser um fim em si mesmo, nem pode ser um reflexo do que se passa em algumas modalidades do Desporto Federado, em particular ao nível da especialização e da alta competição.

e) um factor determinante da satisfação dos anseios e capacidades dos jovens, decorrentes das necessidades psico-motoras e culturais, de auto-estima, de movimento, de exploração da natureza, de jogar e de competir com os outros e de manutenção da condição física e bem-estar;

f) uma oportunidade essencial de auto-gestão e de organização autónoma, onde os jovens, em especial os que apresentam maiores motivações e aptidões, possam assumir funções de organização e apoio às práticas desportivas escolares, quer no plano da organização propriamente dita, quer na arbitragem e, porventura, na orientação de equipas/alunos. Não é só o futuro praticante que nasce na escola mas também o futuro árbitro, dirigente e, quem sabe, treinador;

g) uma actividade de complemento curricular, em particular, da Ed. Física, na perspectiva de reforço, continuidade e satisfação de necessidades e interesses de determinados grupos de alunos, que tem a sua origem nas aulas curriculares;

h) um incentivo de habituação à mera pontualidade e aquisição de uma atitude responsável no cumprimento das normas de equipa onde se insere;

i) um meio de sensibilizar os alunos para a importância da comunidade onde a escola e as suas actividades se inserem, através da interdisciplinariedade e da interacção com a sociedade local. Os benefícios da prática desportiva estão, hoje, associados a factores de estilo de vida, de formação cívica e intelectual dos educandos, não sendo apenas questões de ordem motora e desportiva que estão causa.

Igualmente, os efeitos sinérgicos que se têm vindo a verificar a partir de estudos das interacções dinâmicas entre entidades/orgãos, sobretudo nos planos bio-psicológico, são por demais evidentes e importantes para serem descurados;

j) um "sistema de formação por excelência para o sistema desportivo, em especial para o Desporto Federado (DF), garantindo não só a sua alimentação a montante, bem como processos de comunicação com o futuro" (PIRES, G., 1994)<sup>48</sup>.

Efectivamente, o desenvolvimento desportivo deve passar pela clarificação e articulação dos papéis desportivos entre o DE e o DF, tendo em vista a rentabilização dos recursos e da preparação do praticante desportivo segundo várias fases de formação desportiva.

### 3.3. MODELOS ORGANIZACIONAIS DO DESPORTO ESCOLAR

Actualmente, um dos problemas essenciais que se coloca a Portugal em matéria de desenvolvimento desportivo face às mudanças rápidas que se assistem no fenómeno desportivo, quer ao nível das novas práticas desportivas que começam a enraizar-se, quer no plano da estrutura das organizações e rentabilização de recursos existentes, é a de se encontrar um modelo organizacional que salvaguarde os objectivos e a vocação e que definam as estratégias de desenvolvimento dos vários sectores desportivos, em especial o Escolar e o Federado.

---

<sup>48</sup> - Este assunto será retomado mais adiante quando se analisar o Modelo Organizacional que PIRES nos propõe e que se consubstancia no estabelecimento de interfaces do DE com o Desporto Federado, apesar do primeiro dever estar totalmente integrado no Sistema Educativo.

PIRES, G. (1994:53) apresenta-nos a ideia de que é necessário haver:

*"(...) um modelo que estabeleça o desenho segundo o qual as actividades se devem processar de forma a que exista, não só uma coerência interna e nacional para o DE no âmbito do Sistema Educativo, como uma coerência externa no que diz respeito à sua integração no Sistema Desportivo (...)"*.

Trata-se, portanto, de construir um modelo que salvaguarde, prioritariamente, os interesses e objectivos de uma larga população de jovens no plano da educação e, paralelamente, estabeleça formas de comunicação, articulação e cooperação entre o DE e o DF.

Este pressuposto de articulação torna-se ainda mais evidente quando estudos realizados sobre os hábitos da sociedade portuguesa (MARIVOET, S., 1991), respeitantes a 1987, apontavam para um índice de participação de 27%, indicador muito aquém dos valores dos outros países europeus que se situavam acima dos 50 a 60%.

Provavelmente, a escola de hoje, por sinal, uma "escola desajustada"<sup>49</sup>, não está a desempenhar o papel que deveria caber-lhe no âmbito da promoção da prática desportiva para uma população generalizada dos portugueses, sobretudo quando se verificou pelos diplomas legislativos, que cabe ao Estado assumir as suas obrigações em matéria de fomento, promoção e apoio ao desporto em geral, não apenas na vertente rendimento, mas também na de recreação e formação.

Segundo a bibliografia consultada que procura enquadrar o DE no âmbito das actividades físico-desportivas escolares e a sua relação com o sector desportivo federado, apresentamos alguns modelos organizacionais desenvolvidos por autores portugueses.

### 3.3.1. "DESPORTO ESCOLAR - INOVAÇÃO PEDAGÓGICA e NOVA ESCOLA", segundo MELO DE CARVALHO (1987)

Melo de Carvalho, com várias obras e artigos publicados sobre o DE, desenvolveu alguns princípios para uma efectiva inovação escolar,

<sup>49</sup> - Viegas de Abreu (1988), citado por Licínio Lima (1991), Tese de Doutoramento - A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar, p. 26.

consubstanciada numa "escola democrática" e num modelo para o DE baseado no "associativismo".

Destaque para sua excelente obra denominada de Desporto Escolar - inovação pedagógica e nova escola (1987), na qual desenvolve princípios e objectivos para uma escola e um DE que necessita de uma nova organização, sustentada numa dinâmica associativa e numa participação democrática de todos os agentes envolvidos.

Embora a sua obra se apresente denominada como "inovação pedagógica" muitas das suas premissas desenvolvidas aplicam-se, fundamentalmente, no plano da organização e gestão, porquanto defende aspectos que dizem respeito a uma participação mais activa dos agentes educativos, em especial a dos alunos na vida da escola, defendendo o princípio da democracia participativa, do associativismo, da existência de um projecto, de uma equipa, de novas práticas desportivas que se enquadrem nas necessidades e objectivos dos mais jovens e de uma relação necessária e coerente entre o DE e o DF, mas não de subordinação do primeiro em relação ao segundo.

Passemos, então, a apresentar de uma forma sucinta alguns dos princípios defendidos pelo autor para o desenvolvimento e inovação do DE.

#### **a) Uma organização do DE consubstanciada numa democracia participativa**

Para haver uma autêntica democratização da escola, tem de haver uma participação responsável dos actores que fazem parte do processo formativo. Trata-se da participação de todos aqueles que têm responsabilidades na condução do processo de formação e educação, incluindo os próprios jovens.

Estes não podem ser colocados como actores secundários, pois necessitam assumir um protagonismo na gestão das actividades do DE, na medida em que todo o processo tem de ser planeado e concretizado segundo as necessidades e objectivos da educação integral do próprio jovem.

Trata-se de proporcionar, também aos alunos, uma nova forma de participação, de formação e de auto-gestão, conforme salienta o autor:

*"(...) O DE apresenta-se, desta forma como uma escola democrática, em que o processo e a estrutura são igualmente importantes, definindo a democracia como uma finalidade da acção e inovação e como um importantíssimo meio de formação do jovem. Esta*

*perspectiva aponta para uma necessidade: a de um DE traduzido, aplicado a si próprio, a definição da escola como um local de elaboração de projectos que devem ser vividos de forma cooperativa, através da gestão colectiva" 50.*

Esta nova concepção da educação pressupõe uma transformação da escola por forma a que a criança e o jovem ocupem um papel fulcral, no qual se valorize e estimule a sua participação e contributo para uma dinâmica de grupo intensa.

#### **b) A autogestão como princípio essencial do DE**

Na sequência do que se disse anteriormente, o autor questiona a concepção da escola no sentido de se averiguar o significado da participação do jovem nas várias áreas da actividade desportiva escolar.

A educação do jovem, e nesta está incluído o próprio DE como instrumento de formação educativa, deve estar direccionada para a sua formação integral, para a assunção de responsabilidades e para a autonomia do indivíduo. Atenda-se ao que o autor defende acerca desta matéria:

*"(...) A educação para a autonomia e para a participação responsável só é possível através da assunção de responsabilidades reais e da vida autónoma do indivíduo, com a presença activa do educador" 51.*

A auto-gestão está, assim, relacionada com participação responsável e autónoma dos jovens e dos seus mais directos educadores, na gestão das estruturas e do desenvolvimento do próprio DE. Só através deste princípio de auto-gestão se poderá recolher os respectivos dividendos em termos de formação do cidadão nas suas múltiplas dimensões.

*"Participação, responsabilidade, equipa e projecto" são os quatro conceitos que melhor traduzem o significado de auto-gestão no DE, segundo o autor.*

---

50 - A. Melo de Carvalho, Desporto Escolar - Inovação Pedagógica e Nova Escola (1987), Editorial Caminho, Lisboa, p. 33.

51 - Idem, p. 38.

"Equipa" deve ser entendida como a "acção colectiva organizada", factor decisivo da auto-gestão, em que cada elemento tem uma tarefa específica a desempenhar.

"O projecto dá consistência a este papel e no seu interior permite que a escolha, a decisão e a responsabilização se tornem iminentemente formativos"<sup>52</sup>.

**c) O associativismo como o núcleo do processo autogestionário do DE**

*" O associativismo constitui o núcleo do processo autogestionário do DE. Quando falamos de organismo colectivo colocamo-nos inevitavelmente na perspectiva do associativismo infantil e juvenil".*

Contudo, defende CARVALHO que o significado do associativismo não pode condicionar-se apenas à participação representativa ou democrática numa assembleia ou num órgão. Tem de ser entendido ao sentido da participação activa nas questões essenciais. Previne que não é suficiente criar-se um clube escolar, ou outra forma associativa, para que o associativismo desempenhe plenamente a sua função.

Podemos resumir os aspectos essenciais defendidos por CARVALHO, para o associativismo desportivo escolar, nos seguintes:

- é indispensável criar-se uma "intensa vida associativa, em que a iniciativa e a tomada de responsabilidades pelo maior número de alunos seja possível e sistematicamente encorajada";

- " a estrutura associativa deve caracterizar-se por uma riqueza de situações, integrando plenamente a dimensão democrática como uma das suas características fundamentais"<sup>53</sup>.

- a estrutura a desenvolver deve criar condições para que haja uma participação alargada e responsável do maior número de jovens, assente na intervenção das actividades em todos os níveis e aspectos;

---

<sup>52</sup> - Idem, p. 41.

<sup>53</sup> - Idem, p. 44.

- os alunos devem assumir funções específicas de acordo com as suas potencialidades e necessidades, atendendo, também, ao seu estado de maturação e características morfológicas e psico-sociais;

- a associação desportiva não deve privilegiar exclusivamente a vertente do rendimento técnico e desportivo, como se fosse um clube desportivo vocacionado para a competição desportiva;

- a associação desportiva deve garantir que os valores da entreaajuda, cooperação, responsabilização, solidariedade e respeito, predominem sobre a "competição exacerbada", a "lógica da vitória a tudo o custo" e os princípios da selectividade;

- "o DE deve constituir um lugar de encontro entre a escola e a comunidade, traduzindo a abertura da escola, permitindo a participação desejada de todos os parceiros sociais que, com o seu esforço conjugado, garantem a existência das actividades".

Esta abertura da escola à comunidade deve ser desenvolvida segundo várias relações de interface com as colectividades locais, em especial com os clubes desportivos federados, como forma de prolongamento do acto educativo para além dos limites da escola.

No que respeita à relação do DE com o DF, também desenvolveu vários pensamentos e princípios de articulação entre ambos os sectores desportivos, contribuindo, inclusivamente, para uma melhor clarificação e papel de ambos no processo de desenvolvimento desportivo.

A sua tese sustenta-se numa relação necessária e de complemento desde que estejam salvaguardados os objectivos e as práticas desportivas por ambos os sectores. Se, por um lado, o DE deve estar mais vocacionado para a formação desportiva de base, perseguindo objectivos, prioritariamente, educativos, por outro, o clube deverá estar mais vocacionado para o espectáculo e a especialização desportiva:

*(...) Enquanto o desporto federado deve ser orientado por valores culturais que emergem do espectáculo desportivo, o desporto realizado no sector do trabalho se preocupa com o processo recreativo, reprodutivo e compensatório, o desporto escolar é totalmente comandado, na sua estrutura, formas de actividade, objectivos e conteúdos de acção por aquela preocupação educativa" 54.*

---

54 - Idem, p. 119.

Portanto, o DE deve assumir-se como um sector muito específico que persegue objectivos, também adequados às necessidades educativas dos jovens, mas não deve fechar-se em si mesmo, pois estabelece interacções positivas com o sector desportivo federado.

### 3.3.2. "PARA UMA FORMAÇÃO DESPORTIVO-CORPORAL NA ESCOLA", segundo JORGE BENTO (1989)

JORGE BENTO, que desde há alguns anos a esta parte, em especial (com o nosso conhecimento) a partir de 1985, apresentou diferentes trabalhos sobre a relação da Ed. Física com o DE e deste com o Desporto Federado, também contribuiu com vários textos sobre a influência da actividade físico-desportiva nos planos da saúde, do bem-estar e da formação da personalidade do indivíduo. Tem sido um dos autores que mais tem contribuído para a clarificação de noções respeitantes à "Escola" e ao "Clube", advogando que DE e DF são duas faces da mesma moeda que se intercomplementam.

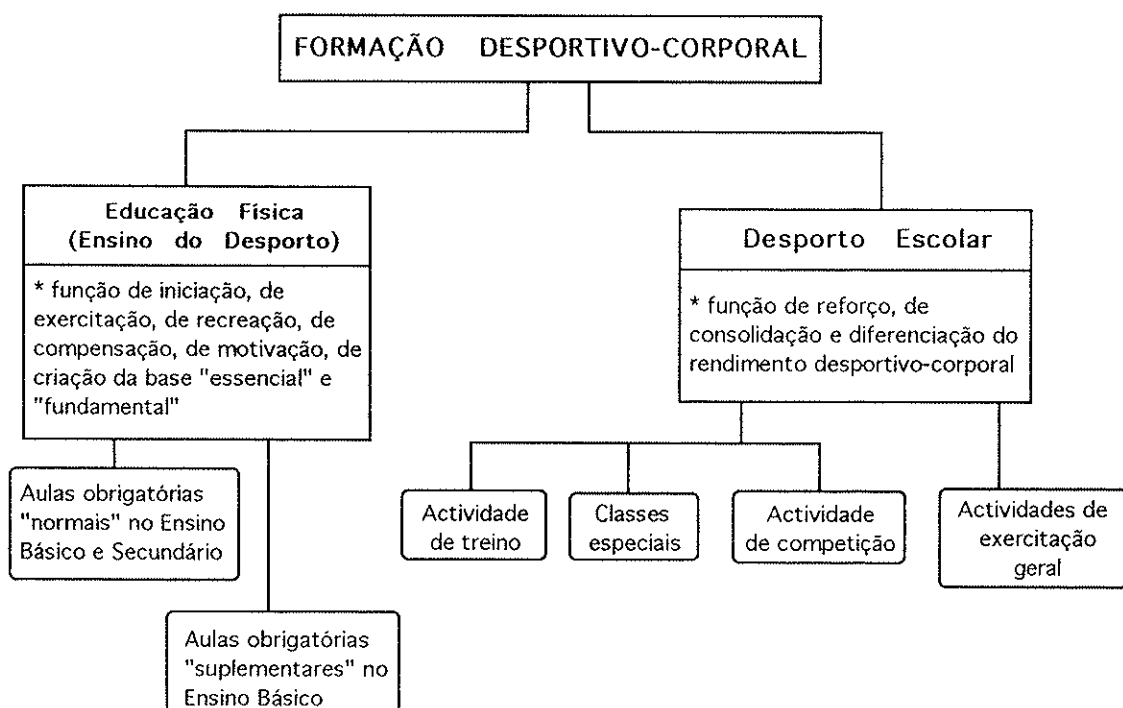


Fig. 4: "Formas de organização desportivo-corporal na escola" segundo BENTO, J. (1989).

Para melhor desenvolver as suas premissas e princípios de organização das actividades físico-desportivas, apresenta-nos um modelo próprio, cuja designação é - "Para uma Formação Desportivo-Corporal na Escola"<sup>55</sup> - que passamos a apresentar uma breve síntese.

O autor aborda o conceito de Ed. Física como sinónimo de Ensino do Desporto, aproximando-se do modelo alemão que substituiu a antiga designação de Ed. Física pelo "Ensino do Desporto".

Apresenta-nos um modelo de formação desportivo-corporal consubstanciado em duas formas de organização fundamentais:

a) uma de carácter obrigatório - "como Ensino do Desporto /Educação Física, isto é, como organização preferencialmente ajustada a conteúdos e normas fixas, orientada por objectivos de aprendizagem, mas respeitando a essência do desporto, com medidas de opção e diferenciação, apresentando, porém, um carácter vinculativo"<sup>56</sup>;

b) outra de carácter facultativo - "como desporto escolar, isto é, como parte da vida escolar, com ofertas e oportunidades para acção orientada e organizada, para actividades autónomas e espontâneas, para competições internas e interescolares, para formação especializada - fomento e desenvolvimento de talentos"<sup>57</sup>.

De realçar o conceito inovador de "aulas obrigatórias suplementares" que são destinadas aos alunos que apresentam insuficiências no desenvolvimento motor e ainda à divisão do Desporto Escolar em dois grandes grupos de "actividades": a do treino propriamente dito, com vista à competição e ao rendimento, que inclui grupos ou classes especiais de alunos talentosos, e a da exercitação geral, de carácter lúdico e de manutenção para a saúde e bem-estar.

Deste modelo extrai-se que o DE pode, também, ser um espaço privilegiado para a formação de talentos, ambicionando a formação especializada. Portanto, segundo o autor, o DE não deve cingir-se unicamente à prossecução de práticas e objectivos de formação educativa e

<sup>55</sup> - Jorge O. Bento, Para uma Formação Desportivo-Corporal - Projecto de Organização da Ed. Física e Desporto Escolar, Livros Horizonte, Lisboa, 1989, pp. 42-62.

<sup>56</sup> - Idem, p. 86.

<sup>57</sup> - Ibidem.

de bem-estar físico e psicológico. Pode e deve desenvolver classes especiais para os alunos que apresentam mais potencialidades.

No âmbito da ligação do DE com o DF, BENTO (1991) também desenvolveu alguns trabalhos de relação e articulação entre a Escola e o Clube, uma vez que se situam no mesmo plano do sistema desportivo - o "plano da formação"- - desenvolvendo tarefas intercomplementares:

*"Clube e Escola são dois momentos de um mesmo tempo, duas faces intercomplementares da mesma moeda - a formação desportiva e têm a mesma função a cumprir, com diferenças de estratégias, de vias, de meios e de objectivos ocasionais".*

*"(...) Escola e Clubes têm, pois, que viver em simbiose de perspectivas e alargar a sua cooperação no sentido dos objectivos comuns, a fim de que o jovem possa receber, de ambos os lados, uma imagem francamente positiva da sua ligação ao desporto!" 58.*

"Desporto na Escola" e "Desporto no Clube" não podem viver de forma isolada pois apresentam interdependências benéficas para ambos, se bem que possa haver sobreposição de práticas e objectivos. O autor desenvolve esta tese de íntima relação do DE com o DF através de um conjunto de questões sobre "O que é que a Escola tem a dizer ao Clube?" e "O que é que o Clube tem a dizer à Escola?"<sup>59</sup>.

### 3.3.3. "O MODELO ORGANIZACIONAL CONSUBSTANCIADO NUMA ESTRUTURA PRÓPRIA", segundo GUSTAVO PIRES (1994)

Um trabalho documental da autoria de GUSTAVO PIRES (1994) apresenta - nos três vias de organização do DE, que passamos a explicitar: a primeira argumenta que o DE deverá estar integrado na disciplina de Ed. Física porquanto é uma unidade orgânica dela, a funcionar em regime de exclusividade, na sua dependência e articulação; a segunda defende um modelo consubstanciado pela integração total do DE nas federações

<sup>58</sup> - Jorge O. Bento, Horizonte, Revista de Ed. Física e Desporto, Vol . VII, n.º 42, Mai-Abr 1991, pp. 183-190.

<sup>59</sup> - Idem, pp.183-190.

desportivas; a terceira, segundo a qual o autor se identifica, defende que o DE pode e deve organizar-se segundo um modelo e uma estrutura própria.

Antes de desenvolver as matérias que abordam esta terceira perspectiva, faremos uma rápida abordagem aos primeiros dois modelos por forma a compreendermos melhor o terceiro.

### 3.3.3.1. O Desporto Escolar como unidade orgânica da disciplina de Ed. Física.

O pressuposto essencial deste primeiro modelo é de que o DE é parte integrante da disciplina de Ed. Física e toda a sua organização é realizada a partir desta. Resultado da articulação e continuidade que deve existir entre uma e outra, o DE está assim dependente de toda a organização curricular.

No entanto, esta dependência é bastante questionável, porquanto o DE desenvolve-se no quadro do princípio de livre escolha enquanto a disciplina curricular é de carácter obrigatório. Na Ed. Física, o que se desenvolve é a educação a partir do movimento e que vai do jogo à iniciação desportiva, obedecendo a finalidades e objectivos previamente definidos e considerados essenciais para a formação integral dos alunos.

Atente-se à observação que PIRES, G. (1994) faz sobre esta questão:

*" Enquanto a Ed. Física é uma unidade curricular obrigatória, já o DE é uma unidade de complemento curricular porquanto facultativa, sendo, por isso, de livre aderência e optativa. Quanto a nós, é na disciplina de Ed. Física que devem ser processados os primeiros estímulos necessários aos diversos grupos etários, segundo o modelo organizacional curricular apropriado. Hoje, o que se faz na disciplina de Ed. Física é a educação através do movimento que vai do jogo ao desporto, por isso, com níveis de formalização que têm a ver com a idade dos alunos e as práticas que estiverem a ser desenvolvidas. No DE, o que está em causa é tudo aquilo que, em termos desportivos, o aluno deseja fazer para além da sua carga curricular obrigatória. Tem a ver com o seu desejo de aquisição de novos conhecimentos de afirmação pessoal. (...)" 60.*

<sup>60</sup> - Gustavo Pires, Desporto Escolar - Desenvolvimento e Gestão de Projectos, F.M.H., Departamento de Ciências do Desporto, Lisboa, p. 55.

Trata-se, portanto, de um modelo que procura enquadrar o DE como actividade fortemente dependente da disciplina curricular, quando a própria LBSE prevê como actividade de livre escolha e por opção dos alunos. São estes que determinam as actividades que pretendem ver desenvolvidas, e não necessariamente as actividades curriculares. Não obstante, reconhece-se que a Ed. Física utiliza as actividades desportivas como instrumento de educação e que existe uma relação muito íntima entre ambas.

CARVALHO (1987, pp. 149-156), acerca da relação entre a Ed. Física e o Desporto Escolar, refere que esta intimidade é mais forte em idades mais baixas:

*"as relações entre ambos são mais íntimas nas idades mais baixas para se irem diversificando com a evolução da maturação".*

Se é evidente que a acção do educador durante o trabalho curricular exerce influência na adesão, escolha e acção dos alunos durante as actividades de tempo livre, não é menos verdade que o DE deve ser encarado como uma unidade própria, conforme salienta:

*"o DE deve ser encarado como uma unidade educativa perfeitamente individualizada, com justificação e significado próprio" (ibidem).*

### 3.3.3.2. Integração do Desporto Escolar nas Federações Desportivas

O desenvolvimento do DE no panorama desportivo nacional tem sido alvo de críticas e de apetências de determinados agentes desportivos e educativos que defendem a sua inclusão nas associações e nos clubes desportivos, subordinando-lhe aos objectivos e princípios do desporto federado que, na generalidade, não se coadunam em nada com as práticas desportivas desenvolvidas no âmbito da escola.

Antes da LBSE ter sido publicada, o que existia era precisamente a inclusão deste sector na Direcção Geral dos Desportos, sendo esta, em conjunto com as próprias Federações Desportivas, a delinear os projectos desportivos para um sector que deveria desenvolver-se no quadro do sistema

educativo, com os seus recursos humanos e materiais, e, atendendo a critérios e objectivos educativos.

Tratava-se pois, de uma análise reducionista do desenvolvimento desportivo quando se desenvolvia a ideia de que o DE não era mais do que um "aviário" (PIRES,G.:57) onde se iriam escolher os melhores "frangos" (jovens) para serem fornecidos aos interesses do desporto federado, em particular a vertente de rendimento.

É uma ideia distorcida e completamente egoísta da análise do fenómeno desportivo, porque o desporto não é só "rendimento" nem "alta competição", e, mesmo esta vertente, está dependente do trabalho que se fizer ao nível da formação inicial dos praticantes.

Existem diferentes formas de prática desportiva com objectivos muito particulares, que directamente nada têm a ver com a formação de "campeões desportivos" entre as quais destacamos o "desporto recreação", o "desporto aventura" e o "desporto de manutenção". Não obstante, podem, dentro das suas especificidades e objectivos, contribuir para a formação de praticantes desportivos e, porventura, para a formação de campeões desportivos.

Em boa verdade, vários têm sido os autores que apareceram a condenar esta ideia de conflito e de subordinação do DE ao DF. Destacam-se autores já referidos, bem como SOBRAL (1991) e COELHO, O. (1989). Este último adoptou um discurso claro que procurou acabar com os conflitos estéreis entre a Escola e o Clube, advogando que:

*"A escola não tem como finalidade prioritária "fazer campeões" nem tão pouco constituir uma base de recrutamento de praticantes para os clubes desportivos; mas podemos dizer que os campeões, também, nascem na escola e que o desporto federado pode disso tirar benefício, na medida em que um elevado número de crianças e jovens sensibilizados para a prática desportiva aprendem a gostar dela, adquirem do desporto uma perspectiva concreta, realizam um leque diversificado de experiências e recebem aconselhamento e orientação" 61.*

---

61 - Olímpio Coelho advoga que os problemas do Sistema Desportivo não se resolvem pondo em confronto o DE e o DF, Horizonte, Revista de Ed. Física e Desporto, Vol VI, n.º 33, Set-Out 1989, pp. 83-88.

Com esta explicação, procurou clarificar a ligação importante que deve existir entre o DE e o DF e, sobretudo, a relevância da escola na iniciação e formação desportiva.

O mesmo autor (1989) defende que o DE deve ser dirigido por instituições próprias, inerentes ao sistema educativo:

*"(...) O DE não pode assim, ser concebido numa relação de subordinação directa ou indirecta, aos objectivos e necessidades do desporto federado e cada escola não deve ser transformada num clube, que cuide de participar em competições com um número limitado de alunos, provavelmente muitos dos que já realizaram actividades desportivas fora dela" 62.*

Diríamos que são sectores paralelos e intercomplementares, mas nem por isso se podem anular ou substituir, porque ambos têm uma vocação, objectivos específicos e populações alvo a atingir, claramente diferenciadas. Se, por um lado, o desporto federado se encontra mais direccionado para a vertente de pré-especialização e especialização desportiva, visando o alcance de objectivos prioritariamente desportivos e de performance, por outro, o DE direcciona-se fundamentalmente para a promoção da prática desportiva destinada a uma população alargada de jovens, tendo em vista o alcance de objectivos, prioritariamente educativos, já anteriormente apresentados.

Em síntese, defender um modelo para o DE que se consubstancia exclusivamente numa cultura desportiva característica do sector federado é comprometer um processo de desenvolvimento desportivo que integra diferentes sectores e fases de desenvolvimento desportivo, é estimular a promiscuidade e a confusão entre os recursos humanos e as práticas desportivas, é contrariar o estipulado na LBSE e na própria LBSD, já apresentadas, e que clarificaram as necessárias articulação e vocação de ambos os sectores.

#### **3.3.3.3. Uma estrutura e uma organização própria para o DE**

Esta terceira via de desenvolvimento organizacional do DE caracteriza-se, essencialmente, pela existência de uma estrutura própria de coordenação para o DE, no quadro do sistema educativo, mas mantendo interacções fortes com os subsistemas desportivos, na medida em que o

---

62 - Ibidem.

desenvolvimento desportivo nacional não pode ser concebido sem integrar as suas práticas, os objectivos e as populações alvo a que se destina.

O modelo defendido para o DE, segundo PIRES, G. (1994) passa por uma estrutura organizativa completamente diferente daquelas que têm existido:

*"Uma estrutura com vocação e personalidade próprias já que os objectivos, os destinatários e as estratégias do DE, diferenciam-se, claramente, tanto daquelas que são desenvolvidas no quadro da disciplina de Ed. Física como daquelas que são desenvolvidas no âmbito do DF" 63.*

O autor apresenta-nos uma caracterização e classificação da Ed. Física, do Desporto Escolar e do Desporto Federado, segundo vários itens "organizacionais", "sociais", "pessoais" e "custo/benefício", através da fig. 5.

itens	Educação Física	Desporto Escolar	Desporto Federado
<b>ORGANIZACIONAIS</b>			
Objectivos	Educat./programáticos	Educativos/pessoais	Competitiv./espectáculo
Estratégias	Específicas e limitadas	Diversas e globais	Específicas p/resultados
Regime organização	Curricular	Complemento curricular	Performance/espectáculo
Horário	Inflexível	Flexível	Inflexível
Sistema competição	Informal	Adaptada	Estandarizada
Calendário	Escolar	Nacional/Internacional	Nacional/Internacional
Horizonte planeamento	Prazo longo	Prazo longo	Curto prazo
Modelo	Sistema semi-aberto	Sistema aberto	Sistema fechado
<b>GRUPOS SOCIAIS</b>			
Dimensão do grupo	Turma	Aberta	Equipa
Nível	De acordo com programas	De acordo com projecto	De acordo com resultados
estandardização	Interna/aberta	Interna/externa/livre	Interna/limitada
Dinâmica do grupo	Limitadas	Abertas	Muito limitadas
Relações humanas	Profes. de EF e CD	Professores	Treinadores
Recursos humanos	Fechada	Aberta	Indirecta
Inter-relação social			
<b>PESSOAIS</b>			
Participação	Obrigatória	Voluntária	Contratual
Incentivos	Lúdicos ou notas	Valori. pessoal/social	Rendimento económico
Nível de especialização	Eclética	Flexível	Máxima
Nível de prática	Iniciação/orientação	Orientação	Especialização
<b>CUSTO/BENEFÍCIO</b>			
Pessoal	A depender da motivação	Alto, curto, longo prazo	Alto e curto prazo
Social	Alto, curto e longo prazo	Alto, curto e longo prazo	Alto e curto prazo
Político	Muito baixo	Baixo	Alto
Económico	Indirecto baixo	Indirecto alto	Directo alto

Fig. 5: caracterização e distinção entre a EF (Ed. Física), o DE (DesportoEscolar) e o DF (Desporto Federado), segundo PIRES, G. (1994), a partir de TELAMA, R. (1988).

63 - Gustavo Pires, Desporto Escolar - Desenvolvimento e Gestão de Projectos, F.M.H., Departamento de Ciências do Desporto, Lisboa, p. 60.

Independentemente das interacções que possam coexistir entre o DE e o Desporto Federado, o DE deve ter uma organização autónoma e ser gerido com recursos suficientes para um efectivo desenvolvimento.

Não obstante, o DE deve assumir-se como uma "zona de interface"<sup>64</sup> (PIRES, 1994) entre o Sistema Educativo em geral e a disciplina de EF em particular, e o Sistema Desportivo em geral e o Desporto Federado em particular (fig. 6).

Deste modo, tanto o DE como a EF fazem parte do Sistema Desportivo como elementos que devem agir em interacção dinâmica, e contribuir para um determinado fim - o desenvolvimento educativo e desportivo, pessoal e social da população portuguesa. Atente-se ao que PIRES afirma sobre esta questão:

*"As diferenças são múltiplas, no entanto, todos os subsistemas devem fazer parte do mesmo sistema, pelo que, devem interagir no cumprimento de objectivos que são comuns. Cada uma daquelas realidades contribui para o sistema de uma determinada maneira. Não se podem, por isso, nem substituir nem anular"* 65.

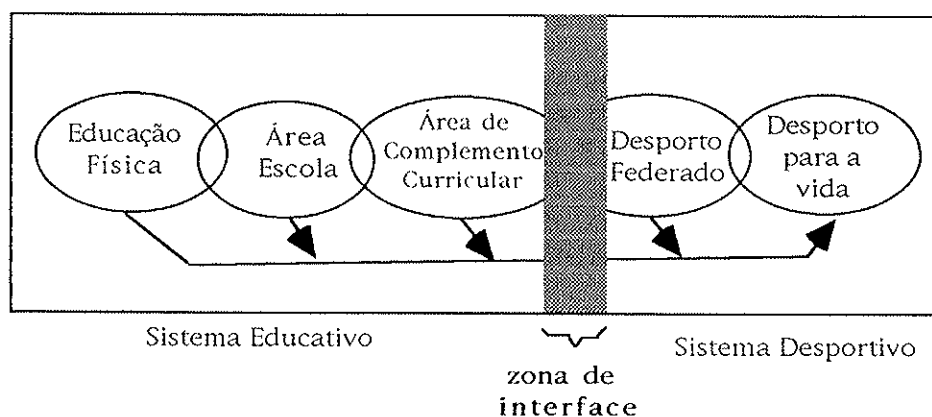


Fig.6: "Ensino do Desporto para a Vida", segundo G. PIRES (1994) e "zona de interface" entre o Sistema Educativo e o Sistema Desportivo através do Desporto Escolar.

No quadro teórico deste modelo, defende uma estrutura nacional de coordenação flexível e com personalidade própria, tipo "Federação multidesportiva", que salvguarde a organização do DE segundo projectos de

<sup>64</sup> - Ibidem.

<sup>65</sup> - Idem, p. 61.

desenvolvimento desportivo em ambiente educativo. Caso não seja possível uma estrutura de carácter não governamental, numa primeira fase, será necessário encontrar um Gabinete Coordenador de âmbito Nacional que integre toda a organização deste sector, e consiga pôr em prática uma dinâmica de grupo ao nível da região e da escola, capaz de dinamizar os agentes educativos a desenvolverem localmente os seus projectos.

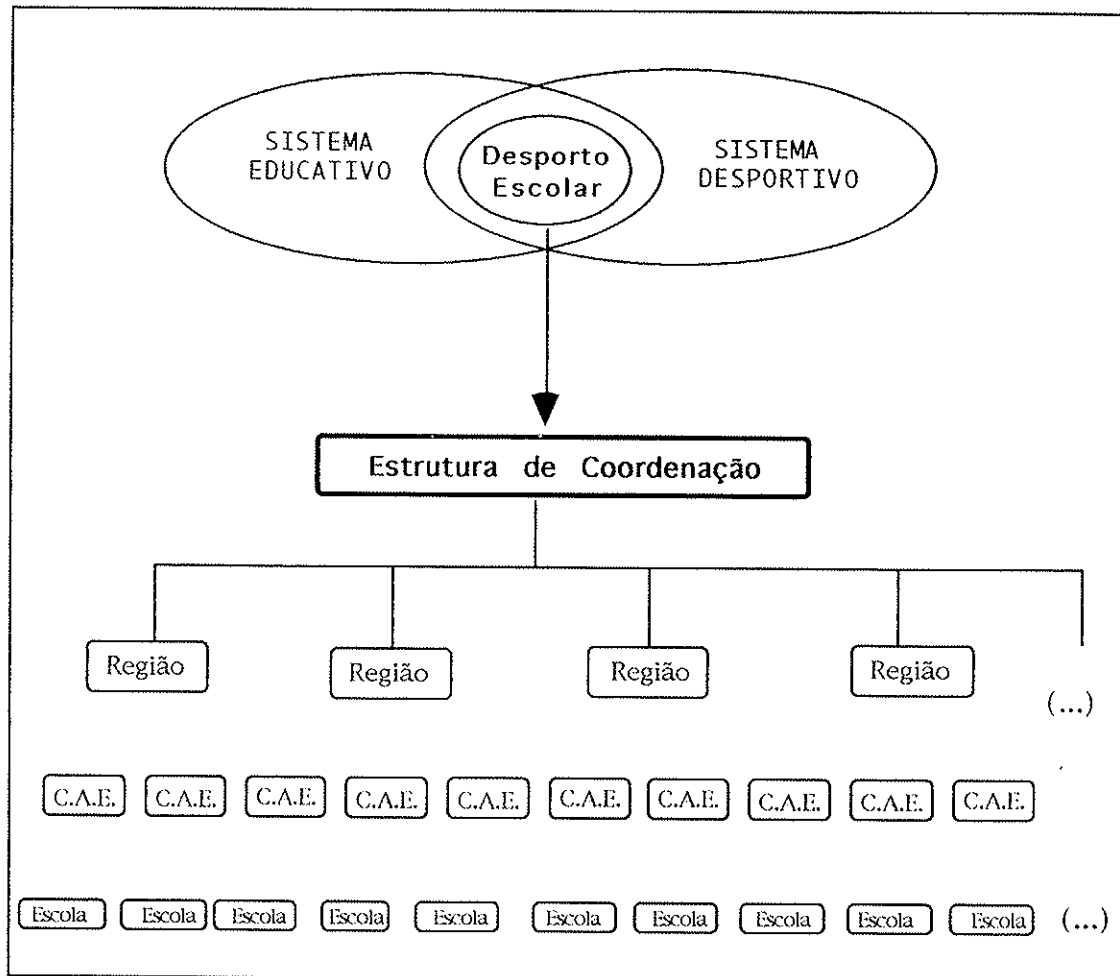


Fig. 7: organigrama da estrutura organizacional do DE, segundo PIRES, G. (1994). C.A.E. - Centro de Área Educativa

Conforme vimos no modelo de CARVALHO o princípio do "associativismo desportivo escolar" enquadra-se totalmente neste modelo de organização do Desporto Escolar. Defendia o autor que era necessário considerar o problema do associativismo desportivo escolar numa perspectiva de valor educativo:

*"(...) Se não se tornar seriamente em consideração a problemática da vida associativa, o Desporto Escolar perde o*

*essencial do seu valor educativo e a participação colectiva responsabilizada não se tornará possível" 66.*

Os princípios da organização e gestão do DE devem fazer apelo à participação responsável de todas as partes interessadas: o Estado, que tem fortes responsabilidades no apoio ao DE; os professores que necessitam de envolver-se na dinâmica da escola e estimular a participação dos alunos; os próprios alunos como co-gestores das práticas desportivas; os encarregados de educação como elementos essenciais na motivação e apoio aos seus educandos e outros agentes educativos e desportivos, por forma a que as reformas a operar se processem de forma participativa e qualitativa.

Aliás, é oportuno referir que alguns destes princípios, que agora estão presentes na vida e dinâmica interna das escolas, foram também defendidos na Região Autónoma da Madeira por MATEUS (1985)<sup>67</sup>, que procurava desenvolver e enquadrar o DE numa "Análise Integrada do Desporto Regional". Independentemente da finalidade do seu texto, o autor procurou desenvolver o conceito de DE, quais os objectivos e que meios e conteúdos deveria utilizar, numa perspectiva muito semelhante ao que se passa, actualmente, na regulamentação e orgânica do DE, sobretudo no plano da autonomia escolar. Um dos aspectos que mais advogava era o da participação democrática dos agentes educativos, em especial os alunos e professores, nas opções organizacionais das actividades físico-desportivas. Por sinal, muito dos aspectos defendidos na altura estão actualmente em curso na organização regional do DE.

#### **3.3.4. O MODELO ORGANIZACIONAL DO FUTURO - o "Núcleo/Clube Desportivo Escolar", segundo MANUEL PINA (1995)**

Um dos autores que mais recentemente tem equacionado alguns factores de ordem estrutural e funcional do DE e que viveu, profissionalmente, as consequências das diversas políticas adoptadas pelos responsáveis máximos

<sup>66</sup> - Melo de Carvalho chama-nos a atenção que não é suficiente avançar para uma estrutura "Clube Escolar" ou qualquer outra forma associativa (como a Secção Desportiva) para se garantir que o associativismo desempenhe plenamente a sua função. Desporto Escolar - Inovação Pedagógica e Nova Escola, 1987, p. 42.

<sup>67</sup> - Através de vários artigos de opinião no jornal regional - "DN - Funchal", 18/12/84; 25/12/84 e 18/01/85.

dos diferentes Ministérios da Educação, nos últimos anos, tem sido Manuel Pina.

Em 1994 e 1995, através de vários estudos de análise de documentação e legislação, respeitantes à estrutura e funcionamento de âmbito nacional, apresenta algumas linhas de orientação e, inclusivamente, propostas de renovação das estruturas organizacionais do DE, sugerindo um modelo consubstanciado na vida associativa das actividades da escola.

O autor sugere a criação de uma nova estrutura - a do "Núcleo/Clube Desportivo Escolar" - como a génese do modelo organizacional do futuro e como ponto de encontro e participação de toda a comunidade educativa:

*"Entendemos o Núcleo/Clube Desportivo Escolar como o ponto de encontro da comunidade escolar - dos órgãos de gestão, da escola, dos professores, dos alunos, dos encarregados de educação e familiares dos alunos, dos funcionários e de outros parceiros que integrem a comunidade local" 68.*

Esta proposta visa fundamentalmente uma maior participação dos agentes educativos, em especial os alunos, conforme refere:

*"Pretende-se por parte dos alunos uma maior participação desportiva e uma intervenção directa e activa em tarefas de animação desportiva, organização, dirigismo, arbitragem, proporcionando desta forma, uma verdadeira aprendizagem da vida associativa" 69.*

No quadro conceptual que temos vindo a apresentar, estas propostas não vêm trazer grandes inovações, pois, vários autores, entre os quais o próprio CARVALHO (1987), já defendiam, como vimos, uma participação activa dos jovens na co-gestão das actividades do Desporto Escolar. Apontavam a criação e os valores do Clube Desportivo Escolar e, inclusivamente, a própria LBSE (1986) consignava uma participação activa dos alunos na organização das actividades escolares.

---

68 - Manuel Pina, Horizonte, Revista de Ed. Física e Desporto, Vol XI, nº 65, Jan- Fev 1995, Dossier, pp. I-VIII.

69 - Ibidem.

No entanto, tem a particularidade e a oportunidade de propor uma estrutura organizacional, definindo concretamente os principais órgãos e competências de cada cargo. Reconhece, todavia, o autor, que a proposta é para se construir no tempo, essencialmente porque necessita de legislação de suporte<sup>70</sup> e do envolvimento activo dos professores. Neste sentido, sugere uma estrutura orgânica de âmbito local - "Núcleo/Clube Desportivo Escolar", ainda que de uma forma sumária e sujeita a ajustamentos, que pode ser visualizada através do organigrama exposto na fig. 8.

### O Núcleo/Clube Desportivo Escolar

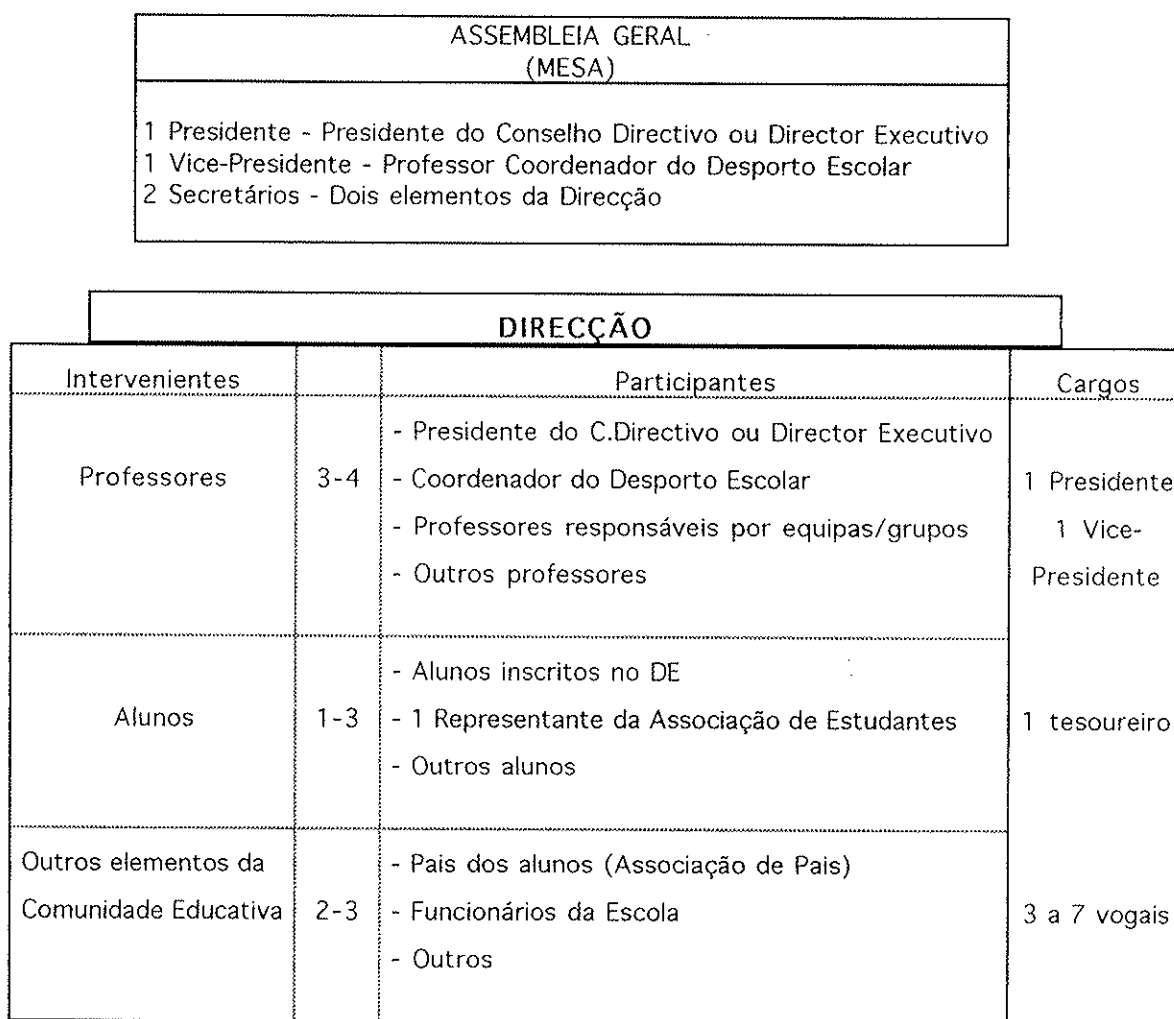


Fig. 8: Proposta de organigrama do "Núcleo/Clube Desportivo Escolar", segundo PINA, M. (1995).

<sup>70</sup> - Recordemos o projecto de Decreto-Lei (em 1993) que previa a criação da Federação Portuguesa do Desporto Escolar e do Grupo Desportivo Escolar, que entretanto foi suspenso e não sabemos o que será feito dele.

De entre os órgãos e cargos que tendem a ocupar esta estrutura, destaca-se a do Presidente da Direcção, que em nossa interpretação, visa envolver os órgãos de gestão escolar na administração das actividades do DE, principalmente na criação de apoios e de meios para que toda a estrutura inferior possa pôr a "máquina em funcionamento".

Em todo o caso, é o Coordenador do DE, um professor da escola que assume uma posição de maior relevo, não só porque é o Vice-Presidente, mas sobretudo porque coordena e dinamiza todas as actividades de âmbito desportivo, assumindo-se como o principal dirigente e coordenador do Clube. Embora não haja qualquer referência sobre quem poderá ser o Coordenador do Desporto Escolar, julgamos que, pelo facto de envolver competências técnico-pedagógicas e organizacionais deverá ser, de preferência, um Licenciado em Ed. Física e Desporto, ou ter uma formação especializada na área que vai desenvolver as suas funções.

Destaque, também, para a possibilidade do clube, através do seu órgão de Direcção, bem como da Assembleia Geral, incluir membros da comunidade educativa dando, por conseguinte, novas oportunidades de participação e de articulação aos agentes que, não estando afectos à escola, podem contribuir e interagir com as actividades por ela desenvolvidas.

Em jeito de síntese o modelo proposto caracteriza-se fundamentalmente pela dinamização da vida associativa, dando maiores responsabilidades e oportunidades de participação no DE, aos diversos agentes educativos, em especial, o Conselho Directivo, os alunos e os professores.

Já no plano de organização e integração do DE no espaço nacional e considerando que este sector deve ser desenvolvido a partir de uma estrutura enquadrada no sistema educativo, prevê a criação de uma nova estrutura que responda aos desafios da gestão de recursos, provavelmente, uma federação multidesportiva.

As premissas que levam a considerar a criação de uma nova estrutura estão associadas às insuficiências e limitações burocrático-administrativas que o Gabinete Coordenador do Desporto Escolar vinha gozando como órgão

totalmente integrado no sistema educativo. Quer dizer, já não bastava estar totalmente integrado no sistema educativo, era e é necessário encontrar uma nova orgânica que consiga resolver ou minimizar os problemas decorrentes:

- da falta de autonomia financeira e administrativa do Gabinete Coordenador;

- de uma excessiva burocratização das decisões e dos processos formais nas estruturas centrais do Ministério da Educação;

- da ausência de uma dinâmica associativa, quer ao nível da escola - o Grupo/Núcleo Desportivo, quer ao nível da zona respectiva - Associação Desportiva;

- de uma imagem negativa que se foi instalando no DE e que é agravada pelo facto de não ser um sector mediaticamente reconhecido nem valorizado.

Neste contexto, PINA (1995) depois de desenvolver algumas considerações e insuficiências à estrutura de coordenação actual, propõe que:

*"(...) O processo evolutivo do Desporto Escolar em Portugal deve tender para a criação duma estrutura autónoma, multidesportiva, de natureza eminentemente associativa, de forma a garantir a máxima eficácia e eficiência do sistema. Tal facto, será traduzido numa melhor capacidade para organizar e numa maior possibilidade de responder às exigências e à especialização crescente que este processo envolve.*

*Nestas condições, a solução será a criação de um organismo autónomo - a Federação do Desporto Escolar, que se assuma como parceiro social num espaço de interface entre o sistema educativo e o sistema desportivo" 71.*

Apresenta, então, um hipotético organigrama para a estrutura de coordenação do DE, consubstanciado na dinâmica associativa.

---

71 - Manuel Pina, Horizonte, Revista de Ed. Física e Desporto, Vol XI, n.º 65, Jan- Fev 1995, Dossier, pp. I-VIII.

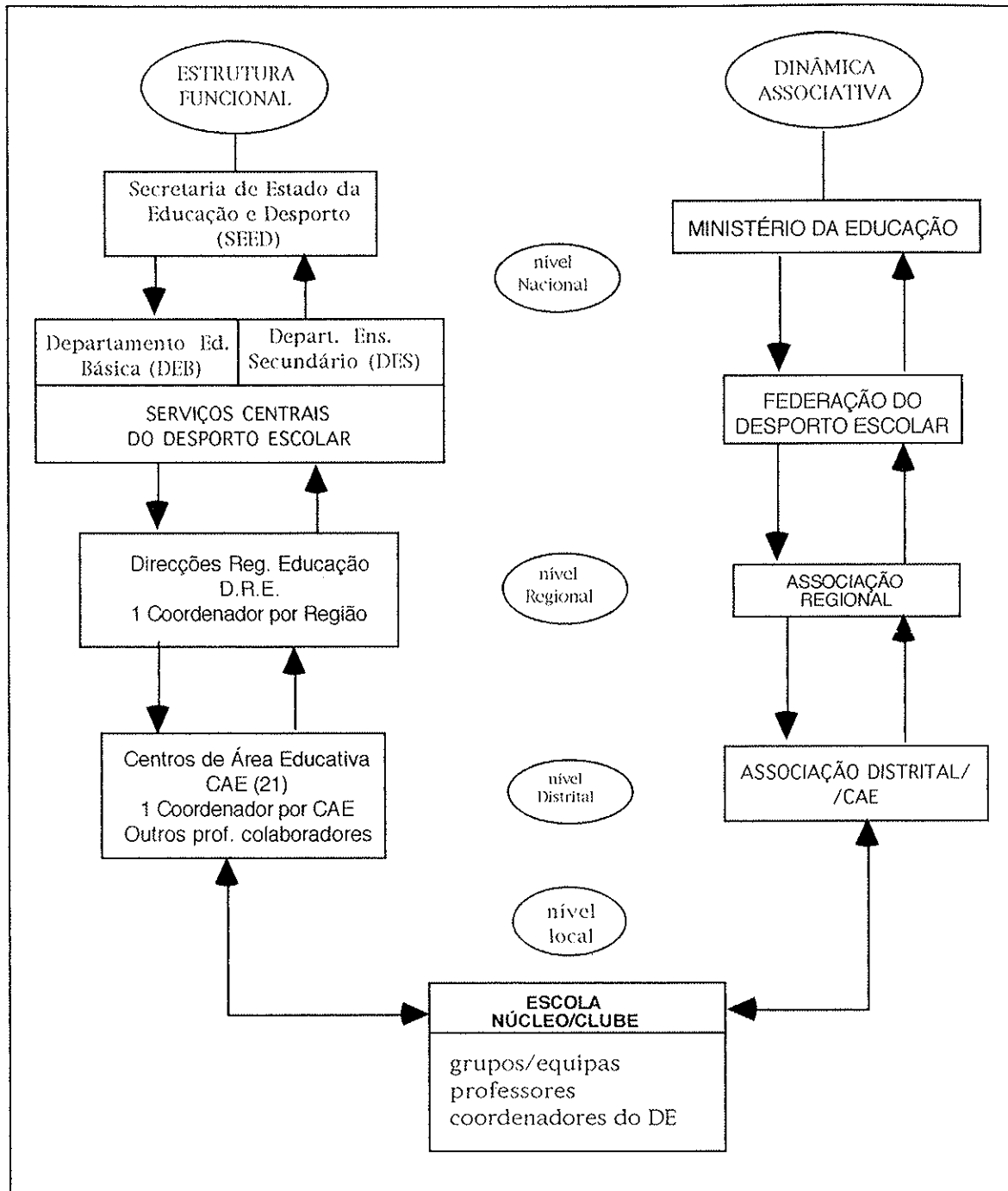


Fig.9: organigrama da estrutura de coordenação do Desporto Escolar de natureza associativa, segundo PINA, M. (1995).

#### 4. OS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DA QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

ELTON MAYO (1920), considerado o fundador do movimento das relações humanas na indústria, colocou em causa a teoria de TAYLOR<sup>72</sup>, que defendia o homem como uma "máquina", onde a sua produtividade estava associada, fundamentalmente, aos aspectos de rigor técnico no desempenho. MAYO veio trazer uma nova perspectiva de abordagem do comportamento do Homem em relação ao trabalho, na medida em que advogava a tese de que os ganhos de produtividade decorreram, não da aplicação dos métodos de TAYLOR e do oferecimento de incentivos salariais aos indivíduos considerados como seres "económicos", mas sim porque o trabalho foi arranjado de modo tal que se tornou um meio para os seres sociais satisfazerem importantes necessidades de interacção, companheirismo, participação e contribuição para a finalidade colectiva<sup>73</sup>.

Estava encontrada, então, uma nova perspectiva de abordagem do comportamento humano, designada de "Psicossociológica" ou de "Relações Humanas" que procurava dar ênfase às pessoas, conhecer as suas necessidades, potencialidades, características e dificuldades, de forma a poder rentabilizar todas as tarefas e melhor alcançar os objectivos pré-definidos. O seu quadro teórico poderia ser resumido nas seguintes ideias chave:

- 1) o trabalho é uma actividade tipicamente grupal;
- 2) o operário não reage como indivíduo isolado mas como membro de um grupo social;
- 3) a tarefa básica da administração é a de formar uma elite capaz de compreender e de comunicar;

---

<sup>72</sup> - Segundo Frederick Taylor (1899) "cada homem deve abrir mão da sua maneira particular de fazer as coisas, adaptar os seus métodos aos padrões novos e crescer acostumando a receber ordens, respectivos detalhes, grandes e pequenos, que no passado eram deixados ao seu próprio julgamento". In Administração Contemporânea, de David Hampton, 1983, Cap. I, p. 10.

<sup>73</sup> - Elton Mayo (1920) dedicou-se a estudar e a observar os comportamentos dos trabalhadores; participou em vários estudos entre os quais o de "Hawthorne" com Fritz Roethlisberger, cujo objectivo essencial era determinar até que ponto é que as mudanças na iluminação e noutras condições de trabalho, influenciavam a produtividade. Apesar dos resultados não terem levado a nenhuma conclusão, surgiram novas questões que apontavam para a importância das características e necessidades psicológicas e sociais dos funcionários, dando mais tarde origem à Teoria das Relações Humanas (1930). In Administração Contemporânea, de David Hampton, 1983, Cap. I, pp. 15-17.

4) a pessoa é motivada pela necessidade de "estar junto", de ser reconhecida e de receber adequada comunicação.

As principais descobertas de MAYO têm, em grande parte, a ver com aquilo que se passa hoje com as organizações do desporto. O autor defendia que o desenvolvimento da organização tinha que ter em conta a opinião e as necessidades dos seus próprios membros. Dentro da organização formal, existem organizações informais de pessoas que podem influenciar a primeira, principalmente quando os homens são portadores de ideias e projectos de cooperação e desenvolvimento do clima de trabalho.

MAYO provocou uma abertura nos circuitos internos de empresa, através da incrementação do clima de confiança entre os dirigentes e funcionários, promovendo, entre outros aspectos, o cultivo do "espírito do corpo" (PIRES, 1993:21), através da criação da ideia de empresa pela exploração das emoções das pessoas, da valorização da sua dignidade e do respeito das qualidades humanas.

Segundo PIRES, G. (1993), esta ideia traduz bem aquilo que se passa em tantas organizações desportivas:

*"(...). Na realidade, os grupos informais que se geram no seu interior são aqueles que dão ânimo a projectos de desenvolvimento a partir de ideias concebidas em conjunto e, por isso, mobilizadoras da vontade das pessoas" 74.*

Actualmente, têm sido várias as obras literárias que retomam os conceitos essenciais originados na teoria das Relações Humanas e que realçam o papel e a qualidade dos funcionários ou das pessoas que pertencem à organização, (DRUCKER, P., 1989)<sup>75</sup>.

Com efeito, o conceito de qualidade que é objecto de preocupação actual das organizações, refere-se, não apenas ao produto propriamente dito mas, fundamentalmente, aos serviços proporcionados e à qualidade das pessoas que são responsáveis por esses serviços. O desporto em geral, e o desporto escolar, em particular, requerem, também, um conceito de qualidade que deve ser caracterizado, na sua essência, pelas características e

<sup>74</sup> - Gustavo Pires, A Organização faz a Organização da Organização, Ludens, Revista de Ciências do Desporto, F.M.H., Lisboa, Vol 13, nº 3/4 Jul-Dez 1993, p. 21.

<sup>75</sup> - Segundo Peter Drucker, a inovação na organização passa por uma mudança no comportamento das pessoas, mais do que uma mudança na tecnologia. Inovação e Gestão - uma nova concepção de Estratégia de Empresa. Biblioteca de Gestão Moderna, Lisboa, 1989, pp. 46-48 e p. 152.

potencialidades dos recursos humanos, isto é, pela qualidade dos professores, dos encarregados de educação, dos técnicos de coordenação, dos alunos, etc.

A maximização da qualidade dos serviços do desporto, através do investimento e valorização dos professores que têm responsabilidades acrescidas no desenvolvimento de tarefas profissionais de dinamização e orientação de práticas físico-desportivas, é a questão fulcral do nosso problema.

Mais ainda, a qualidade dos recursos humanos é a base de todas as outras qualidades da organização. Entenda-se qualidade dos recursos humanos como a conjugação de duas componentes: uma técnica - a da competência e habilitação; outra, a componente humana - a das atitudes, da atenção, da comunicação, da lealdade, do empenhamento, do inconformismo, etc. São estas duas componentes que, sendo complementares, determinam a qualidade dos recursos humanos.

MOLLER, C. (1992), no seu Best Seller O Lado Humano da Qualidade, desenvolve várias ideias e pressupostos que se enquadram perfeitamente nas ideias defendidas por MAYO, entre as quais se destaca " a qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades"<sup>76</sup>.

De acordo com a definição da TMI (Time Manager International) são cinco os tipos de qualidade: a qualidade pessoal, a qualidade departamental, a qualidade de produtos, a qualidade de serviços e a qualidade da empresa. Segundo MOLLER o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade de uma organização é com o desempenho do indivíduo e das suas atitudes:

*" A qualidade pessoal inicia uma reacção em cadeia de melhoramentos na qualidade - um processo de desenvolvimento da qualidade. Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos" 77.*

É com base neste pressuposto teórico que nos propusémos a analisar a qualidade do serviço do DE da Região Autónoma da Madeira. Mais concretamente, pretende-se caracterizar as variáveis do perfil profissional

<sup>76</sup> - Claus Moller (1992), O Lado Humano da Qualidade, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, p.17.

<sup>77</sup> - Ibidem.

dos docentes envolvidos na organização e a sua opinião acerca das questões essenciais que se colocam, actualmente, à estruturação e organização deste sector desportivo. Esta pretensão assume um significado mais acrescido quando se trata de apresentar resultados referentes a 84% do universo de professores envolvidos no DE, no ano escolar de 1994/95.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA

#### INTRODUÇÃO

O capítulo que se segue é constituído, essencialmente, pelos procedimentos metodológicos adoptados, tendo em vista o alcance dos objectivos definidos. Se considerarmos os objectivos essenciais do estudo - caracterizar o perfil profissional dos docentes envolvidos no sector desportivo escolar e conhecer as suas opiniões sobre a avaliação dos serviços desportivos - entendeu-se escolher o instrumento de pesquisa que melhor se adapta aos dados que pretendemos colher - o QUESTIONÁRIO. Com esta opção, conseguimos não só atingir mais de 80% da população dos docentes, objectivo fundamental para a interpretação dos resultados e respectivas conclusões, como também abrir a possibilidade de realizar estudos paralelos com grupos mais restritos a partir de uma amostra relativamente grande. Esta opção justifica-se, também, pelo facto de na R.A.M., atendendo à sua especificidade e dimensão reduzida à volta de uma centena de docentes, termos fortes possibilidades de uma comunicação rápida com todos eles.

A construção e testagem do questionário foi realizada com respeito pelas regras metodológicas que são explicitadas mais adiante.

Optou-se por aplicar o questionário no final do ano lectivo de 1994/95, porquanto os docentes estão em fase de balanço final, por conseguinte, mais receptivos a responder a um questionário desta natureza e a contribuir, porventura, para o próprio desenvolvimento e melhoria da organização do DE.

Finalmente, convém realçar que todos os dados apresentados referem-se aos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e ao Ensino Secundário, uma vez que o 1º ciclo do Ensino Básico comporta uma realidade diferente, com uma organização específica, com outros recursos humanos e materiais, e condicionada por factores próprios de desenvolvimento que não se enquadram no âmbito deste estudo.

## 1. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra inquirida representa 84% do universo dos professores de Ed. Física que exerceram funções próprias no DE, ao nível dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário, e ultrapassa claramente o nosso objectivo inicial que apontava, no mínimo, atingir os 70% do universo.

Em relação ao universo dos professores de Ed. Física da R.A.M., ela representa, também, um valor elevado - 58,4%<sup>78</sup>.

Através da consulta ao anexo VI, bem como da fig. 10, podemos constatar que a amostra é representativa de todos os concelhos rurais da Região, uma vez que apenas três professores não se disponibilizaram a participar no estudo. Por outro lado, no concelho do Funchal, onde as escolas apresentam maior quantidade de professores (ex: várias escolas têm mais de 15 professores), em 61 possíveis, foram conseguidos 41. Não obstante esta diferença entre os concelhos rurais e o urbano, a amostra é altamente representativa de toda a Região (84%).

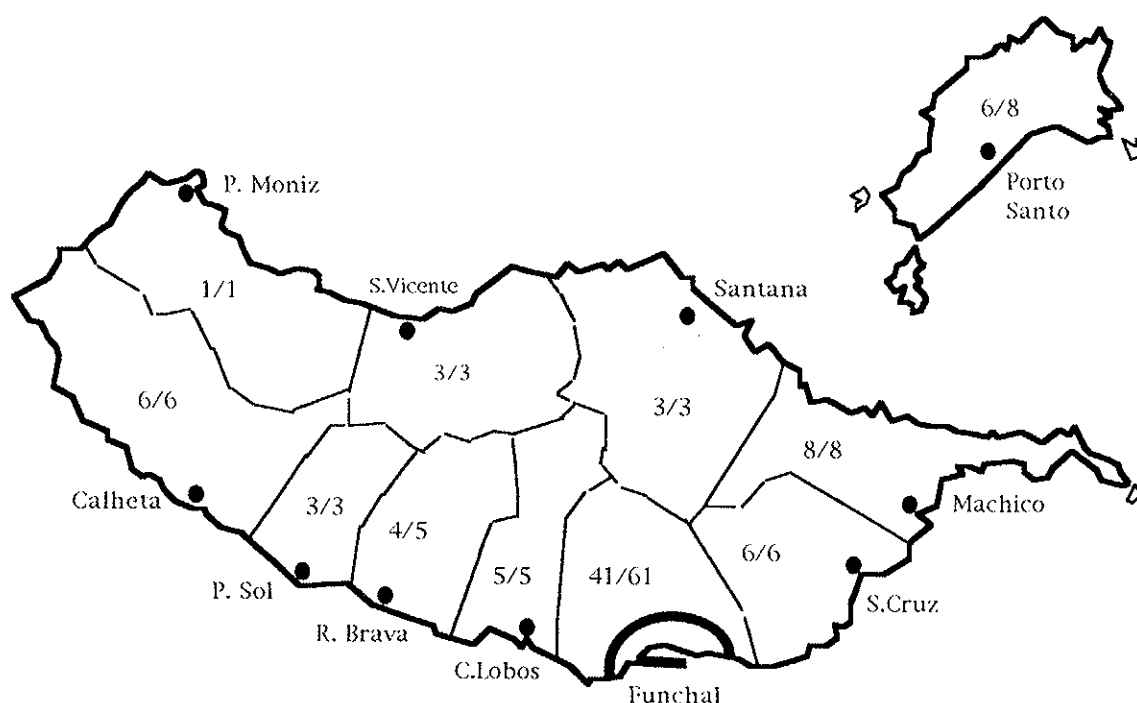


Fig. 10: Distribuição do número de professores inquiridos em relação ao universo dos professores de Ed. Física que estiveram envolvidos no Desporto Escolar (DE) por concelhos da R.A.M.. Dados relativos ao ano escolar de 1994/95.

<sup>78</sup> - Nestes dados não estão incluídos os cinco docentes de outras disciplinas que, numa determinada escola, também exerceram funções específicas no DE devido a factores e necessidades específicas da mesma. No entanto, estes cinco docentes estão já incluídos nos valores da amostra.

Os resultados que apresentaremos mais à frente são divididos, em muitos casos, por área rural e urbana, sendo a urbana o concelho do Funchal e os restantes concelhos designados por "rural". Não sendo, porventura, esta designação a mais correcta do ponto de vista técnico-científico dá-nos, no entanto, uma clara diferenciação entre a realidade citadina e os restantes concelhos.

Quanto às variáveis sexo e idade, podemos verificar nos gráficos do anexo VII algumas características. Na variável sexo, a amostra inquirida é maioritariamente constituída por homens, correspondendo a uma percentagem de 62%, enquanto as mulheres constituem uma percentagem de 38%.

Na variável idade verificamos, através do gráfico do mesmo anexo, que a maioria dos professores do DE apresenta idades relativamente baixas, pois as colunas que apresentam mais de 60% dos valores (cerca de sessenta e um), situam-se nos escalões entre 21 a 30 anos. Registe-se, no entanto, um grupo de cinco professores (5%) com mais de 40 anos; um outro de doze (12,6%) que se situa entre os 36 e 40 e, finalmente um de dezassete professores (17,9%) com idades entre os 31 e os 35 anos.

Estes dados, quando analisados em conjunto com outras variáveis de recursos humanos que adiante apresentaremos, assumem significados mais importantes, principalmente no que respeita às habilitações e situação profissional.

Outras variáveis que poderiam melhor caracterizar esta amostra estão inseridas já no âmbito da caracterização do perfil profissional dos docentes, razão pela qual foram integradas no capítulo de apresentação e discussão dos resultados.

## **2. O QUESTIONÁRIO**

### **2.1. CONSTRUÇÃO**

A construção do questionário baseou-se na formulação de um quadro teórico de algumas variáveis respeitantes ao serviço organizacional do DE e, ainda, no quadro da legislação e regulamentação das matérias respeitantes a este sector desportivo. Para a construção deste quadro teórico contribuíram, ainda, os vários autores portugueses estudados que

apresentam perspectivas de organização do DE, referenciados já no capítulo anterior.

No que concerne à estruturação do questionário, e atendendo uma vez mais aos objectivos centrais do estudo, organizámos as perguntas em duas grandes partes. Na primeira parte, as perguntas dizem respeito às variáveis de identificação e caracterização do perfil profissional dos professores e, por conseguinte, de tipo resposta rápida e fechada. Por outro lado, na segunda parte, e embora as perguntas fossem de tipo fechado, foram construídas de acordo com a escala de LIKERT (1932), segundo a qual os inquiridos, numa escala de 1 a 5 (em que 1 significava "muito fraco" e o 5 "muito bom"), tinham a possibilidade de dar a sua opinião nos aspectos enunciados nas respectivas alíneas. Nesta parte, era exigido um maior tempo de reflexão, uma vez que estávamos a tratar de questões de opinião. De resto, a construção e validação desta escala foi realizada com base nas informações colhidas no pré-teste.

A fim de conhecermos o grau de satisfação dos docentes sobre o Desporto Escolar e classificarmos os principais factores de (in)satisfação, optámos por organizar o último grupo de perguntas da segunda parte (a 11.1, a 11.2 e a 11.3) de forma diferente. A primeira pergunta deste grupo foi colocada de forma a que os inquiridos escolhessem apenas uma resposta, enquanto que as últimas duas (conforme se pode constatar pelo anexo III) eram pedidas, com base nos factores descritos em alíneas - que se ordenassem de 1 a 3 aqueles factores que maior (in)satisfação lhe tivessem dado no ano escolar em questão.

A escolha destes factores foram baseados na frequência das respostas dos 14 indivíduos sujeitos ao pré-teste, conforme se pode constatar pela comparação dos resultados do pré-questionário (anexo II) com o questionário definitivo (anexo III). Em qualquer uma das perguntas, era dada oportunidade ao inquirido de colocar, sempre que o desejasse, um terceiro factor/resposta não contemplado por nós.

## 2.2. PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi sujeito a um pré-teste, de modo a avaliar a sua validação interna, num grupo de 14 professores de Ed. Física típicos da amostra que iria ser inquirida. O pré-teste foi realizado em regime de administração directa, tendo sido pedido aos ensaiadores que realizassem as

observações e comentários que julgassem oportunos em relação aos aspectos da clareza das perguntas, ordem de resposta, grau de aborrecimento, extensão do questionário e aos próprios conteúdos das perguntas.

A escolha deste grupo de ensaiadores foi baseada na combinação dos critérios de grau de habilitação académica e de área geográfica, de modo a conseguirmos testar o questionário em zonas completamente distintas e com pessoas também distintas, no que respeita ao seu grau de escolaridade. Assim, tivemos: 5 ensaiadores com habilitação mínima (12º Ano), 4 como estudantes do 4º Ano de Ed. Física e Desporto da Universidade da Madeira, 2 como estudantes do 2º/3º Ano de Ed. Física e Desporto, dois licenciados em Ed. Física e Desporto e ainda um com a habilitação própria noutra área de formação superior. Quanto aos locais a que pertencem estes ensaiadores, podemos adiantar que são de 13 escolas (universo de 28) inseridas em 7 concelhos de toda a região (universo de 11).

O pré-teste teve como consequência algumas alterações nos conteúdos das perguntas, não só porque se registaram algumas dificuldades de compreensão no vocabulário utilizado, tal como outras situações que não tinham sido previstas por nós e que foram sugeridas pelos ensaiadores. Todas as alterações podem ser detectadas através da comparação do pré-questionário (anexo I) com o questionário definitivo (anexo III).

Fizemos ainda uma análise exploratória dos dados utilizando apenas alguns parâmetros de tendência central, de forma a verificar em quais dos graus da escala definida os inquiridos se colocavam mais. Simulamos, da mesma forma, a apresentação descritiva de algumas variáveis através dos dados colhidos e tentámos aperfeiçoar algumas perguntas no sentido de tornar as respostas mais fechadas.

### 2.3. CONSISTÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

Para detectar a coerência das respostas dos inquiridos utilizaram-se questões de controlo relativamente ao grupo de perguntas que poderia levantar alguns problemas de enviesamento. As questões de controlo foram organizadas em dois pares e integradas no grupo de perguntas 7.4., alínea a) com 7.4. alínea g) e 8. alínea a) com 8. alínea f).

Na análise dos resultados da associação entre as respostas emparelhadas, determinou-se um intervalo de confiança para as respostas concordantes, sendo os resultados os seguintes:

1º par - intervalo de confiança: 56,2% < P < 66,6%

2º par - intervalo de confiança: 66,24% < P < 83,76%,

sendo o intervalo a 95% de confiança e P a proporção de respostas concordantes na população de onde a amostra foi recolhida. Este intervalo foi determinado a partir da seguinte relação matemática:

$$\hat{p} - 1.96 \sqrt{\frac{\hat{p} \cdot \hat{q}}{n}} < P < \hat{p} + 1.96 \sqrt{\frac{\hat{p} \cdot \hat{q}}{n}}$$

em que: n = dimensão da amostra

$\hat{p}$  = proporção de concordâncias observadas nesta amostra

$\hat{q} = 1 - \hat{p}$

Quer o primeiro par, quer o segundo, apresentam resultados coerentes nas respostas dos inquiridos, na medida em que têm intervalos de confiança entre os 56 e 67% , e, 66% e 84%, respectivamente.

### 3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para uma amostra relativamente grande (95 professores) e representativa de todos os concelhos e escolas da Região, tivemos necessidade de definir um representante para coordenar todo o processo de entrega e recolha junto dos seus colegas de trabalho. Foi, então, solicitada a colaboração dos "Delegados Desportivos" (representantes do DE ao nível da escola respectiva) no sentido de entregarem e recolherem os instrumentos de pesquisa aos docentes que trabalharam no DE, bem como esclarecer todas as dúvidas que porventura, viessem a ser colocadas pelos seus colegas. Este processo foi realizado em duas fases: numa primeira, todos os Delegados Desportivos foram contactados previamente, por telefone, pelo que se apresentou o estudo e pediu toda a colaboração possível; numa segunda fase, foi enviada uma carta de apresentação do estudo (vide anexo

VI) acompanhada de todos os questionários que iriam ser entregues aos respectivos professores. Nesta, explicava-se ainda todo o processo de entrega e devolução dos mesmos. Para além destes procedimentos, nas escolas com maior número de professores, fizemos contactos directos de modo a comprometer mais os professores que iriam ser inquiridos e esclarecer outras informações que pudessem vir a ser colocadas.

Em todo o processo de pesquisa, um dos problemas mais graves foi, após termos recolhido os primeiros questionários, terem-se registado algumas "incorecções" nas respostas às últimas perguntas, razão que nos levou a contactar novamente os professores respectivos, visando alterar-se ou completar-se a resposta.

Quanto ao prazo limite de recolha dos questionários - 10 de Julho - conseguiu-se cumprir o que estava mais ou menos previsto. Três dias antes desta data já tínhamos cerca de 75% dos inquiridos. De registar ainda que não conseguimos uma amostra ainda maior devido a alguns colegas que, por razões dificilmente compreensíveis, recusaram-se determinantemente a colaborar no estudo. Estas recusas incidiram essencialmente na cidade do Funchal, como se pode comprovar pela caracterização da amostra.

#### 4. TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Podemos sintetizar o tratamento estatístico em duas metodologias: a estatística descritiva com base na utilização de tabelas percentuais e gráficos, já utilizada, como vimos, na caracterização da amostra e a estatística descritiva com base na utilização dos principais parâmetros de tendência central, designadamente a Média, o Desvio Padrão (sd) e os Limites Máximo (Máx) e Mínimo (Mín).

## CAPÍTULO IV

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### INTRODUÇÃO

Nos dois próximos números, a apresentação dos resultados foi realizada segundo gráficos de barras, circulares e de linhas, face ao tipo de dados que foram analisados e discutidos. Simultaneamente, são feitos alguns comentários sobre o significado dos resultados, tendo em conta os princípios teóricos desenvolvidos no capítulo II, bem como toda a legislação e regulamentação do Desporto Escolar.

No número 3., os resultados são apresentados segundo quadros estatísticos que indicam os valores médios das respectivas variáveis e dimensões, bem como o desvio padrão e os valores máximo e mínimo para cada uma das questões.

Finalmente, os factores de insatisfação e de satisfação são organizados e apresentados através de gráfico de barras. Foram remetidos para anexos muitos dados tratados em gráficos, uma vez que não apresentavam valores pertinentes face ao problema e aos objectivos do estudo.

#### 1. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DOS PROFESSORES QUE EXERCERAM FUNÇÕES PRÓPRIAS NO DE

##### 1.1. Habilitações Escolares segundo a área geográfica

Para além da caracterização da amostra, no que respeita ao sexo e idade já referida na parte da metodologia, podemos continuar a caracterizar o perfil profissional dos docentes em duas variáveis que consideramos fundamentais para um maior conhecimento e qualificação dos recursos humanos - as habilitações e a situação profissional.

A apresentação dos dados referentes a estas variáveis permite-nos tecer algumas observações. Neste sentido, o gráfico seguinte indica-nos que, na generalidade, as escolas rurais têm uma maior quantidade de docentes sem habilitação superior se compararmos com as da área urbana (Funchal), pois estas apresentam valores menos preocupantes.

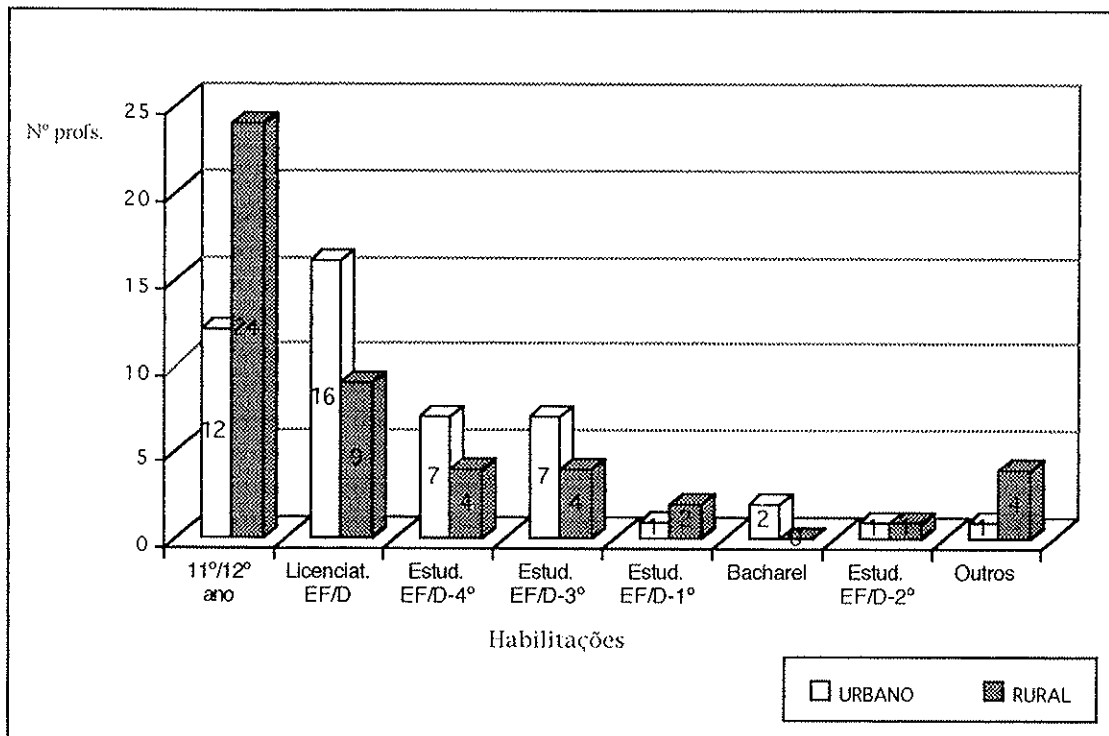


Fig. 11: Habilitações dos professores do Desporto Escolar segundo as áreas urbana e rural.

A comprovar esta diferença acentuada, verificamos, desde logo nas primeiras duas colunas da fig. 11, que o número de professores com menor habilitação (11º e 12º ano), nas escolas rurais, é em dobro relativamente às escolas do Funchal.

Não obstante as diferenças acentuadas entre a área urbana e rural no que respeita à variável habilitações, os resultados mais surpreendentes são, efectivamente, as fracas habilitações dos docentes. Observe-se, por exemplo, que em 95 possíveis, 36 (38%) têm a habilitação mínima (11º ou 12º Anos de escolaridade), dado este deveras preocupante se atendermos à necessidade e ao princípio de valorização da escola e das suas actividades através da colocação dos docentes mais habilitados. Inclusivamente, estes dados estão em contradição com a própria Lei de Bases do Sistema Educativo, pois este diploma consigna a orientação das práticas do Desporto Escolar por profissionais qualificados.

Passados que estão mais de oito anos após a publicação deste diploma, e se considerarmos igualmente que, nos últimos anos, várias universidades portuguesas têm vindo a formar licenciados nesta área, inclusive a da Madeira (UMa), podemos concluir que ainda há muito para fazer no âmbito da formação e valorização do trabalho das escolas. Valorização porque, na Região Autónoma da Madeira, os melhores e mais habilitados professores tendem a se afastar da escola e a integra-se no âmbito do Sistema Desportivo, em particular nas associações e clubes desportivos. A título de exemplo, no ano de 1994/95 encontravam-se destacados várias dezenas de docentes de Ed. Física, com e sem habilitação superior, em regime de tempo inteiro nas associações, clubes e outras organizações de natureza desportiva.

Retomando novamente a análise do gráfico, colhemos um outro dado surpreendente. Uma significativa quantidade de professores - 27 - correspondendo a uma percentagem de 28,4 %, é estudante do curso de Ed. Física e Desporto da Universidade da Madeira, sobretudo os dos anos mais avançados. Este dado assume um significado mais importante se acrescentarmos que os mesmos docentes têm horários de trabalho escolar completos ("22 aulas lectivas de Ed. Física") e ainda exercem funções no Desporto Escolar, o que corresponde a mais algumas horas<sup>79</sup>. Mas, ainda há mais um outro dado a acrescentar a estes: cerca de 26,9% dos docentes "estudantes/trabalhadores" inquiridos estão, também, ligados ao sistema desportivo como "técnicos".

Face a estas múltiplas funções dos professores, seria interessante verificar até que ponto elas são (in)compatíveis e (não) comprometem o próprio exercício das suas competências em matéria de DE.

## 1.2. Situação Profissional segundo a área geográfica

Directamente associado à situação profissional dos docentes<sup>80</sup> estão as habilitações escolares e estas, como vimos recentemente, são bastante

<sup>79</sup> - Mais adiante apresentar-se-ão dados que indicam que a média das horas semanais dos professores no exercício de funções no DE é de 4,6 e o desvio padrão é de 2,3.

<sup>80</sup> - De acordo com o Estatuto da Carreira Docente a situação profissional dos professores é regulamentada através da vinculação dos mesmos ao quadro de docência, através da forma de nomeação - definitiva ou provisória. (Artigos 29º, 30º, 31º do cap. VI, Decreto Lei nº 139-A/90, de 28 de Abril).

fracas face à quantidade total dos inquiridos. São cerca de 69 professores, correspondendo a 68%, que não têm qualquer vínculo de garantia e estabilidade profissional no quadro da docência. As duas primeiras colunas da fig.12 ilustram bem os elevados números de professores em situação provisória, quando comparadas com as restantes situações.

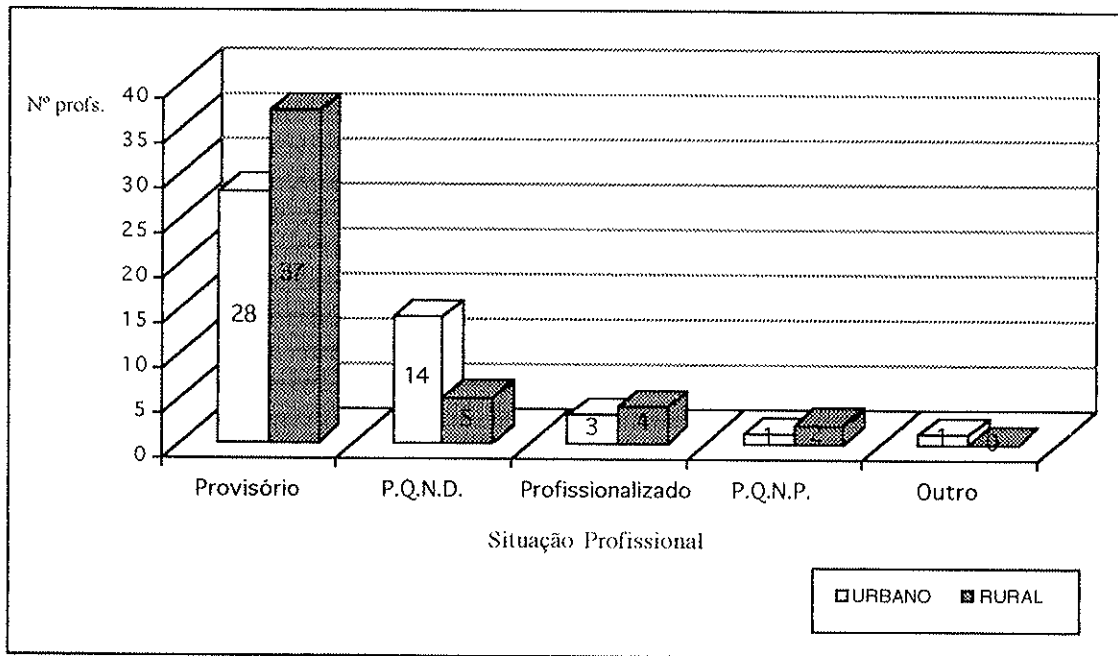


Fig. 12: Situação Profissional dos professores do Desporto Escolar segundo as áreas urbana e rural.

Em segundo lugar, se analisarmos os dados por área urbana/rural verificamos que a instabilidade profissional é mais característica nas escolas rurais, na medida em que 38 dos docentes (cerca de 40%) são provisórios, enquanto que no Funchal se situam nos 28 os professores com instabilidade profissional (28%). Por outro lado, o número de professores "efectivos" (do quadro de nomeação definitiva - PQND) apresenta um valor mais elevado nas escolas do Funchal do que nas rurais, na proporção de 14 para 5, respectivamente. Esta tendência para se fixar na área urbana é generalizada a toda à classe de docência (e não só) porquanto o trabalho na cidade tem outras vantagens, nem tanto ao nível das condições de trabalho porque existem escolas rurais com boas infraestruturas, mas sobretudo ao nível sócio-cultural e económico.

A agravar esta situação está o facto dos docentes, que vivem fora da área onde trabalham e que "optam" pelas escolas rurais, não terem qualquer

tipo de apoio suplementar nem vantagens, quando têm de percorrer um caminho desgastante e dispendioso<sup>81</sup>.

### 1.3. Cargo Profissional dos professores

No âmbito dos cargos dos professores do Desporto Escolar, conforme a regulamentação regional apresentada no capítulo II, o professor pode exercer ao nível deste sector desportivo "um"<sup>82</sup> dos seguintes três cargos: Delegado Desportivo, Orientador de Núcleo/Grupo ou Coordenador de Modalidade.

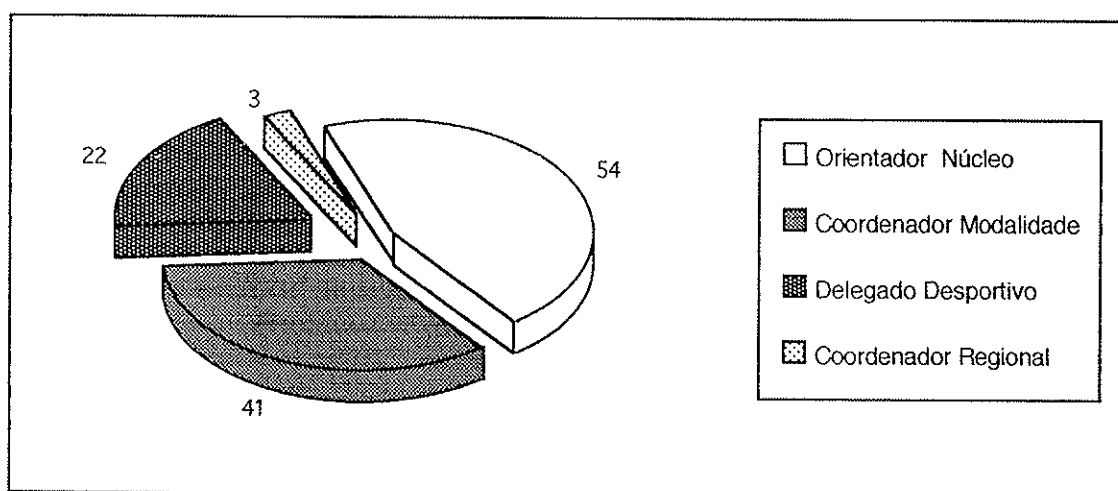


Fig. 13: Distribuição dos professores pelos cargos que ocupam no Desporto Escolar.

O estudo realizado indica-nos, através da fig. 13, que 54 docentes, correspondendo a 49% do total de respostas, exerce a função de Orientador de Núcleo, ou seja, orientam técnica e pedagogicamente um grupo de alunos que praticam regularmente uma determinada modalidade físico-desportiva.

<sup>81</sup> - Em 4 de Setembro de 1995, foi Decretado pela Assembleia Legislativa Regional (através do n.º 14/95/M) um conjunto de incentivos à fixação dos docentes em áreas isoladas e desfavorecidas. Os benefícios são de várias ordens entre os quais destaco os apoios de deslocação e fixação, prioridade no acesso à formação contínua, atribuição de habitação na área da escola e flexibilidade no horário. No entanto, registe-se que apenas poderão beneficiar destes apoios os professores detentores de lugar de quadro numa escola.

<sup>82</sup> - "Um" porque o regulamento regional do DE prevê exclusividade de cargos, excepto em casos devidamente justificados. O que aconteceu no ano de 94/95 foi que houve necessidade de muitos professores acumularem dois e mesmo três cargos, por impossibilidade de outros colegas e de factores de ordem específica da escola, o que fez com que as respostas dos docentes chegassem ao n.º de 120, superior ao n.º de inquiridos - 95.

O Coordenador de Modalidade é, igualmente, um cargo bastante exercido pelos docentes, pois cerca de 37% assume esta função de coordenação de um quadro competitivo interno entre os alunos, independentemente de alguns exercerem cumulativamente um dos outros cargos. Estes resultados confirmam que a organização das práticas desportivas podem, e devem, ser realizadas através de uma componente lúdico-competitiva, neste caso, designada de "Campeonatos inter-turmas". Esta forma de organização é muito frequente nas escolas, e complementam, não só as actividades curriculares porque os mesmos alunos têm oportunidade de jogar e competir com os mesmos colegas e adversários do mesmo ano, como também servem de estímulo à prática desportiva regular e de canalização dos alunos mais motivados para os treinos do Desporto Escolar ("Núcleos").

No que respeita à comparação dos dados por áreas urbana-rural, verificamos, através do anexo IX, que apesar de não haver diferenças substanciais entre os cargos dos professores das escolas urbanas e os das rurais, o cargo "Orientador de Núcleo" é mais frequente nas escolas rurais do que nas do Funchal.

A estes resultados poderão estar associados diversos factores que caracterizam e distinguem claramente o meio urbano do meio rural, designadamente, uma maior disponibilidade das infraestruturas desportivas das escolas rurais para a prática desportiva do que as do Funchal. Estas, ao invés, na maior parte do seu tempo livre, são destinadas a entidades externas aos estabelecimentos de ensino.

Factores de ordem desportiva, cultural e de lazer poderão também influenciar esta diferenciação, pois hoje sabemos que o desporto federado<sup>83</sup> é muito pouco representativo nas áreas rurais, com excepção para o futebol, enquanto que no Funchal assume uma dimensão maior e com uma variedade de práticas desportivas nunca antes conseguida.

---

<sup>83</sup> - O Instituto do Desporto da R.A.M. publicou em Abril de 1996 a demografia do desporto federado da época de 94-95. De acordo com o estudo elaborado, cerca de 64% dos atletas federados é do Funchal, contra 36% distribuídos pelos restantes dez concelhos administrativos da Região.

#### 1.4. Distribuição do número de horas semanais no exercício de funções no Desporto Escolar

Complementarmente às informações referentes às variáveis habilitações, situação profissional e cargo no Desporto Escolar, analisámos também a quantidade de horas semanais dos professores, chegando aos resultados apresentados no gráfico da fig. 14 e no quadro 1.

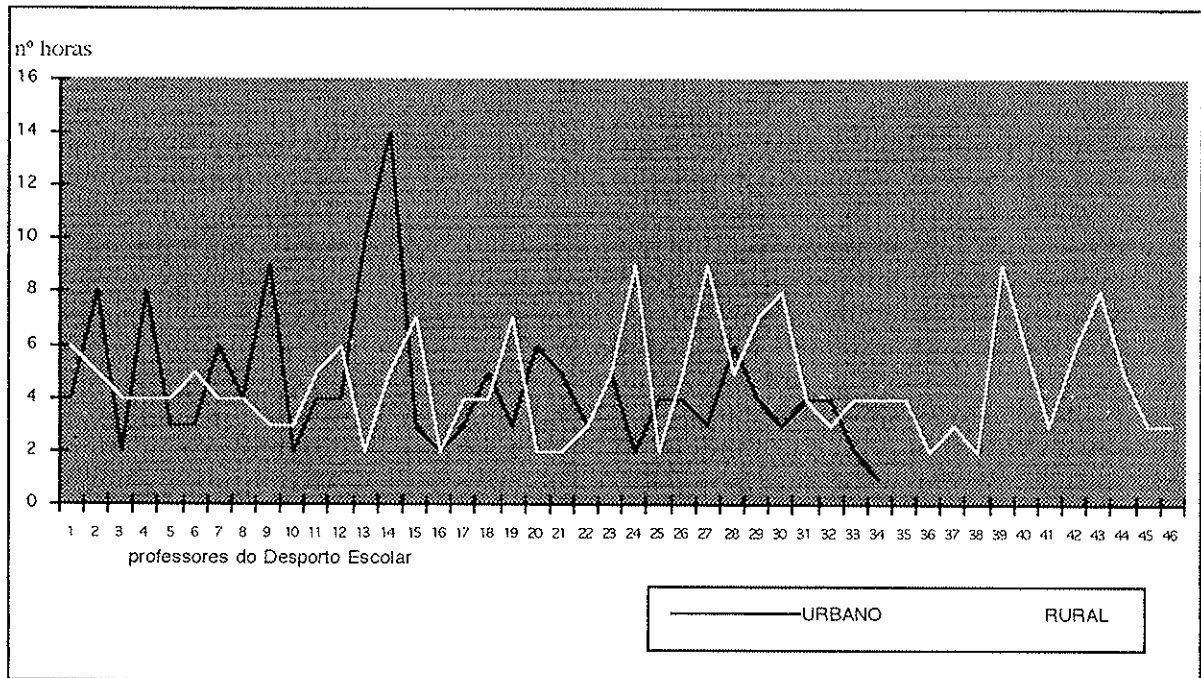


Fig. 14: Distribuição das horas de trabalho semanal pelos professores do Desporto Escolar segundo as áreas urbana e rural.

Quadro 1

Média das horas de trabalho semanal dos professores do desporto escolar, segundo as áreas urbana e rural

Items	Média	SD	Máximo	Mínimo	Total de profs.
Urbano	4,5	4,57	14	1	35
Rural	2,67	2	9	2	46

Ao analisarmos os dados na globalidade, constatamos uma média semanal em concordância com os valores regulamentados nos diplomas referidos no capítulo II deste estudo. Por outro lado, um desvio padrão relativamente elevado (2,3) leva-nos a considerar uma certa variedade nos valores em

torno da média. O gráfico anteriormente representado ilustra melhor esta constatação, sobretudo ao nível da área urbana onde o desvio padrão assume 2,67, enquanto nas escolas rurais os professores apresentam um desvio de apenas 2,0.

De destacar, ainda, quer nas escolas rurais quer nas urbanas, valores bastante elevados em relação ao valor médio. Por exemplo, os valores máximos das zonas urbana e rural são, respectivamente, 14 e 9. Portanto, os resultados indicam, claramente, que as escolas não são uniformes no número de horas a atribuir ao DE. Pelo contrário, adoptam horas para as actividades de acordo com as suas especificidades e limitações de instalações desportivas. Aliás, o factor de desenvolvimento de maior influência, e que poderá explicar esta variedade de horários para o DE, é o das instalações desportivas disponíveis. Estas, como se sabe, diferem de escola para escola e, por conseguinte, têm de ser organizados horários de trabalho coerentes com a realidade em causa.

#### 1.5. O "Tempo (anos) de Serviço" dos professores do DE

A caracterização da amostra segundo a idade comprovou-nos que a maioria dos professores compreendia idades bastante baixas, havendo 31,5% com 21 a 25 anos e 30% com 26 a 30 anos. Estes dados indicam-nos que existe uma tendência para que os professores sejam, também, muito novos no serviço desportivo escolar. Fez-se o levantamento do número de anos de serviço dos professores no DE e identificámos a percentagem daqueles que trabalham no sector pela primeira vez, conforme se pode observar pela fig. 15.

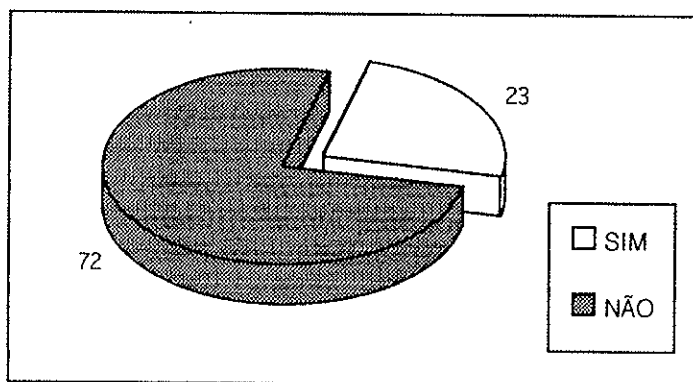


Fig. 15: Relação do número de professores que (não) estão pela primeira vez a trabalhar no Desporto Escolar.

A análise do gráfico circular revela-nos, claramente, que no ano de 94/95 o sector desportivo escolar "acolheu" muitos professores "novos" (23 num universo de 95), correspondendo a uma percentagem de 24%, enquanto 76% trabalham, pelo menos, há mais de um ano no mesmo sector. Efectivamente, o ano escolar de 94/95 foi um ano de profundas mudanças que nos merecem alguns comentários para melhor compreender este fenómeno.

Julgo que estas mudanças não têm tanto a ver com factores de ordem interna (da organização do DE), mas essencialmente com as alterações operadas no âmbito dos sistemas educativo e desportivo, designadamente a requisição e destacamento de vários professores de Ed. Física dos estabelecimentos de ensino para determinadas organizações desportivas. Este processo, que tem vindo a ser incrementado ano após ano, tem implicado um défice de docentes habilitados nas escolas e obrigou, por consequência, à inclusão de novos docentes nos estabelecimentos de ensino e, em particular, no Desporto Escolar.

Por outro lado, o desenvolvimento da reforma curricular, que veio permitir um aumento da carga horária de aulas de Ed. Física para três horas semanais, bem como a extensão da disciplina até ao 12º Ano, implicou, supostamente, um maior número de vagas nas escolas. No entanto, a longo prazo, como é do conhecimento público, a quantidade de estudantes tenderá a diminuir, sobretudo ao nível dos graus de ensino mais baixos.

#### Quadro 2

##### Anos de serviço dos professores do desporto escolar, segundo as áreas urbana e rural

Items	Média	SD	Máximo	Mínimo	Total de profs.
Urbano	6,8	4,45	22	2	35
Rural	5,18	2,91	15	2	37

Analisando os dados referentes aos professores que trabalham no DE há mais de um ano, com base na observação do gráfico do anexo X e do quadro 2, verificamos que os valores são bastante heterogéneos na medida em que apresentam desvios padrões relativamente elevados, principalmente na cidade do Funchal. É nesta localidade que encontramos professores com uma maior

experiência profissional, quando comparados com os da zona rural. Igualmente, é na zona urbana que se situa o valor máximo (22 anos) enquanto que em ambas as zonas temos professores com valores mínimos (2 anos).

Outro comentário que merece destaque é o facto de, em ambas as zonas, as médias de anos de serviço neste sector serem relativamente baixas (6,8 e 5,1). Neste contexto, e se associarmos resultados de outras variáveis já apresentadas e discutidas neste estudo, nomeadamente as (fracas) habilitações, a situação profissional (instável) e os 24% dos "professores novos", concluímos que há muito para fazer no âmbito da formação de professores, quer ao nível da formação inicial quer mesmo ao nível da formação contínua e especializada.

### 1.6. Distribuição dos professores do Desporto Escolar segundo as Modalidades Desportivas

De acordo com a fig. 16, a modalidade desportiva de Futebol é a que apresenta maior número de professores, correspondendo desta forma às próprias expectativas dos alunos, na medida em que tem apresentado maior número de equipas e de participantes, desde há vários anos, nos principais eventos desportivos inter-escolas, e mesmo nas actividades dinamizadas ao nível de cada estabelecimento de ensino<sup>84</sup>.

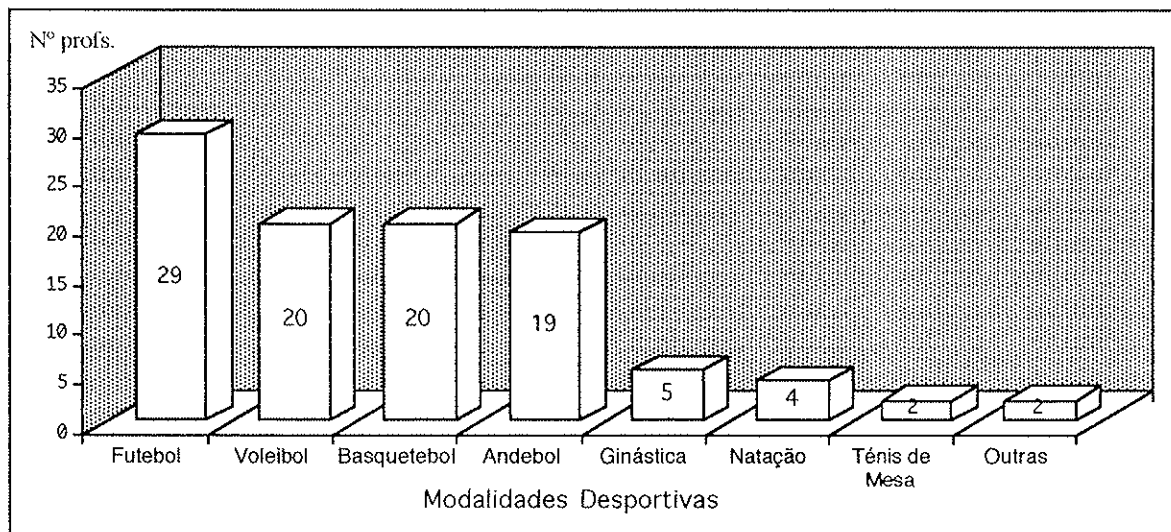


Fig. 16: Distribuição dos professores do Desporto Escolar pelas modalidades desportivas.

<sup>84</sup> - Estas informações são baseadas no conhecimento proveniente da experiência profissional de coordenação do Desporto Escolar, bem como em alguns estudos realizados durante os últimos 4 anos sobre as actividades e os praticantes do DE da R.A.M..

Se atendermos ainda ao facto desta modalidade desportiva ser, sobretudo a nível regional, aquela que mais beneficia dos apoios das entidades governamentais, da cobertura dos órgãos de comunicação social e de fortes tradições no panorama desportivo, não é de estranhar a supremacia desta sobre as restantes. Inclusivamente, esperávamos que esta diferença fosse mais acentuada face a estes e outros factores de desenvolvimento desportivo regional.

De realçar também o número de professores que esteve envolvido nas modalidades de Basquetebol e Voleibol (20) porque, não sendo as segundas modalidades mais praticadas na Região ao nível de praticantes federados, são as que superam a modalidade de Andebol. Esta, como é do conhecimento geral, tem uma grande expressão no desporto regional e nacional, quer ao nível da quantidade de praticantes quer mesmo em termos de resultados competitivos nos escalões principais<sup>85</sup>.

Em jeito de síntese, e se compararmos as "modalidades colectivas" com as "individuais", verificamos que continua a haver uma predominância das ditas colectivas, correspondendo em certa medida às actividades mais preferidas e praticadas pelos alunos neste sector desportivo, bem como pelo próprio sector desportivo federado. De qualquer das maneiras, registe-se o facto de haver alguns professores envolvidos em algumas modalidades que há uns anos atrás não existiam, como sejam os casos do Ténis de Mesa, de Ginástica e do Montanhismo.

Particular destaque vai também para a Natação que, em três possíveis escolas, apresentam todas elas grupos de aprendizagem ou/e manutenção destinado aos alunos.

### 1.7. Distribuição dos professores do Desporto Escolar segundo os Escalões Etários

Os escalões etários mais baixos do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico, ou seja, os "infantis" (9,10,11 e 12 anos) e os "iniciados" (13 e 14 anos) são os que apresentam maior quantidade de professores envolvidos,

<sup>85</sup> - Na época de 94-95, segundo dados recolhidos na "Demografia Federada", documento publicado pelo I.D.R.A.M. em Abril de 1996, as modalidades com mais atletas federados na R.A.M. foram, respectivamente: Futebol = 2722; Ténis de Mesa = 1672; Andebol = 1428; Basquetebol = 850; Voleibol = 656.

comparativamente com os restantes (juvenis e juniores). De facto, conforme nos mostram as duas primeiras colunas da fig. 17, 123 professores<sup>86</sup> trabalham com os escalões de infantis e iniciados (60%) enquanto 82 (40%) trabalham com os escalões mais elevados (juvenis e juniores).

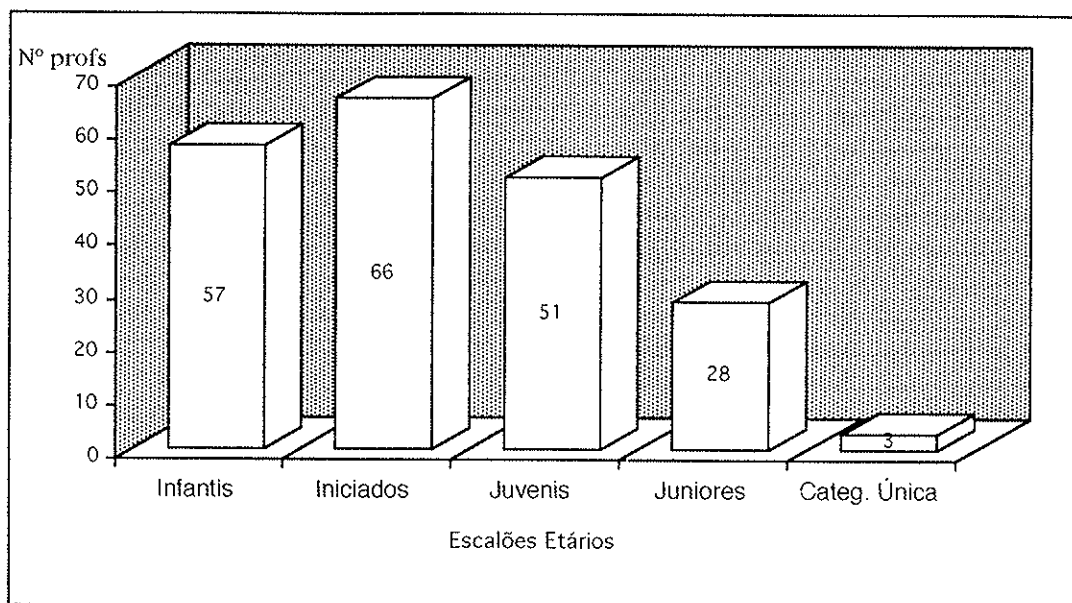


Fig. 17: Distribuição dos professores do Desporto Escolar segundo os escalões etários.

São estes dados que, associados a vários princípios de desenvolvimento desportivo, reforçam a importância do Desporto Escolar no processo de formação desportiva inicial, na ocupação dos tempos livres dos alunos e na criação de hábitos desportivos para a vida. Neste sentido, considero que é prioritariamente na escola que o processo de formação desportiva inicial deveria ocorrer, procurando incidir nos escalões etários mais baixos, através de práticas desportivas adaptadas às capacidades e características dos alunos.

Numa análise de desenvolvimento integrado do desporto regional, a confrontação destes dados com os do sector federado, poderá assumir-se como pertinente se partirmos do princípio de articulação e rentabilização que deve existir entre eles, não só ao nível das infraestruturas desportivas mas também ao nível dos recursos humanos - praticantes, professores, técnicos, dirigentes e demais agentes desportivos.

<sup>86</sup> - O número de professores ultrapassa o número de inquiridos porque muitos deles trabalham cumulativamente em dois e três escalões etários.

A recolha dos dados da demografia federada, recentemente publicados pelo I.D.R.A.M. e referentes à época de 94/95, quando comparados com estes, indica-nos que o sector federado incide principalmente nos escalões etários mais elevados, característico das fases de pré e especialização desportiva, pese embora nos últimos anos tenhamos assistido a um maior interesse das Associações e Clubes Desportivos em investir nos escalões de formação desportiva.

Registe-se, a título de exemplo, os incentivos criados aos clubes desportivos através da possibilidade de destacamento de muitos docentes habilitados para trabalhar nos escalões de formação, especialização e outras áreas de intervenção no fenómeno desportivo.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DOS PROFESSORES DO DESPORTO ESCOLAR QUE EXERCERAM FUNÇÕES TÉCNICAS NO SISTEMA DESPORTIVO

A ideia de que a profissão de professor em geral, e o de Ed. Física em particular, se compatibiliza com a acumulação de determinados cargos técnico-pedagógicos e de gestão, quer no sistema educativo quer mesmo no desportivo ou outro afim, vem merecendo uma consistência mais forte e do conhecimento público de muitos agentes que, directa e indirectamente, estão envolvidos em qualquer um dos processos.

Foi com base na relação dos professores de Ed. Física com o sistema desportivo, em particular sobre a sua actuação como "técnicos desportivos", que se entendeu inquirir os docentes ao nível das variáveis: funções técnicas, horas dedicadas às funções, modalidades desportivas em que estão envolvidos e os escalões etários.

A relevância da ligação e comparação de dados do sector escolar com os do sector federado permite reforçar um princípio - o da rentabilização e articulação de meios e actividades - entre ambos os sectores, no sentido de perspectivar o desenvolvimento desportivo de uma forma integrada e sistemática, sobretudo numa Região onde os recursos materiais, financeiros e humanos são relativamente escassos.

### 2.1. Relação dos professores que exercem Funções Técnicas no Sistema Desportivo

Em primeira análise, podemos verificar que em 95 dos professores ligados ao Desporto Escolar, 52 exerciam cumulativamente funções técnicas no âmbito do sistema desportivo, correspondendo a uma percentagem de 54,7%, contra 43 que dizem não estar ligados ao sistema desportivo como técnicos.

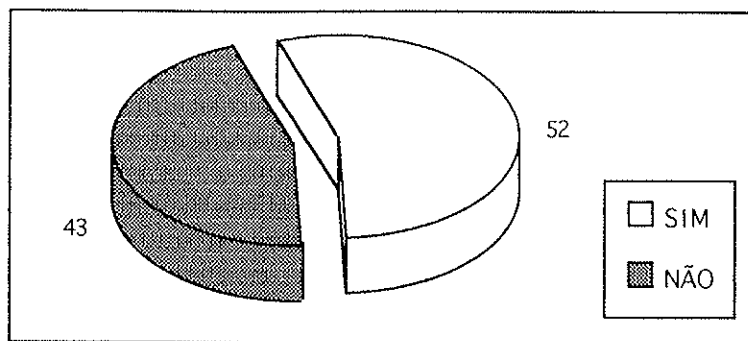


Fig. 18: Relação dos professores do desporto escolar que (não) exercem funções técnicas no Sistema Desportivo.

Os dados podem assumir um significado maior quando associados aos resultados das variáveis apresentadas anteriormente - número de horas semanais dos professores no DE, o número de professores na situação de trabalhador estudante e, ainda, às horas que os mesmos destinam no exercício das funções técnicas no Sistema Desportivo - que de seguida apresentaremos. O que se constata, do ponto de vista do tempo disponível dos professores para trabalhar no DE, é que este é muito reduzido face à ligação dos vários resultados já apresentados, e ainda o facto dos mesmos estarem, supostamente, mais motivados para o desporto federado e sentirem maiores recompensas nesse sector do que no sector escolar.

No que concerne à distribuição dos professores por concelho administrativo, e comparando os que apenas estão no DE com os que estão cumulativamente no Sistema Desportivo, observamos através do gráfico do anexo XI, que o concelho do Funchal é aquele que apresenta, proporcionalmente, uma maior diferença, enquanto nos restantes concelhos este desnível não é tão acentuado. Os concelhos de Câmara de Lobos e do Porto Moniz são os únicos segundo os quais todos os docentes estão ligados ao Sistema Desportivo.

No entanto, globalmente, podemos concluir que muitos dos professores que trabalham no DE estão ligados ao Sistema Desportivo como "técnicos", realçando uma vez mais a potencial interacção que pode e deve existir entre os respectivos sectores.

## 2.2. Funções Técnicas dos professores do Desporto Escolar no Sistema Desportivo

No sentido de conhecer quais as funções técnicas dos professores no sistema desportivo, fizemos o levantamento que pode ser observado na fig. 19. A função de "treinador" (36) é a mais exercida pela grande maioria dos inquiridos, contra as restantes que apresentam valores bastante distantes desta.

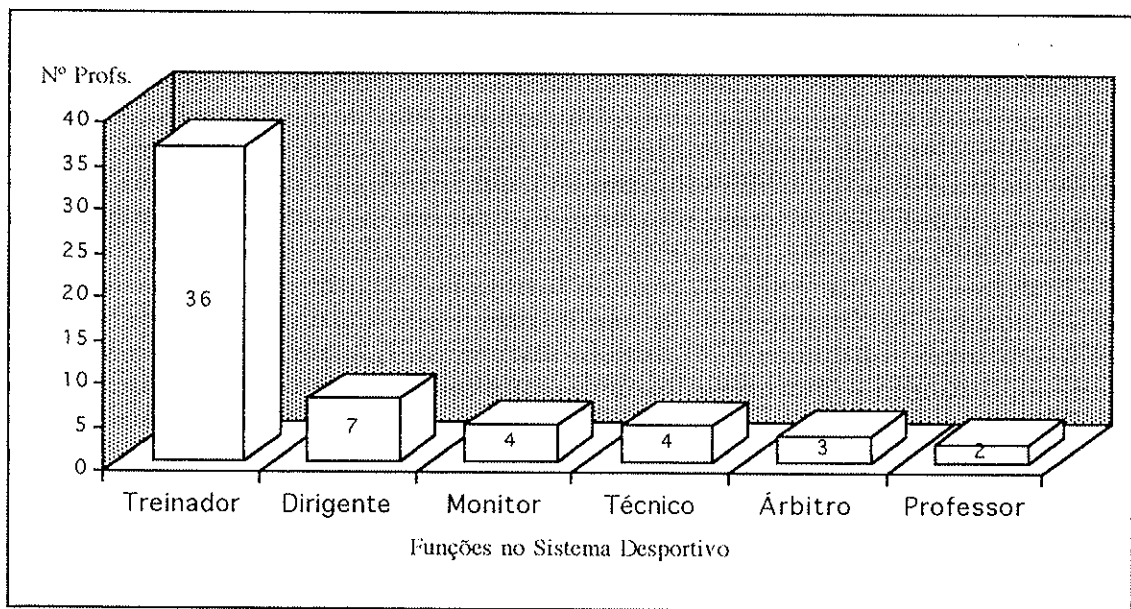


Fig. 19: Distribuição do número de professores do Desporto Escolar no Sistema Desportivo segundo a função técnica que exercem. O total dos professores ligados ao Sistema Desportivo corresponde a 54,7% do total dos professores ligados ao Desporto Escolar.

Face à elevada quantidade de professores que exerce a função de treinador no Clube Desportivo, seria conveniente construir um estudo comparativo entre os comportamentos do professor no âmbito do desporto escolar e os comportamentos do mesmo como treinador, no âmbito do desporto federado, a fim de traçarmos um perfil de intervenção em cada uma das actividades.

De salientar a existência de vários professores que exercem papéis desportivos extremamente importantes para o desenvolvimento e salvaguarda dos princípios do espírito desportivo - o de "dirigente" e de "árbitro". De alguma forma, estes resultados poderiam contribuir para uma análise mais integrada do Desporto Escolar com o Desporto Federado, ainda para mais

quando se denota imensas lacunas ao nível da formação de dirigentes e da arbitragem do sector federado. Portanto, formas de interacção e cooperação entre os sectores deveriam ser estudadas no sentido de rentabilizar os recursos e contribuir para o desenvolvimento de um processo desportivo que começaria na escola e terminaria no clube.

### 2.3. Número de horas semanais dos professores no exercício de Funções Técnicas no Sistema Desportivo

Ao procurarmos comparar, através do gráfico do anexo XII, a área urbana com a área rural, no que respeita ao número de horas semanais dos professores em funções técnicas no sistema desportivo, verificamos que não existem diferenças significativas, pois as linhas do gráfico sobrepõem-se umas nas outras, apesar de haver valores bastante dispersos em torno da média. A análise pormenorizada dos dados do quadro 3, vem confirmar esta observação. Repare-se que a média, o desvio padrão e os valores máximo e mínimo são muito similares.

Já os professores que exercem funções próprias no DE, e que cumulativamente estão envolvidos em funções técnicas no Sistema Desportivo, destinam muito mais tempo a estas do que ao sector desportivo escolar, conforme se pode verificar pela comparação dos valores da média do quadro 3. A dispersão dos valores das horas semanais em relação à média é, também, muito maior no exercício de funções no Sistema Desportivo do que em relação ao DE, provavelmente, porque as horas destinadas ao DE são regulamentadas por Despacho Regional, enquanto as horas destinadas ao exercício de funções no Sistema Desportivo são de carácter voluntário e de livre escolha.

Retomando a comparação entre a área urbana e rural, em cada um dos sectores, não se detectam diferenças substanciais. Aliás, os valores são muito semelhantes, sobretudo no âmbito das funções técnicas no Sistema Desportivo, como se pode constatar pelo quadro da página seguinte:

## Quadro 3

Comparação das horas semanais dos professores que trabalham no desporto escolar e cumulativamente exercem funções técnicas no sistema desportivo, segundo as áreas urbana e rural

Items	Média	SD	Máximo	Mínimo	Total de profs.
Horas dos profs. no DE - área urbana	4,48	2,63	14	1	35
Horas dos profs. no DE - área rural	4,56	1,99	9	2	46
Horas dos profs. no SD - área urbana	7,14	3,18	15	2	24
Horas dos profs. no SD - área rural	6,53	3,13	15	2	26

#### 2.4. Distribuição dos professores que exercem Funções Técnicas no Sistema Desportivo segundo as Modalidades Desportivas

Ao se estudarem as modalidades desportivas segundo as quais os professores estão ligados ao Sistema Desportivo como técnicos verificamos que, contrariamente aos dados do DE, o Andebol é a que tem maior número de professores (17), contra os 14 do Futebol e 11 do Voleibol. Se recordarmos os dados do DE, era o Futebol a modalidade mais privilegiada, logo seguida do Basquetebol e Voleibol, enquanto o Andebol vinha em quarto lugar. Não obstante estas alterações, as modalidades colectivas continuam a predominar sobre as restantes, não se notando, por exemplo, nenhum professor ligado ao Atletismo, modalidade que tem muita expressão em Portugal Continental, mas que na Madeira tarda a crescer e desenvolver-se.

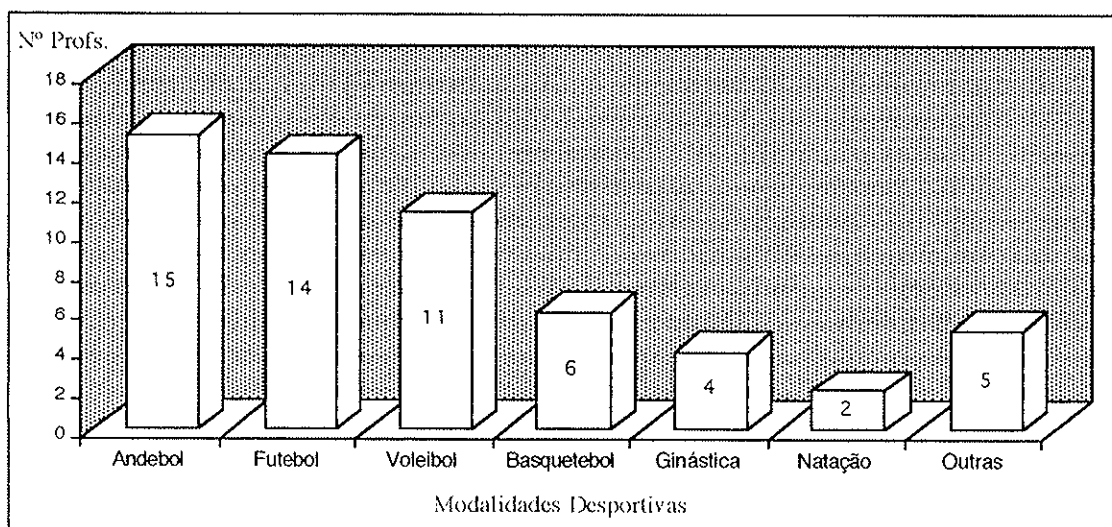


Fig. 20: Distribuição dos professores que exercem Funções Técnicas no Sistema Desportivo segundo as Modalidades Desportivas.

Procurou-se, igualmente, saber até que ponto os inquiridos que exerciam funções técnicas no Sistema Desportivo estavam ligados à mesma modalidade desportiva que no Desporto Escolar e se ainda tinham sido praticantes (ou praticavam) a mesma modalidade. O quadro 4, que a baixo apresentamos, confirma-nos claramente que mais de metade dos docentes ligados ao Sistema Desportivo como técnicos trabalha na mesma modalidade que no DE e foi ou é praticante desportivo da mesma.

**Quadro 4**

**Relação dos professores que exercem funções técnicas no sistema desportivo e que estão ligados à mesma modalidade desportiva no DE, no SD e como (ex)praticante desportivo**

Mesma modalidade desportiva no DE, no SD e como (ex) praticante	Modalidades desportivas diferentes no DE e no SD
<b>n = 30 professores</b>	<b>n = 22 professores</b>
Futebol - 10 Voleibol - 8 Andebol - 7 Basquetebol - 3 Natação - 2	(várias modalidades desportivas)

No que respeita à distribuição dos professores por modalidade, constatamos que o Futebol, uma vez mais, é a que predomina sobre as restantes, notando-se também que o Voleibol se aproxima dos valores da modalidade "mais", enquanto o Basquetebol tem poucos professores na mesma situação.

#### **2.5. Distribuição dos professores que exercem Funções Técnicas no Sistema Desportivo segundo os Escalões Etários**

Quais são os escalões etários onde existe maior quantidade de professores a exercer funções técnicas no Sistema Desportivo?

A fig. 21 mostra-nos, curiosamente, tal como no DE, uma concentração dos professores/técnicos nos escalões etários baixo-médios (infantis, iniciados e juvenis), notando-se um valor baixo no de juniores e muitos poucos professores envolvidos nos escalões denominados de "escolas" (abaixo dos 10 anos). Por outro lado, o escalão de seniores apresenta muitos docentes envolvidos em funções técnicas, designadamente como treinadores (dados analisados anteriormente).

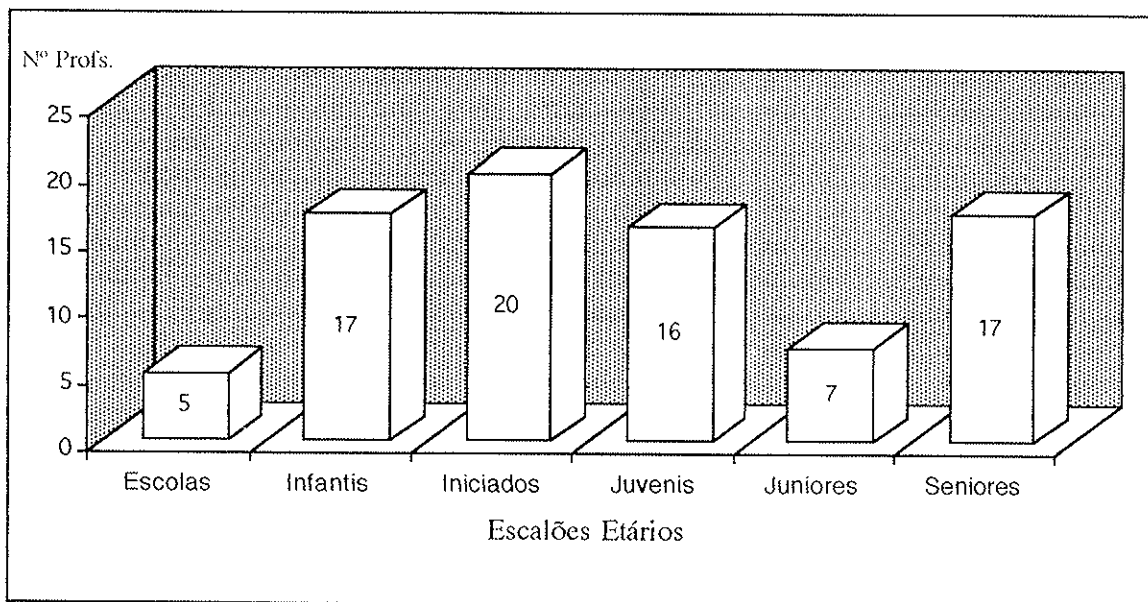


Fig. 21: Distribuição dos professores que exercem Funções Técnicas no Sistema Desportivo segundo o Escalão Etário.

Existem algumas dificuldades em compreender porque apenas sete professores estejam no escalão de juniores, enquanto os escalões contíguos apresentam valores muito mais elevados. Provavelmente, haverá uma escassez de equipas de juniores em detrimento da formação de equipas de seniores, uma vez que estas têm apresentado muitos jogadores não seniores nas suas formações principais.

Face aos resultados apresentados nesta parte, e se associarmos a outros já apresentados e discutidos, julgamos oportuno colocar as seguintes questões: pelo facto de haver vários indicadores similares entre os dados do Sector Escolar e os dados do Sistema Desportivo/Sector Federado, será que existe alguma forma de interacção e articulação entre eles? E, se existe, a que níveis essa interacção se estabelece? Que contributo poderá originar uma articulação mais forte para o desenvolvimento desportivo regional?

Estas são algumas das questões, a par de outras já colocadas, que merecem uma análise mais profunda e, provavelmente, a serem estudadas no âmbito de uma nova problemática - o de articulação e integração do Desporto Regional Madeirense. Modestamente, apresentaram-se alguns dados que reforçam a necessidade de estudar a ligação entre o sector desportivo escolar e sector desportivo federado.

### 3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO DESPORTIVO ESCOLAR

Para além da caracterização das variáveis dos recursos humanos recentemente apresentadas e discutidas que indiciam o nível da qualidade dos professores que trabalharam no DE, determinou-se como essencial o conhecimento da opinião avaliadora dos mesmos sobre as variáveis da qualidade do serviço desportivo. Estas variáveis foram integradas em quatro grandes planos de análise que passamos a enunciar:

- o DE no âmbito da Escola;
- o DE no âmbito do Estrutura Coordenadora Regional (G.C.D.E.);
- o DE no âmbito da Comunidade Local;
- o DE Regional no âmbito da integração Nacional.

No que respeita ao primeiro plano de análise, os professores deram a sua opinião sobre quatro grandes variáveis:

- as oportunidades de participação dos alunos no DE;
- o envolvimento dos órgãos de gestão no apoio ao DE;
- a qualidade de serviço dos professores que trabalharam no DE;
- a articulação do DE com as restantes unidades da escola.

No plano de análise das competências e apoios proporcionados pelos órgãos de gestão escolar ao DE, foram também colocadas algumas questões, não só ao nível de apoio técnico e organizacional como também financeiro.

Ao nível da avaliação do DE de âmbito Regional, recolheram-se opiniões sobre diversos aspectos da coordenação e organização das actividades inter-escolas, aspectos estes que são da competência da estrutura coordenadora regional, nomeadamente, do Gabinete Coordenador do Desporto Escolar.

Por fim, no âmbito da análise integrada do DE Nacional, foram também apresentadas algumas questões sobre a articulação existente entre o DE Regional e o DE Nacional.

A apresentação dos resultados foi feita com base em técnicas de estatística descritiva através de quadros, contendo parâmetros de tendência

central mais adequados à discussão dos resultados - a média total, a média parcial, o desvio padrão e os valores máximo e mínimo encontrados em cada uma das respostas.

A escala de classificação, conforme foi apresentada na metodologia adoptada, é constituída por 5 possíveis respostas que vão de muito fraco (1) a muito bom (5), em que 2 corresponde a fraco, 3 a razoável e 4 a bom, razão pela qual os dados apresentados nos quadros se exprimem em valores decimais.

### 3.1. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESCOLA

#### 3.1.1. Oportunidades de participação dos alunos

No geral, a opinião dos docentes inquiridos sobre as oportunidades de participação dos alunos das respectivas escolas no Desporto Escolar apresenta resultados bastante próximos do valor médio da escala definida de um a cinco pontos, ou seja, próximo do nível razoável, conforme se destaca no quadro 5 através da média total.

Quadro 5

"Oportunidades de participação dos alunos no DE" e respectivas dimensões (alíneas a) a d) de acordo com a escala de classificação de muito fraco (1) a muito bom (5)

Dimensões	Média	SD	Máximo	Mínimo
a) Praticante desportivo escolar	3,53	0,97	5	1
b) Monitor desportivo escolar	2,53	1	5	1
c) Colaborador na organização do DE	3,04	1,01	5	1
d) Árbitro desportivo escolar	3,23	1,13	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>3,04</b>	<b>1,03</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

No entanto, numa análise entre as quatro dimensões da variável, a de "monitor desportivo escolar" é a única que se afasta do valor intermédio porquanto se situa entre o fraco e o razoável (2,53). Por outro lado, verificamos que o resultado mais elevado se situa nos 3,53, representando uma "oportunidade de praticar desporto escolar regular" ligeiramente acima do razoável e bastante distante do valor desejável, pois a grande maioria

da população deveria ter maiores oportunidades de prática desportiva regular, sobretudo quando se advoga o DE como uma actividade determinante na criação de hábitos desportivos e na ocupação dos tempos livres.

Um desvio padrão de 0,97 indica-nos, igualmente, que existem respostas dispersas em relação ao valor médio, o que poderá supor que as escolas da região não apresentam oportunidades homogéneas, não só porque apresentam especificidades muito próprias, como também factores de ordem externa - sociais, desportivos, culturais e de lazer - que poderão estar associados a estes resultados.

Entre as dimensões que apresentam valores mais afastados entre si, encontramos as de natureza coordenativa, organizativa e directiva, ou seja, a de colaborador na organização e a de árbitro desportivo. Os 3,04 da dimensão de "colaborador na organização", indiciam que ainda o DE e as suas organizações estão longe de proporcionar boas oportunidades aos alunos de assumirem funções específicas na coordenação e organização das actividades do DE, conforme está previsto e contemplado nos vários diplomas legais que apontam para a importância dos alunos participarem activamente na organização e regulação deste sector, em especial a própria Lei de Bases do Sistema Educativo, no artigo 48º - "ocupação dos tempos livres e desporto escolar", pontos 4. e 5..

Já no âmbito da arbitragem desportiva, no que se refere às oportunidades dos alunos assumirem este papel de direcção de jogo desportivo, os resultados são ligeiramente acima do razoável, mas o que é mais surpreendente é que os valores apresentam um desvio padrão relativamente elevado (1,13) para uma escala de 1 a 5 pontos. Mais uma vez, este resultado poderá explicar a heterogeneidade da organização do DE nas escolas da região e das oportunidades dos alunos assumirem funções de apoio ao desporto. A confirmar esta tendência estão os valores máximos e mínimos que, apresentados no quadro 5, correspondem aos valores extremos da respectiva escala.

Entre os vários factores que, supostamente, podem explicar os resultados dispersos em quase todas as dimensões, apresentamos aqueles que consideramos mais fortes: as diferenças substanciais entre as infraestruturas desportivas escolares, pois a R.A.M. apresenta tanto

escolas tipo "modelo ideal", constituídas por boas instalações e condições de prática desportiva, como também as que não têm espaços nem condições para fazer funcionar a Ed. Física e, muito menos, o DE, como actividade de complemento curricular; as dificuldades de transportes dos alunos de e para a escola, principalmente nas zonas rurais, onde o problema é mais acentuado; as dinâmicas organizacionais dos professores e dos alunos que se desenvolvem no âmbito das actividades internas de complemento curricular. São estes, pois, os aspectos susceptíveis de influenciarem as oportunidades dos alunos participarem nas actividades do DE.

### 3.1.2. Envolvimento dos Órgãos de Gestão no Desporto Escolar

Se na variável "oportunidades de participação dos alunos", o desvio padrão confirmava uma certa heterogeneidade dos resultados nas várias dimensões, na variável "envolvimento dos órgãos de gestão no desporto escolar" os resultados apresentam, ainda, valores mais dispersos em relação à média, na medida em que todos apresentam um desvio padrão ligeiramente acima da unidade (quadro 6).

Numa análise global da variável, através da média total das respostas, constatamos, novamente, que o valor se situa em 3,04, razão pela qual se considera que os apoios prestados pelos órgãos de gestão escolar ao desporto escolar não são bons nem fracos, mas sim razoáveis.

Quadro 6

"Envolvimento dos Órgãos de Gestão Escolar no DE" e respectivas dimensões (alíneas a) a c) de acordo com a escala de classificação de muito fraco (1) a muito bom (5)

Dimensões	Média	SD	Máximo	Mínimo
a) Recursos financeiros proporcionados pelos órgãos de gestão	2,9	1,1	5	1
b) Sensibilidade do Conselho Pedagógico pelo DE	2,78	1,05	5	1
c) Apoio do Conselho Directivo ao DE	3,44	1,02	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>3,04</b>	<b>1,06</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Ao se analisarem os resultados por dimensão da variável, reparamos que a sensibilidade do Conselho Pedagógico para as questões e apoio ao DE é aquela que apresenta um resultado menos razoável que as restantes, pois situa-se nos 2,78. Este resultado vem, uma vez mais, indiciar que a relação do DE com a restante comunidade escolar, neste caso particular com um dos órgãos de gestão escolar mais importantes para o desenvolvimento e organização de projectos de natureza de complemento curricular, se classifica abaixo do razoável. Há, pois, que encontrar novas formas de sensibilização de toda a comunidade escolar para a importância e carinho que o DE deve merecer dentro e fora do espaço escolar, quer na vertente educativa, quer mesmo na vertente desportiva e de lazer.

Os "recursos financeiros proporcionados pelos órgãos de gestão" também são considerados ligeiramente abaixo do valor razoável (2,9), sendo efectivamente um dos principais problemas das escolas, a par da questão do transporte dos alunos dos estabelecimentos de ensino rurais.

Quanto à dispersão dos resultados, é nesta dimensão que o desvio padrão assume um valor mais elevado (1,1). No entanto, existem algumas dificuldades em admitir esta variedade de resultados na medida em que, tratando-se de questionar os aspectos financeiros, as pessoas, ou por desconhecimento ou por conveniência e respeito, afastam-se de posições mais precisas, enquanto outras não têm quaisquer tipo de problemas em revelar a sua opinião.

Por último, o "apoio dos órgãos de gestão escolar ao DE" é considerado pelos docentes, francamente acima do razoável (3,44), mas estando muito aquém do que seria desejável para um envolvimento efectivo de todos quantos têm responsabilidades no desenvolvimento do desporto na escola.

Se compararmos os resultados da dimensão recursos financeiros (2,9) com o apoio dos órgão de gestão escolar (3,44) e, considerando que são estes os responsáveis pela gestão financeira de todas as actividades escolares, é bem possível que os Conselhos Directivos tenham muitas limitações de ordem financeira para apoiar ainda mais as actividades de complemento curricular, senão os resultados da primeira dimensão seriam muito superiores.

### 3.1.3. Qualidade do Serviço dos professores que trabalharam no Desporto Escolar

Ainda que seja uma espécie de auto - avaliação e, porque as auto-avaliações são normalmente suspeitas para determinar resultados fidedignos, não deixa de ser relevante conhecer qual a opinião dos próprios professores que prestaram um determinado serviço profissional neste sector desportivo. E foi com alguma naturalidade, mas também muito cepticismo, do ponto de vista da fidedignidade, que os resultados, ao contrário das restantes variáveis, se situaram muito próximo do nível "BOM". Repare-se, através do quadro 7, que a média total desta variável apresenta o valor de 3,65, sendo a dimensão mais baixa a "avaliação do DE" com 3,48, enquanto a dimensão mais alta "mobilização dos alunos para o DE", apresenta 3,89, muito próximo do desejável "BOM".

Quadro 7

"Qualidade do serviço dos professores que trabalharam no DE" e respectivas dimensões (alíneas a) a e) de acordo com a escala de classificação de muito fraco (1) a muito bom (5)

Dimensões	Média	SD	Máximo	Mínimo
a) Mobilização dos alunos para o DE	3,89	0,83	5	2
b) Organização e coordenação das actividades	3,77	0,87	5	1
c) Orientação técnico-pedagógica	3,62	0,87	5	1
d) Planeamento do DE	3,49	0,85	5	1
e) Avaliação do DE	3,48	0,83	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>3,65</b>	<b>0,85</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Observe-se, igualmente, através do desvio padrão do mesmo quadro, que a generalidade das dimensões, embora apresentando valores ainda relativamente dispersos para uma escala de 0 a 5 valores, estão claramente abaixo dos desvios padrões das variáveis anteriores (0,83 a 0,87).

Quanto às questões do planeamento do desporto escolar, os docentes avaliaram a qualidade desta dimensão como sendo de 3,49, revelando mais uma dificuldade a ultrapassar, pois não basta uma qualidade de planeamento

razoável, é preciso, seguramente, melhor planeamento e avaliação. Inclusivamente, se associarmos esta dimensão com as fracas habilitações dos docentes e ainda com a necessidade de avaliar e controlar o trabalho desenvolvido no âmbito das escolas e a nível regional, deduzimos que há muito para fazer no que respeita à formação em planeamento e gestão de projectos do desporto escolar.

#### 3.1.4 Articulação do Desporto Escolar com as restantes unidades da escola

Na perspectiva de interacção do DE com a comunidade escolar, em particular com a disciplina de Ed. Física e com os professores de outras disciplinas, apresentamos os resultados que evidenciam, segundo a opinião dos professores, a qualidade de articulação com as unidades da escola, excluindo os órgãos de gestão e os alunos, pois estes já foram analisados anteriormente.

#### Quadro 8

"Articulação de DE com as restantes unidades da Escola"  
e respectivas dimensões (alíneas a) a f)  
de acordo com a escala de classificação de muito fraco (1) a muito bom (5)

Dimensões	Média	SD	Máximo	Mínimo
a) Envolvimento dos órgãos de gestão no DE	3,73	0,94	5	2
b) Articulação dos horários EF com os do DE	2,62	1,04	5	1
c) Articulação do DE com a "Área-Escola"	2,21	0,97	5	1
d) Envolvimento dos profs. de outras disciplinas no DE	1,89	1,1	5	1
e) Enquadramento dos alunos no DE a partir da EF	3,79	0,83	5	1
f) Continuidade das actividades de EF no DE	3,43	0,93	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>2,95</b>	<b>0,97</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Em primeira análise, fazendo uma interpretação global da variável segundo o valor da média, constatamos que é razoável esta articulação, na medida em que se situa no valor de 2,95. Contudo, se analisarmos os dados por dimensão, verificamos que existem diferenças substanciais entre algumas

delas, incluindo, também, desvios padrões relativamente elevados. Assim, o resultado mais baixo é o fraco envolvimento dos professores de outras disciplinas no apoio ao desporto escolar - 1,89, enquanto o resultado mais elevado encontra-se na dimensão "enquadramento dos alunos no DE a partir da Ed. Física" e representa uma aproximação ao nível "bom" - 3,79.

Particular realce vai também para o envolvimento dos docentes de Ed. Física no DE, uma vez que é classificado próximo do valor "bom" - 3,73. Por outro lado, e ainda em relação à "articulação Ed. Física - DE", verificamos que a coordenação dos horários de Ed. Física com os do DE é uma questão que merece ser reanalisada, face à opinião generalizada dos inquiridos que a avaliam entre o "fraco" e o "razoável" - 2,62. É do conhecimento dos professores que esta é uma questão muito complexa porque a construção dos horários de trabalho implica com os interesses das outras disciplinas, sacrificando-se, muitas vezes, as necessidades das disciplinas que apresentam instalações particulares, bem como o próprio desporto escolar. Como se sabe, as actividades e os horários do Desporto Escolar são preenchidos nas horas livres das instalações (não ocupadas pela Ed. Física), por vezes incompatíveis com os horários disponíveis dos próprios alunos e professores. Existem escolas que, pelas suas particularidades e necessidades específicas, devem constituir um modelo de horário de trabalho que salvguarde os interesses e objectivos do Desporto Escolar sem prejuízo da componente curricular.

O problema torna-se mais complexo quando as características das instalações escolares variam de escola para escola, o que significa que não pode haver modelos uniformes de horários na articulação da Ed. Física com o DE. Repare-se, por exemplo, nos resultados alcançados pela diversidade de opiniões dos professores acerca desta articulação, apresentando valores de desvio padrão de 1,04, e máximo e mínimo de 5 e 1, respectivamente.

No que concerne às actividades desenvolvidas no âmbito da disciplina de Ed. Física e sua continuidade ou transição para o Desporto Escolar, já o valor se situa ligeiramente acima do razoável - 3,43, não deixando, no entanto, de ser uma preocupação a ter em conta. É comumente aceite que deve existir uma forte ligação e continuidade das actividades, dos alunos, dos recursos e outros aspectos da Ed. Física com as actividades e a organização do DE. Se analisarmos apenas os resultados das dimensões que se referem à ligação da Ed. Física com o DE, reparamos que a média se situa nos 3,39,

denunciando, desta forma, alguma preocupação pelo facto de nem sequer se aproximar do nível "bom".

Um dado que me parece interessante discutir é o facto de haver uma fraca "articulação do DE com a área-escola" na medida em que apresenta um valor médio de 2,21, havendo, no entanto, algumas divergências entre a opinião dos docentes porque existe um desvio padrão relativamente elevado e um valor máximo e mínimo de, 5 e 1, respectivamente.

Apesar de haver um grande interesse dos alunos pelas actividades do DE, conforme se demonstrou pelos resultados anteriormente apresentados, referentes à participação da comunidade escolar nas questões do DE, podemos constatar que existe uma certa desmobilização e desinteresse da comunidade escolar em relação ao DE.

Ao confrontarmos estes resultados com o estipulado nos diplomas que regulamentam e suportam as orientações do "Modelo de apoio à organização das actividades de complemento curricular" e ao modelo do "Plano de concretização da área-escola", registamos a irrelevância das actividades de carácter desportivo na perspectiva multidisciplinar. Esta ligação do desporto com as outras disciplinas deveria ser ainda mais relevante quando nos dias actuais, estudos de vária natureza vêm comprovando que as questões da saúde, dos hábitos de vida, da higiene e segurança, da educação e do desporto, apresentam efeitos e benefícios múltiplos, visíveis a vários níveis.

### 3.2. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA COMUNIDADE LOCAL

Foram várias as vezes que se apresentaram ao longo deste estudo referências a partir de autores e de diplomas regulamentares do DE que explicam a necessária articulação que deve existir entre o desporto que se faz na escola e a comunidade onde está inserido. Este pressuposto é tão mais evidente quando se aborda a análise de um subsistema desportivo que mantém interacções frequentes com um sistema mais amplo, que é o Desportivo. Efectivamente, numa Região pequena onde os recursos existentes são escassos e dificultados devido às características naturais, com especial destaque para o orografia, consideramos indispensável inquirir os

docentes sobre a articulação existente entre o DE da sua escola com a comunidade respectiva.

Dimensionou-se a articulação a partir dos aspectos considerados no capítulo II (enquadramento teórico-conceptual) como os mais pertinentes e que podem ser observados no quadro 9 através das alíneas a) a i).

No geral, os resultados encontrados apontam claramente para uma articulação relativamente fraca, porquanto a média total apresenta 2,66, valor ainda distante do razoável.

Quadro 9

"Desporto Escolar no âmbito da comunidade local"  
e respectivas dimensões (alíneas a) a i)  
de acordo com a escala de classificação de muito fraco (1) a muito bom (5)

Dimensões	Média	SD	Máximo	Mínimo
a) Apoio das organizações privadas ao DE	2,12	1,15	5	1
b) Contributo do DE para os resultados no DF	2,96	0,94	5	1
c) Critérios e regras distribuição instalações escolar. ao DF	2,94	0,95	5	1
d) Apoio da autarquia local ao DE	2,4	1,11	5	1
e) Contributo do DE para o aumento de praticantes desporti.	3,66	0,93	5	1
f) Articul. entre o DE e o DF no âmbito formação praticantes	2,64	1,01	5	1
g) Cooperação entre o DE e o DF no âmbito da arbitragem	2,59	0,99	5	1
h) Envolvimento dos Encarregados Educação no DE	2,08	1	5	1
i) Apoio do IDRAM ao DE	2,56	0,92	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>2,66</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

No entanto, apesar deste valor ser relativamente baixo, a opinião dos docentes é bastante variável, pois o desvio padrão é de 1 e existem professores que respondem com valores extremos, tanto para o muito bom como para o muito fraco. Na generalidade, a variabilidade das respostas é uma característica comum em todas as dimensões, não só pelos desvios padrões que se registam, como também pelos valores máximos e mínimos encontrados.

Uma das explicações para este fenómeno poderá estar associado ao facto das respostas serem referentes a determinadas localidades, muito específicas e com uma dinâmica de interacção escola-comunidade muito forte/fraca implicando, por conseguinte, resultados bastante diferenciados.

A análise particular das dimensões permite realçar dois resultados negativos que se situam no valor fraco. São elas, a "participação dos Encarregados de Educação nas questões do DE" - 2,08 e o "apoio das organizações privadas ao DE" - 2,12.

Em relação à primeira, pese embora as alterações na reforma educativa que apontam para a necessidade de uma participação activa e consciente dos pais na actividade escolar dos seus filhos, o que se passa, a julgar pelos resultados conseguidos, é uma fraca participação nas questões do DE. Este é um problema não detectado apenas com os Encarregados de Educação, mas também com a comunidade escolar em geral, como vimos anteriormente, o que nos leva a considerar a necessidade emergente de sensibilizar os vários agentes educativos e sociais para a influência que o DE pode e deve ter nos planos sociais, biológico e desportivo da população jovem em geral.

Em relação ao (fraco) apoio das entidades privadas ao DE, somos de opinião que é uma vertente que pode e deve ser explorada por ambas as partes. Efectivamente, existem agentes económicos que têm interesses em divulgar determinados produtos com vista a atingir grupos alvo de jovens que apresentam necessidades e exigências muito particulares, razão pela qual se assumem como potenciais patrocinadores de actividades desportivas para jovens.

Por outro lado, é também reconhecido, pelas próprias entidades oficiais, as dificuldades financeiras e de equipamento desportivo que vêm vivendo as organizações do DE, quando se propõem a dinamizar actividades para uma larga população de jovens. A questão essencial é saber até que ponto serão conciliáveis os interesses de potenciais patrocinadores com os interesses decorrentes de necessidades educativas e de formação dos jovens. A nível regional, a experiência recente de fortes patrocinadores de determinados produtos que são consumidos pela população mais jovem, através de oferta de equipamento desportivo destinado às escolas, tem trazido resultados positivos para o trabalho que se desenvolve ao nível do DE. Trata-se, efectivamente, de um campo interessante e que pode servir para minimizar os problemas decorrentes das elevadas despesas das organizações em causa.

Retomando a análise das outras dimensões, o resultado mais elevado que encontramos foi o do "contributo do DE para o aumento de praticantes desportivos" - 3,66, havendo, no entanto, muita dispersão das respostas em torno do valor médio.

Por fim, nota-se que existem várias dimensões da variável que apresentam valores próximo do razoável e que não se destacam em relação aos outros. Entre elas, registamos a dimensão de "cooperação entre o DE e o DF no que respeita à arbitragem", apresentando o valor de 2,59. Esta é uma matéria que merecerá, seguramente, um reforço na articulação entre o DE e o DF, até porque o desenvolvimento desportivo dos últimos anos, quer quantitativa quer qualitativamente, vem apontando para o recrutamento de novos juizes e árbitros e, por outro lado, na perspectiva educativa, reconhece-se a importância deste papel social e desportivo na formação integral do jovem estudante.

Ainda no que se refere à ligação do Desporto Escolar com o Desporto Federado, realçamos o facto de haver uma fraca-razoável articulação ao nível da "formação de praticantes", bem como ao nível da "definição de regras e critérios de distribuição das instalações desportivas ao desporto Federado", cujo valor se situa nos 2,94.

### 3.3. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESTRUTURA COORDENADORA REGIONAL (G.C.D.E.)

Tendo em vista a avaliação do serviço prestado pelo Gabinete Coordenador do Desporto Escolar (G.C.D.E.) da Região Autónoma, a partir da opinião dos docentes, nas dimensões abaixo enunciadas, chegou-se aos resultados apresentados no quadro 10.

Numa primeira análise, a opinião generalizada da população inquirida aponta para uma qualidade do serviço acima do razoável, mas ainda distante do nível "bom" (3,48 na escala de 1 a 5 pontos), sendo o desvio padrão de 0,82.

## Quadro 10

"Qualidade do serviço do DE no âmbito da Estrutura Coordenadora Regional"  
e respectivas dimensões (alíneas a) a i)  
de acordo com a escala de classificação de muito fraco (1) a muito bom (5)

Dimensões	Média	SD	Máximo	Mínimo
a) Modalidades desportivas face aos interesses dos alunos	3,99	0,67	5	3
b) Circuitos de comunicação com as escolas	3,46	0,83	5	2
c) Contributo do DE para aquisição hábitos desportivos	3,78	0,85	5	2
d) Imagem dos eventos inter-escolas na populaç. escolar	3,59	0,86	5	1
e) Serviço global prestado pelo Gabinete do DE	3,82	0,76	5	2
g) Regularidade dos Eventos Desportivos	3,32	0,81	5	1
h) Recursos financeiros do DE	2,71	0,91	5	1
i) Organização dos Eventos inter-escolas	3,17	0,85	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>3,48</b>	<b>0,82</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Na análise por dimensões, aquela que se destaca mais é a alínea a), que se refere às "modalidades desportivas proporcionadas face aos interesses dos alunos" e representa o nível "bom" (3,99), coincidindo em certa medida, com a análise já efectuada sobre as modalidades desportivas mais praticadas e onde estão mais professores envolvidos. O desvio padrão deixa transparecer uma certa estabilidade nas respostas, pois situa-se nos 0,67, não havendo respostas abaixo do nível 3 - razoável, enquanto a resposta mais elevada situou-se no 5 - "muito bom".

Em segundo lugar, a dimensão que apresenta um resultado mais elevado é a do "serviço global prestado pelo Gabinete às escolas", com um valor de 3,82, portanto, bastante próximo do "bom", segundo a opinião generalizada dos inquiridos. Apesar de alguns inquiridos terem admitido fraca a qualidade do serviço, não houve ninguém que tivesse qualificado como de "muito fraca", enquanto, ao invés, houve muitos docentes que responderam como "muito boa" a qualidade.

Se globalmente existe uma imagem de qualidade próxima do "bom", o mesmo já não se passa em relação às seguintes dimensões: os "recursos financeiros do Desporto Escolar" é um dos aspectos negativos, uma vez que é

classificado como abaixo do razoável - 2,71, não sendo, no entanto, uma opinião partilhada por todos os docentes, atendendo a que o desvio padrão assume 0,91 e os valores máximo e mínimo, 5 e 1, respectivamente; um outro aspecto que merece uma melhoria substancial são os eventos inter-escolas organizados pelo Gabinete, na medida em que a globalidade dos docentes avalia como sendo razoável - 3,17, embora não seja um resultado reconhecido por todos. Inclusivamente, houve bastantes docentes que indicaram valores de qualidade muito boa, enquanto outros avaliaram-na como muito fraca; ainda centrado no nível razoável, encontra-se a "regularidade dos eventos inter-escolas", com cerca de 3,32. Efectivamente, este é um dos factores, a par da "melhoria da qualidade dos jogos inter-escolas", onde se poderão implementar algumas medidas, apesar de serem reconhecidas algumas alterações e melhorias nos últimos anos.

As dimensões "circuitos de comunicação entre o gabinete e as escolas", o "contributo do DE para aquisição dos hábitos desportivos da população escolar" e a "imagem dos eventos inter-escolas" foram classificadas entre os níveis "razoável" e o "bom", assumindo valores mais próximos deste, conforme de detectou no quadro 10. Embora, estes resultados se situem claramente acima do razoável, eles não deixam de ser preocupantes. Existem, concerteza, alguns aspectos destas dimensões que necessitam de mudanças mais eficazes, mas que aqui não conseguimos expor e desenvolver.

De realçar, por fim, que a imagem que os eventos inter-escolas gozam no seio da população escolar - 3,59 - é claramente superior à própria qualidade de organização dos mesmos - 3,17.

#### 3.4. INTEGRAÇÃO DO DESP. ESCOLAR REGIONAL NO ÂMBITO NACIONAL

Não obstante as possibilidades institucionais e autonómicas da R.A.M., através dos seus órgãos de competência, elaborarem e regulamentarem um modelo próprio de organização do DE, é sempre desejável, no quadro da integração nacional, estabelecer interacções com os respectivos órgãos de competência nacional em matéria de DE, principalmente ao nível dos intercâmbios e programas desportivos.

Surpreendentemente, quando inquirimos os professores envolvidos no DE sobre "se estão ou não identificados com a relação existente entre o DE da

Região com o DE de âmbito Nacional", verificámos que uma larga maioria responde "Não". Na realidade, é um problema que ultrapassa os próprios professores envolvidos no sector, na medida em que, oficialmente, desde 1992/93 que não tem existido qualquer tipo de programa oficial de intercâmbio desportivo entre a Região e o resto do País, nem tão pouco circuitos de comunicação entre as respectivas organizações capazes de gerar dinâmicas interactivas e susceptíveis de promoverem actividades desportivas.

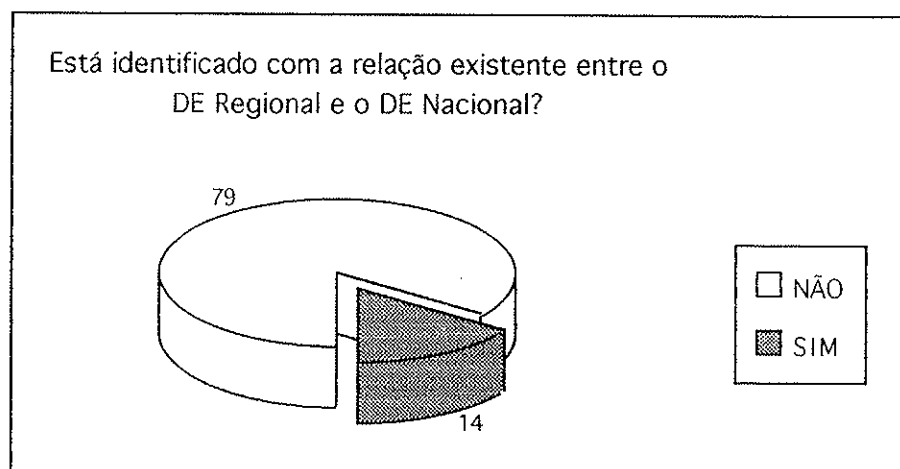


Fig. 22: Quantidade de professores que responderam "sim" e "não" quando questionados se estavam identificados com a relação existente entre o DE Regional e o DE Nacional.

Esta é uma situação questionável, para mais quando o DE no plano nacional tem incrementado os seus recursos financeiros e humanos ao longo destes últimos anos, não se repercutindo, no entanto, qualquer efeito ou benefício à R.A.M..

Os resultados alcançados levam-nos a questionar o porquê desta desarticulação e desintegração entre o sector madeirense e o sector nacional, se atendermos que existem eventos desportivos de âmbito nacional e regional, através dos quais se podem estabelecer fortes intercâmbios sociais e desportivos entre determinados grupos de alunos e desenvolver programas de formação de recursos humanos.

Por outro lado, registamos o facto de, ao nível do sector federado e não só, estarem a ser implementados fortes incentivos e apoios financeiros à participação dos Clubes Desportivos regionais em competições nacionais.

Mas não é só no plano dos intercâmbios desportivos que a Madeira poderia e deveria colher benefícios, pois existem outros aspectos, designadamente os financeiros, os equipamentos e os apoios de empresas privadas, entre outros, que poderiam ser estudados a fim de serem viabilizados.

#### Quadro 11

"Desporto Escolar Regional no âmbito Nacional" e respectivas dimensões (alíneas a) a c) de acordo com a escala de classificação de muito fraco (1) a muito bom (5)

Dimensões	Média	SD	Máximo	Mínimo
a) Integração do Modelo Regional no Modelo Nacional	2,86	0,77	4	2
b) Intercâmbios Desportivos	2	0,88	4	1
c) Circuitos de comunicação entre a Estrutura Regional e a Estrutura Nacional	2,5	0,52	3	2
TOTAL	3,45	0,43	4	1

As respostas dos 14 inquiridos sobre a avaliação da relação do DE Regional com o DE Nacional nas dimensões que no quadro 11 descrevemos, confirmam-nos que a articulação é fraca, porquanto a média ronda os 2,5 havendo, inclusivé, vários professores que apontaram como muito fraco os "intercâmbios desportivos escolares". É nesta dimensão que os docentes assumem uma resposta mais conducente, apresentando uma média de 2 valores em cinco possíveis.

#### 4. A (IN)SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO AO DESPORTO ESCOLAR

Uma das preocupações actuais que norteiam a actuação das organizações é a satisfação das necessidades sociais e psicológicas dos seus membros, uma vez que se considera determinante para o sucesso da organização a relação existente entre a "motivação" (a par de outras variáveis de recursos humanos) e o "empenhamento, para o alcance dos objectivos da mesma.

Esta relação, consubstanciada com grande êxito na teoria das relações humanas, com realce para o trabalho inicial de MAYO (1920), veio permitir uma nova perspectiva de análise do comportamento do trabalhador, procurando-se respeitar as suas necessidades, potencialidades, motivações e dificuldades. Neste contexto, defendia-se que a rentabilização e satisfação dos recursos humanos melhorava substancialmente o clima social e de confiança da organização e, por conseguinte, contribuía para o alcance dos objectivos da própria organização.

Igualmente, a associação de determinados factores de insatisfação dos docentes com os resultados já apresentados e discutidos pode contribuir para uma compreensão mais global do problema e da respectiva variável.

Foi com base nestes pressupostos que considerámos determinante conhecer qual é o grau de satisfação dos professores sobre todos os aspectos do DE, para depois focalizarmos a nossa análise sobre os principais factores de satisfação e insatisfação dos mesmos.

##### 4.1. O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO A TODOS OS ASPECTOS DO DESPORTO ESCOLAR

Entre a escala de 5 níveis, que vai de "muito satisfeito" a "muito insatisfeito", a grande maioria dos inquiridos respondeu claramente que está satisfeito (53,8%), seguido de 26 professores numa posição intermédia que

dizem não estar satisfeitos nem insatisfeitos (28%), enquanto nos níveis de insatisfação encontramos 7 insatisfeitos (7,5%) e 2 que dizem estar muito insatisfeitos (2,1%).

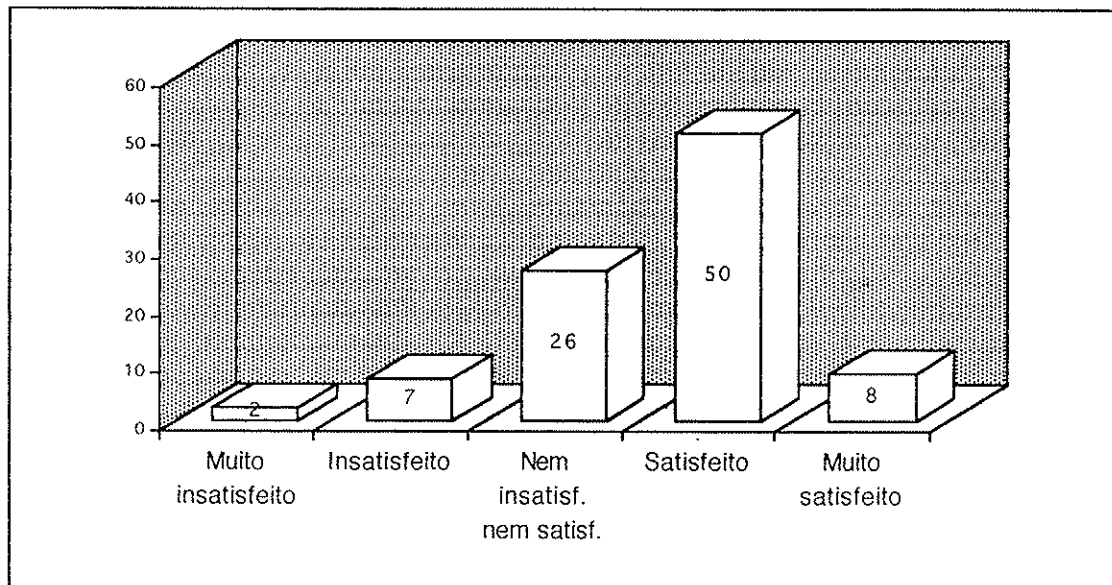


Fig. 23: Grau de satisfação dos professores em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar.

São resultados que devem merecer alguma preocupação, sobretudo quando uma percentagem significativa de inquiridos (37,6%) se situa abaixo do nível satisfeito apesar de 28% se "refugiar" no nível intermédio - "nem satisfeito nem insatisfeito". Mais adiante, avançaremos com a apresentação de alguns factores de insatisfação que poderão explicar estes resultados.

Pelo facto de não encontrarmos diferenças substanciais no grau de satisfação segundo a análise de diversas variáveis do perfil profissional, remetemos para os anexos XIII e XIV alguns gráficos que apresentam pequenas associações entre o sexo, a idade, as habilitações e a área geográfica.

#### 4.2. OS PRINCIPAIS FACTORES DE SATISFAÇÃO

Os factores do Desporto Escolar que causaram maior satisfação dos professores podem ser facilmente visualizados no gráfico seguinte, notando-se, destacadamente, uma grande quantidade de escolhas no factor "grande interesse dos alunos pelas actividades do DE". Efectivamente, o resultado alcançado por este factor representa quase o dobro da segunda escolha que foi "a possibilidade de realizar um trabalho da sua preferência".

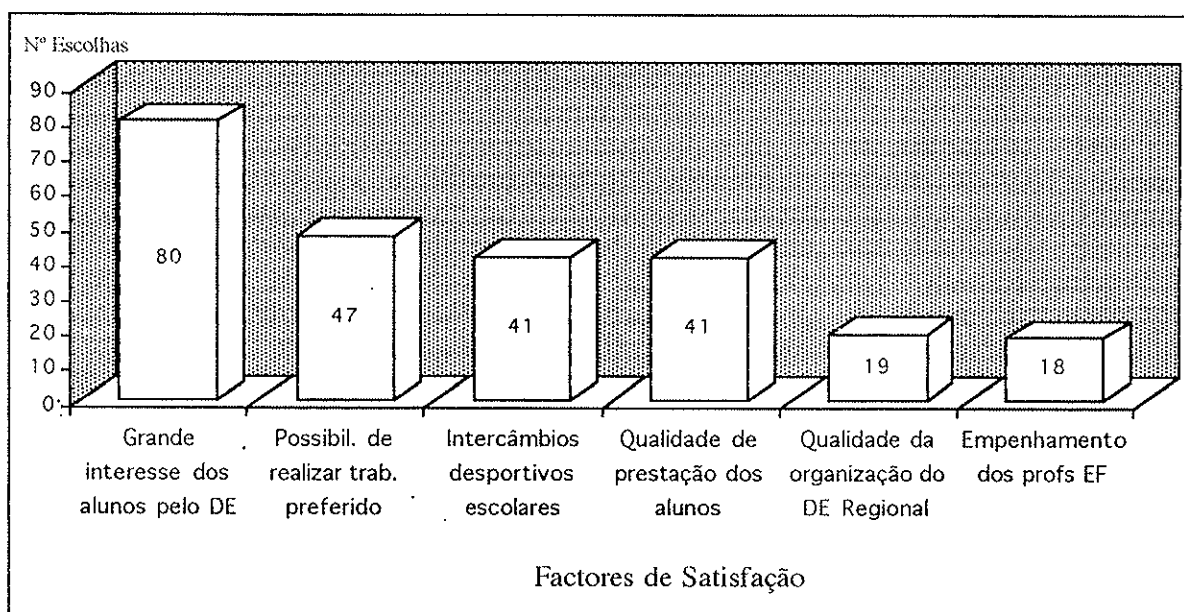


Fig. 24: Factores de satisfação do Desporto Escolar mais escolhidos pelos professores.

No que respeita ao factor mais escolhido, não é de estranhar pelo facto da maioria dos alunos terem manifestado, quase sempre, um grande entusiasmo pela participação nas actividades internas e inter-escolas de complemento curricular. Basta ver, por exemplo, a adesão dos alunos aos campeonatos inter-turmas para compreender a necessidade de encontrar actividades e recursos capazes de corresponder a este "anseio" da população estudantil mais jovem. Esta necessidade é tão mais evidente quando as principais infraestruturas desportivas e os recursos humanos, susceptíveis de promoverem e dinamizarem actividades de complemento curricular, pertencem à escola. Um dos problemas fulcrais é que os melhores e mais habilitados professores estão a afastar-se dos estabelecimentos de ensino, pelo facto de verem valorizadas e reconhecidas as suas prestações no âmbito

da participação no fenómeno desportivo, em particular, na vertente de competição.

Quanto ao segundo factor mais escolhido, julgamos estar associado ao facto do professor e a escola terem uma grande flexibilidade e liberdade de escolha da modalidade desportiva, bem como de definir o modelo de organização da prática dessa actividade. Com efeito, o modelo organizacional do Desporto Escolar e a regulamentação que o suporta, aponta claramente para uma autonomia relativa da parte dos órgãos escolares, em particular dos professores que se mobilizam para participarem na organização e orientação das actividades de complemento curricular. Julgamos serem estas as razões que poderão explicar a satisfação de 47 docentes em relação ao facto de poderem realizar um trabalho da sua preferência.

No entanto, aquilo que pode ser um factor de satisfação para o professor, pode ser um "handicap" ao desenvolvimento das actividades do DE e, em particular, das necessidades e motivações dos alunos. O que se passa é que muitas vezes os docentes escolhem e definem actividades sem considerar as preferências e necessidades dos próprios alunos, fazendo apelo apenas às suas experiências desportivas, seus interesses e capacidades, não respeitando, prioritariamente, o critério, as necessidades e motivações desportivas dos alunos.

Foram também motivo de satisfação por parte dos professores os factores "intercâmbios desportivos escolares" e a "qualidade de prestação dos alunos nas actividades do DE", reunindo 41 escolhas em cada um deles.

Ao pretendermos classificar as escolhas dos professores segundo a ordenação de 1 a 3, de acordo com o grau de satisfação que atribuí a cada um dos factores, apresentamos os resultados no anexo XV, uma vez que não se registaram diferenças substanciais com aqueles já apresentados e analisados aqui.

De destacar o factor mais escolhido como primeira opção - "o grande interesse dos alunos pelas actividades do DE", com 42 respostas, representando uma diferença em mais de 25 respostas em relação ao que ficou em segundo lugar com apenas 14 respostas - "a possibilidade de ter realizado um trabalho da sua preferência".

Como segunda opção o factor mais escolhido foi também o "grande interesse dos alunos pelas actividades do DE" - 28 respostas, mais 8 do que os "intercâmbios desportivos escolares".

### 4.3. OS PRINCIPAIS FACTORES DE INSATISFAÇÃO

Conforme se observa no próximo gráfico (fig. 25) não restam dúvidas que os factores de insatisfação mais escolhidos - "reduzidas contrapartidas aos professores do DE" e os "fracos recursos financeiros do DE" são aspectos determinantes para a valorização e reconhecimento do trabalho dos docentes que estão envolvidos neste sector.

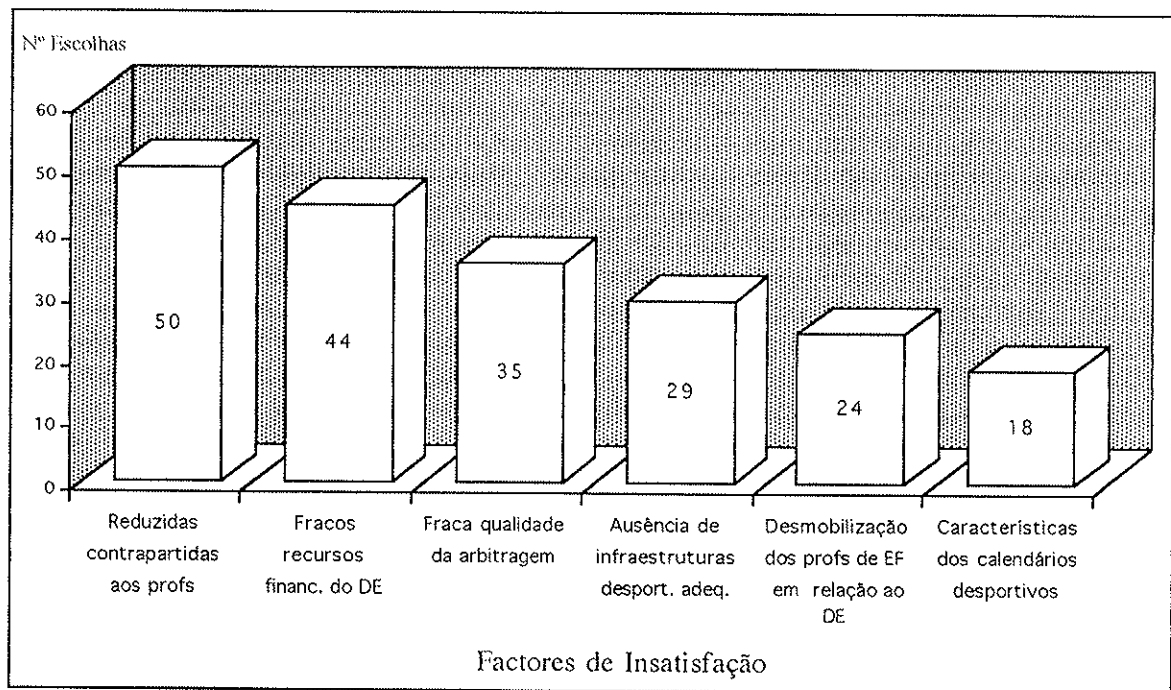


Fig. 25: Factores de insatisfação do Desporto Escolar mais escolhidos pelos professores.

É provável que estes resultados expliquem, também, a flutuação de muitos dos docentes mais habilitados e competentes do DE para outros sectores e organizações desportivas, pelo facto de não verem o seu trabalho reconhecido e graficado. Foi o que se demonstrou na caracterização da amostra, quando verificámos a existência de muitos docentes provisórios e sem habilitação superior, apesar de se continuar a fazer um esforço enorme na formação inicial de docentes desde há sete anos na Região, através da Universidade da Madeira. Mas, infelizmente, o que acontece é que os mais habilitados e "melhores docentes", depois de estagiarem profissionalmente na escola afastam-se dela e procuram noutra subsistema ou organização de

natureza desportiva a satisfação e realização pessoal que os estabelecimentos de ensino não conseguem proporcionar.<sup>87</sup>

Quanto aos fracos recursos financeiros, a indicação dada por 44 professores revela a insuficiência dos recursos existentes, sobretudo quando o Gabinete Coordenador do Desporto Escolar, o principal órgão com competências na dinamização e coordenação, tem manifestado interesse em incrementar as suas actividades e os recursos humanos, no sentido de satisfazer uma população de alunos que, potencialmente, tem vindo a aumentar, apresentando um grande interesse pelas mesmas.

São estes factores, por sinal os mais escolhidos, que dependem de uma política educativa e desportiva para o Desporto Escolar, na medida em que só através da vontade política se poderão criar as condições mínimas financeiras, organizacionais e de recursos materiais e humanos, por forma a cativar e dinamizar os agentes educativos, em especial os docentes e alunos.

A confirmar esta tendência de desmobilização dos docentes em relação ao DE, a par de determinadas medidas políticas que incentivaram o afastamento dos melhores e mais habilitados docentes dos estabelecimentos de ensino, estão as 24 respostas de insatisfação dadas pelos docentes - "desmobilização dos docentes de Ed. Física em relação ao DE".

Por outro lado, e já no plano técnico das questões da organização das actividades e recursos do DE, será preciso rever, segundo a análise das respostas dos inquiridos, a qualidade da arbitragem nos jogos inter-escolas, pois apresenta-se como o factor que obteve o terceiro lugar com 35 escolhas. Convém registar que este problema poderá ser explicado através da seguinte informação: grande parte dos árbitros dos jogos inter-escolas são voluntários e recrutados entre os alunos praticantes, excepto casos de determinadas modalidades que contaram com o apoio de árbitros federados, muitos na situação de voluntariado. De alguma forma, este problema poderá associar-se ao factor "recursos financeiros", na medida em que as grandes

---

<sup>87</sup> - A Escola vem atravessando uma crise global de valores e práticas nos últimos anos, que tem levado a que muitos docentes e alunos se afastem dela. É indispensável incrementar um conjunto de medidas estruturais que levem à criação de novos estímulos e de incentivos, tendo em vista um envolvimento efectivo de todos os agentes nos projectos educativos. O Desporto Escolar, por ser um sector muito específico, tem de ter outro carinho e atenção, tem de ter mais e melhores meios para que os professores e alunos acreditem e desenvolvam projectos válidos.

limitações financeiras e burocráticas tornam praticamente impossível o pagamento de todos os árbitros que colaboram neste tipo de jogos. A título de exemplo, nos Jogos Desportivos Escolares de 1994/95 foram realizados, imagine-se, mais de 400 jogos em menos de três dias, em seis modalidades desportivas, envolvendo um total de praticantes superior a cinco mil e cerca de um total de 140 árbitros/juízes.

Esta análise não obsta que se continue a incrementar acções de formação para árbitros desportivos escolares, principalmente quando existem associações do sector federado interessadas em apoiar estas iniciativas. É pois, possível e desejável, que um árbitro escolar tenha oportunidades de iniciação e formação específica, para mais tarde, caso apresente potencialidades e motivações, ingressar numa carreira de arbitragem desportiva ao nível do sector federado.

Neste sentido, a escola assume-se como o local mais apropriado para a iniciação à arbitragem desportiva, quer ao nível dos jogos inter-turmas, quer no âmbito dos inter-escolas. Depois, é necessário haver um processo de selecção, formação e avaliação dos árbitros e, neste sentido, as associações desportivas, juntamente com os seus árbitros mais experientes, poderão dar um contributo fundamental. Desde que haja oportunidades de exercer esta função, apoio na formação inicial e acompanhamento na avaliação e reforço das suas capacidades, estou certo que o árbitro escolar poderá ser um agente determinante na melhoria da qualidade dos jogos e, quem sabe, um dos futuros árbitros federados no panorama desportivo regional e nacional.

Ainda relacionado com os factores de ordem organizacional, cerca de 18 docentes apontam as "características da calendarização dos jogos entre as escolas" como factor de insatisfação, provalvemente por causa do reduzido número de jogos que as equipas faziam devido à inexistência de várias equipas no mesmo escalão/sexo. Efectivamente, se existem localidades onde é possível realizar-se jogos de forma regular pelo facto de haver condições favoráveis para tal, como é o caso da cidade do Funchal, noutros locais, como sejam Calheta, Santana, São Vicente, entre outros, os jogos merecem ser organizados com base noutros princípios e características. Nestas localidades, os escassos transportes públicos e a fraca oferta de práticas desportivas e actividades sócio-culturais para os mais jovens são problemas influenciadores da organização regular de eventos.

Neste contexto específico da área rural, seria desejável considerar um outro tipo de organização dos eventos - o da realização de pontos altos-

- concentrando a maior quantidade de alunos numa grande festa desportiva e social, tendo em vista a sensibilização e o fomento da actividade desportiva que, por sua vez, deveria ser dinamizada e praticada regularmente e com maior qualidade, já no âmbito das actividades de complemento curricular da respectiva escola.

Por fim, não podemos deixar de analisar o facto de haver 29 docentes que responderam como factor de insatisfação a inexistência de infraestruturas desportivas adequadas. Partilhamos desta opinião porque tivemos oportunidade, nos últimos anos, de conhecer as condições da maioria das escolas e encontramos muitas sem quaisquer possibilidades de proporcionar as actividades programáticas da Ed. Física, nem tão pouco a existência de horário livre para as do DE. O que fazem algumas delas é proporcionar actividades nas horas de almoço e fora do horário escolar, implicando, por consequência, algumas desvantagens e, porventura, riscos para a saúde dos jovens.

Segundo dados recolhidos da Carta Desportiva da R.A.M., e incluindo já as actualizações dos últimos anos, a Área Útil Desportiva Escolar é bastante variável de concelho para concelho, havendo uma grande heterogeneidade e valores bastante abaixo dos preconizados pelo Conselho da Europa. Este problema é agravado pelo facto da maioria das instalações escolares serem utilizadas por vários sectores desportivos. A partir do encerramento do horário escolar, normalmente, é o sector desportivo federado que tem prioridade de utilização das respectivas instalações desportivas, na medida em que os Clubes Desportivos não têm instalações próprias e necessitam da utilização destas.

Se classificarmos os três primeiros factores escolhidos de 1 a 3 por ordem de insatisfação, verificamos que a "ausência de infraestruturas desportivas adequadas" foi o factor mais escolhido como primeira opção - 17 - respostas enquanto que a seguir aparecem quatro factores que apresentaram sensivelmente o mesmo número de respostas: as "reduzidas contrapartidas aos professores" (12), a "desmobilização dos docentes de Ed. Física em relação ao DE" (12), a "fraca qualidade de arbitragem" (11) e "os fracos recursos financeiros do DE" (11). Estes dados foram remetidos para o anexo XV, uma vez que não se registavam grandes alterações em relação aqueles já apresentados. Como segunda opção, saliência para o factor "as reduzidas contrapartidas dadas aos professores" com 20 respostas, enquanto

que em segundo lugar apresenta-se o factor "fraca qualidade de arbitragem", com 16. Como terceira opção, o destaque vai integralmente para os "fracos recursos financeiros do DE" que apresenta mais de 28 respostas, não havendo nenhum outro factor que se tivesse aproximado deste.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo a que foram estudadas e discutidas variáveis segundo planos de intervenção e análise distintos, achou-se conveniente dividir as conclusões pelos aspectos de maior relevância, atendendo naturalmente aos objectivos principais, mas sem deixar de integrar e relacionar diferentes resultados que contribuem para a compreensão e desenvolvimento da própria conclusão.

Algumas conclusões estão, também, ligadas a dados não estudados mas conhecidos publicamente, referentes à situação dos sistemas educativo e desportivo, porque entende-se que só através de uma análise integrada do problema e das variáveis estudadas se poderá compreendê-lo melhor.

Os títulos são apresentados como se sintetizassem o aspecto essencial a extrair da conclusão.

Para além das conclusões, são feitas algumas considerações finais em jeito de limitações do estudo, deixando em aberto a possibilidade de realizar estudos complementares.

Finalmente este capítulo apresenta, para além da bibliografia temática e complementar, um conjunto de anexos referenciados ao longo do desenvolvimento do trabalho.

#### 1. CONCLUSÕES

##### 1.1. DAS FRACAS HABILITAÇÕES DOS PROFESSORES À NECESSIDADE DE UM PLANO DE FORMAÇÃO

As fracas habilitações escolares de uma larga população de professores envolvidos no Desporto Escolar, em especial na área rural, apontam para a necessidade emergente de um plano de formação para aqueles que não têm habilitação, no sentido de minimizar os problemas decorrentes da rentabilização das suas funções enquanto professor.

Por outro lado, apesar da Universidade da Madeira ter vindo a formar, ano após ano, cerca de duas dezenas de licenciados em Ed. Física e Desporto, existe, e continuará a existir, um défice de professores com habilitação a curto-médio prazo, devido, fundamentalmente, a três razões:

- ao desenvolvimento de uma política que tem incentivado, directa e indirectamente, o afastamento dos melhores e mais habilitados docentes da escola para o Sistema Desportivo, em particular para as associações e Clubes Desportivos;

- ao aumento gradual do número de vagas de professores nas escolas, uma vez que a Ed. Física foi estendida até ao 12º Ano e, em quase todas as escolas, os alunos têm, desde logo, três horas semanais curriculares<sup>88</sup>;

- a um défice actual de professores sem habilitação superior, que representa mais de 70% do total.

Portanto, durante mais alguns anos, prevê-se a continuação de muitos docentes com a habilitação mínima no Desporto Escolar, o que nos leva a concluir da necessidade de um processo de formação específica para os mesmos<sup>89</sup>.

Numa outra via de valorização da formação contínua e especializada dos professores, e destinado fundamentalmente para os que possuem habilitação, seria desejável encontrar programas de formação especializada tendo em vista uma maior rentabilização dos cargos e funções desenvolvidas no âmbito da orientação técnica e pedagógica dos alunos, da organização e gestão das actividades, da avaliação e controlo, da comunicação e cooperação com outras entidades, da detecção de talentos desportivos, da sensibilização e dinamização dos alunos mais motivados para a prática e apoio ao desporto escolar, entre outras áreas de intervenção.

Uma actualização permanente e uma procura sistemática de valorização da formação e do conhecimento são necessidades permentes de toda e qualquer organização de sucesso, principalmente quando as diversas áreas de intervenção exigem recursos humanos com competência mais especializada.

---

<sup>88</sup> - Registe-se, no entanto, que enquanto o número de alunos no ensino secundário tende a aumentar a médio-longo prazo, já no ensino básico é precisamente ao contrário, no qual se prevê uma diminuição e, provavelmente, também de professores.

<sup>89</sup> - A não ser que os alunos deixem de ter Ed. Física ou então o mercado profissional madeirense receba uma larga quantidade de docentes de Portugal Continental ou ainda os professores destacados e requisitados regressem à "sua" Escola, o que supostamente não acreditamos que venha a acontecer.

A reforçar a necessidade de encontrar programas de formação específicos e adaptados às necessidades dos professores está o facto de mais de 60% dos docentes apresentar idades entre os 21 e os 30 anos, a média do tempo de serviço no desporto escolar dos docentes ser relativamente baixa (6 anos) e, ainda no ano de 1994/95, 24% dos professores estarem a trabalhar no DE pela primeira vez.

O facto de cerca de 30% dos professores envolvidos no Desporto Escolar serem estudantes da licenciatura em Ed. Física e Desporto da Universidade da Madeira, julgamos ser um resultado a reter, sobretudo quando se reconhece que o desenvolvimento do desporto escolar far-se-á, essencialmente, com os professores não envolvidos em outras áreas profissionais e com uma formação mais actualizada. Deste modo, seria interessante encontrar alguns estímulos que levem os "professores - estudantes" a investir parte do seu tempo universitário em prol da sua formação e, simultaneamente, da melhoria do próprio desporto escolar. Realizar estudos e outros trabalhos afins acerca do Desporto Escolar e dos seus principais factores poderia servir para motivar o futuro licenciado a continuar a trabalhar no DE e, cumulativamente, para a criação de projectos que levem à mudança e desenvolvimento da organização.

## **1.2. A NECESSIDADE DE VALORIZAR E CRIAR INCENTIVOS AOS RECURSOS HUMANOS, EM PARTICULAR AOS PROFESSORES DO DESPORTO ESCOLAR**

Não é suficiente fazer-se um investimento na qualificação dos recursos humanos. É necessário, igualmente, valorizar e criar incentivos para que os que apresentam maiores motivações e potencialidades possam dar o seu contributo e aumentar a satisfação e a qualidade do serviço desportivo.

Mais ainda, será desejável num processo de desenvolvimento organizacional a criação de sistemas de controlo e avaliação, por forma a se poderem avaliar os resultados, regular os processos e implementar as medidas mais consentâneas com as informações recolhidas.

Os resultados alcançados em várias partes do estudo, com especial incidência no factor de insatisfação mais escolhido pelos docentes - "as reduzidas contrapartidas dadas aos professores" - bem como a constatação

dos "fracos recursos financeiros do desporto escolar", indicados na avaliação da qualidade do serviço desportivo regional, apontam para a necessidade de valorização de quem trabalha neste sector, através da criação de incentivos e contrapartidas aos docentes, sob pena de estarmos a contribuir para a desmobilização dos mesmos.

Em relação a todos os aspectos do DE, há que reflectir do mesmo modo sobre o resultado de cerca de 37% dos inquiridos que se encontram abaixo do nível de "satisfação".

Nessa perspectiva, será indispensável criar condições para que os alunos e outros agentes educativos tenham uma participação mais activa na gestão e organização do DE, sob pena de não conseguirmos cativar os alunos e contribuir para a sua formação integral nas várias dimensões.

Só através de incentivos que estimulem e aumentem a motivação dos recursos humanos se poderá esperar um efectivo empenhamento e satisfação em prol do desenvolvimento desportivo.

Há que entender o problema do afastamento dos docentes das escolas e do próprio DE, numa análise sistémica das questões do desporto regional.

É do conhecimento geral que, no âmbito do Sistema Desportivo, estão-se a criar um conjunto de incentivos e condições favoráveis aos Clubes e Associações Desportivas, implicando com o afastamento dos melhores e mais habilitados professores de Ed. Física dos respectivos estabelecimentos de ensino. Paralelamente, apesar de terem sido criados alguns incentivos àqueles que se dedicam a trabalhar na escola, nomeadamente aos que desenvolvem actividades de complemento curricular, não restam dúvidas de que as vantagens e benefícios que os mesmos colhem no Sistema Desportivo são bem mais favoráveis. Aliás, é no âmbito dos Clubes e Associações Desportivas que os recursos humanos sentem o seu trabalho ser avaliado e reconhecido pela sociedade em geral e pelos dirigentes, sócios, adeptos e órgãos de comunicação social, em particular. Ao invés, ao nível do Desporto Escolar, exceptuando alguns casos muito particulares, ninguém dá valor àqueles que se dedicam a trabalhar e a desenvolver trabalhos de reconhecido valor.

Por outro lado, poucas mudanças estruturais e organizacionais ao nível das actividades físico-desportivas escolares têm surtido efeito na motivação e empenho dos professores, ao ponto de continuarem a "transitar na escola" e não a "viverem a escola", como seria desejável.

A questão da valorização do trabalho dos recursos humanos e da criação de um sistema de incentivos está, em meu entender, englobada numa questão mais ampla do desporto escolar:

- qual o papel que este sector deve ocupar na formação educativo - desportiva da juventude escolar e que contributo deve proporcionar ao próprio desenvolvimento desportivo regional, em especial na fase de formação inicial de praticantes?

Só depois de estarem definidas, prioritária e concretamente estas questões centrais, se poderá estudar e encontrar um quadro de incentivos, que poderão estar ligados, por exemplo, a uma maior disponibilidade das instalações escolares, a uma maior flexibilidade de horário dos professores e alunos, a uma descentralização de poderes e incremento da autonomia escolar, à criação de novas estruturas organizacionais de carácter associativo, a uma especialização de funções de acordo com as suas capacidades e motivações, a uma remuneração compatível com a quantidade e qualidade do trabalho produzido, à criação de condições materiais suficientes, entre outras.

### 1.3. A EXISTÊNCIA DE MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DE ACTIVIDADES DIFERENTES DE ESCOLA PARA ESCOLA

Nem todas as escolas apresentam o mesmo modelo de organização das actividades, porque existem condições particulares e interesses específicos de determinadas populações escolares que levam à adopção de um modelo próprio de organização das práticas desportivas e dos recursos humanos.

Por exemplo, o cargo de "Coordenador de Modalidade Desportiva", cuja principal competência é dinamizar e coordenar o quadro competitivo de uma modalidade desportiva, normalmente designada de "Campeonatos inter-turmas", é uma forma de prática desportiva (competitiva) muito frequente nas escolas devido à impossibilidade de haver professores e espaços disponíveis para a existência de grupos de treino regulares e porque todos apresentam fortes motivações para a competição intra-escola.

A variabilidade do número de horas destinadas ao exercício dos cargos de desporto escolar (entre 1 a 14 como valores mínimo e máximo,

respectivamente e, um desvio padrão superior a 2,5) transparece que não é possível generalizar o mesmo número de horas para cada professor porque existem condições muito particulares que só aos órgãos escolares e aos respectivos professores cabe decidir, em conformidade com os objectivos e interesses da população a que se destina a actividade. Neste contexto, há que incrementar o princípio da autonomia escolar, a fim de que os seus membros possam construir um modelo organizacional que seja consubstanciado na sua própria realidade. Só no respeito pelo princípio da especificidade de cada estabelecimento de ensino se poderá encontrar um espaço de participação activa e uma dinâmica de grupo capaz de desenvolver o DE.

As actividades desportivas mais predominantes são as ditas colectivas e tradicionais, por sinal, as que têm maior expressão no desporto madeirense, sendo a do Futebol aquela que se destaca em relação às restantes. Como se sabe, o Futebol é aquela que mais apoios vem beneficiando das entidades governamentais e mediatizada pelos órgãos de comunicação social.

No que respeita aos escalões etários, os professores trabalham essencialmente com as idades mais baixas (infantis e iniciados), o que reforça a importância do seu papel e da própria escola na iniciação da formação desportiva do praticante e na criação de hábitos desportivos dos mais jovens, pois é na escola que se adquirem os estímulos para a vida.

#### **1.4. A MAIORIA DOS PROFESSORES DO DESPORTO ESCOLAR ESTÃO ENVOLVIDOS NO SISTEMA DESPORTIVO COMO TÉCNICOS**

Cerca de 54,7% dos professores do Desporto Escolar está envolvido no Sistema Desportivo como técnicos, o que leva a concluir que entre o sector escolar e o sector federado poderiam estabelecer-se fortes interacções desportivas a vários níveis, desde que seja salvaguardada a compatibilidade dos recursos humanos e materiais, os objectivos e a vocação de cada sector.

Portanto, os resultados analisados poderiam contribuir para uma análise mais integrada do desporto madeirense, ainda para mais quando se denota uma falta de recursos com formação no dirigismo e na arbitragem do sector federado. Formas de interacção e cooperação entre os sectores

poderiam ser estudadas no sentido de rentabilizar um processo de desenvolvimento que poderia começar na Escola e continuar no clube.

Do ponto de vista da rentabilização e compatibilização do tempo livre dos professores que são cumulativamente técnicos no sistema desportivo, levantam-se algumas dúvidas porque, sabendo que estão mais motivados para o desporto federado e sentem maiores recompensas nesse sector, estarão menos disponíveis para desenvolver práticas e incentivar os alunos a participar no DE. Não nos podemos esquecer do facto do DE ser uma actividade voluntária (também para o professor), desenvolvida para além do "horário normal de Ed. Física", e dos professores que estão ligados ao Sistema Desportivo como técnicos, dedicarem cerca de 6 a 7 horas semanais (valor médio) no exercício dessa função.

No que concerne aos professores que exercem a função de técnico no Sistema Desportivo, a de "treinador" representa 64,2 %.

Será que esta constatação possui algum significado especial no âmbito da metodologia do treino e da organização das próprias práticas do Desporto Escolar?

Será que o perfil comportamental do professor é o mesmo quando está no clube como treinador e quando está na escola como professor? Que diferenças substanciais é que existem ao nível da sua intervenção técnica, da motivação e do empenhamento?

Estas são algumas questões com pertinência a estudar em próximas ocasiões, ainda para mais quando se extrai que os professores estarão muito mais motivados para trabalhar no Clube do que na Escola e que muitos deles trabalham na mesma modalidade desportiva em ambos os sectores.

## 1.5. A QUALIDADE (RAZOÁVEL) DO SERVIÇO DO DESPORTO ESCOLAR

### a) As oportunidades de participação dos alunos no Desporto Escolar

As oportunidades dos alunos exercerem funções de apoio à organização das actividades do Desporto Escolar deveriam ser bem melhores do que aquelas que constatamos, conforme apontam vários diplomas legais, em especial, a própria Lei de Bases do Sistema Educativo. Neste sentido, há

que encontrar condições e estímulos para que os alunos possam efectivamente, assumir uma função activa na organização e dinamização das actividades internas.

A julgar pelos resultados conseguidos acerca da oportunidade dos alunos assumirem, em situações particulares, a função de monitor desportivo, concluimos que são relativamente fracas. Neste sentido, seria desejável encontrar estímulos e condições particulares para que determinados alunos com motivações e capacidades específicas possam assumir funções de monitor desportivo, responsabilizando-se pela orientação técnico-desportiva, sob a supervisão pedagógica e científica do professor. É uma questão complexa, mas que merece ser analisada, por forma a se rentabilizarem os recursos existentes numa determinada escola e contribuir-se para a formação integral do aluno.

No que respeita à oportunidade dos alunos assumirem a função de árbitro, os resultados apontam para o nível razoável sendo, no entanto, uma das questões mais importantes da qualidade do jogo do desporto escolar e da educação da nossa juventude.

Com efeito, já tivemos oportunidade de desenvolver alguns comentários sobre esta dimensão e da necessidade de se encontrarem oportunidades e condições de desempenho deste papel desportivo, sobretudo, porque originam efeitos a vários níveis, que vão desde a formação cívica e integral do educando até às próprias necessidades dos recursos dos sectores desportivos, em especial o federado e o escolar.

As oportunidades dos alunos praticarem desporto escolar regular, apesar de estar entre o razoável e o bom, não é um resultado positivo porque o que deveria acontecer, na maioria das escolas, era corresponder às necessidades e aos anseios da população de alunos. No entanto, a falta de instalações apropriadas, os fracos recursos humanos e a indisponibilidade de muitos docentes para desenvolver tempos livres através do desporto, são fortes factores a considerar neste problema.

Todavia, nas escolas onde existissem condições mínimas e satisfatórias, deveria haver melhores oportunidades para os alunos praticarem uma modalidade físico-desportiva da sua preferência e segundo uma orientação técnica e pedagógica de qualidade.

**b) A (fraca) articulação do Desporto Escolar com as restantes Unidades da Escola**

Vários resultados alcançados no âmbito do apoio dos órgãos de gestão escolares ao DE, bem como na ligação deste com as outras unidades, levam-nos a concluir que a comunidade escolar não apresenta um forte envolvimento nas actividades do desporto escolar. Pelo contrário, em determinados aspectos, apresenta ligações fracas como, por exemplo, o envolvimento dos professores de outras disciplinas no apoio ao DE.

A imagem e a importância que o DE goza junto da comunidade escolar não será, porventura, a melhor ou, então, existem outras actividades de complemento curricular e desportivas que conseguem dinamizar e cativar mais fortemente o interesse da generalidade da população.

Uma maior articulação entre a Ed. Física e o DE poderá ser incrementada principalmente ao nível da coordenação dos horários de trabalho dos professores.

A ligação do DE com a "Área Escola" é fraca, o que não deixa de estranhar pelo facto de haver um grande interesse dos alunos pelos assuntos do desporto e suas vertentes multidisciplinares.

**c) A (fraca) articulação de Desporto Escolar com a Comunidade Local**

Não obstante os contributos teóricos apresentados no capítulo II, que sugerem a ligação e integração do Desporto Escolar com outros sistemas e sectores mais amplos, em particular, o Desporto Federado, os resultados recolhidos expressam que o sector desportivo escolar é, ainda, um sistema muito fechado porque mantém fracas interacções com as organizações de carácter desportivo.

Numa realidade insular, onde os recursos são escassos, principalmente ao nível da formação de técnicos, do dirigismo e das instalações desportivas existentes, a interacção entre as organizações deveria ser bem mais forte. Este pressuposto é mais evidente se se considerar que o desenvolvimento desportivo de uma Região Autónoma deve ser planeado e concretizado de uma forma sistémica e não sectorial.

Contrariamente aos resultados das outras dimensões, o contributo do DE para o aumento de praticantes desportivos é a única dimensão onde apresenta um resultado entre o "razoável" e o "bom".

Pese embora a reforma educativa apontar para uma participação activa e um acompanhamento responsável dos Encarregados de Educação na vida escolar dos seus educandos, o que se conclui, no âmbito do DE, é precisamente o contrário. Segundo a opinião generalizada dos docentes, a participação dos pais no acompanhamento e apoio às actividades praticadas pelos seus educandos é considerada fraca.

Neste sentido, e associando esta problemática a outros factores já aqui apresentados e concluídos, verificamos que o DE deve criar uma "nova imagem" e assumir-se como uma área de vital importância para o desenvolvimento educativo-desportivo da juventude, baseado numa dinâmica organizacional que incentive a participação activa de todos os agentes educativos.

#### **d) O (razoável-bom) Serviço Desportivo Escolar Regional**

O serviço global prestado pelo Gabinete Coordenador do Desporto Escolar, com base no valor médio de todas as dimensões estudadas, pode ser classificado entre o "razoável" e o "bom".

Na análise por dimensões, concluímos que os recursos financeiros para o DE regional estão abaixo do razoável. Se considerarmos os factores de insatisfação dos professores, verificamos que o segundo factor mais escolhido foi, precisamente, os dos "fracos recursos financeiros", enquanto o mais escolhido foi o das "reduzidas contrapartidas dadas aos professores".

Um resultado positivo que merece ser realçado foi o facto das "modalidades desportivas escolhidas face aos interesses dos alunos" terem sido classificadas de bom, no âmbito das actividades inter-escolas.

### 1.6. A (des)integração do Desporto Escolar Regional do Desporto Escolar Nacional

Os resultados alcançados no estudo permite-nos concluir que os professores não estão identificados com a relação existente entre o Desporto Escolar Regional e o Desporto Escolar Nacional. Na realidade, não poderiam estar identificados, porque não tem havido qualquer tipo de interacção desportiva e social oficial entre as actividades programadas pela estrutura regional e as da estrutura de âmbito nacional.

Efectivamente, a Região tem seguido um modelo de organização completamente diferente do modelo seguido pela estrutura Nacional, consubstanciado no quadro dos interesses específicos da Autonomia Regional, mas que, em nossa opinião, não justifica o isolamento do desporto escolar madeirense. Seria conveniente, para o próprio desenvolvimento desportivo escolar madeirense, incluir programas de intercâmbio desportivo e social entre as actividades de Portugal Continental e as Regionais. Trata-se não apenas de uma questão de princípio e de unidade nacional mas, sobretudo, de aproveitamento de recursos, de valorização e incentivo àqueles que acreditam e trabalham na própria escola. Mas, para tal, é necessário dispor de mais recursos financeiros e de organizações regionais mais adequadas às exigências actuais do fenómeno desportivo.

Saliente-se, também, o facto do desporto escolar de Portugal Continental ter vindo a usufruir de melhores recursos financeiros nos últimos anos, mas que infelizmente, segundo o nosso conhecimento, não se têm estendido à Região Autónoma.

Também não se pode deixar de salientar que, nos últimos dez anos, ao nível da participação dos Clubes Desportivos Federados da R.A.M. nos quadros competitivos nacionais, se têm incrementado os apoios oficiais e estimulado o alargamento de equipas e atletas nessa participação, a tal ponto que se começa a questionar o papel dos Clubes Regionais (de dimensão mais restrita e localizada) no crescimento e desenvolvimento desportivo.

Portanto, a julgar pelos resultados obtidos podemos concluir que a Madeira, através dos seus órgãos competentes, deveria definir a sua posição perante a integração do sector madeirense no âmbito nacional, a fim de

articular a sua participação no quadro das actividades desportivas nacionais e, paralelamente, encontrar acções de intercâmbios desportivo, de formação de agentes e apoios financeiros e materiais, salvaguardando sempre os seus interesses específicos.

## 2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados permitiram um melhor conhecimento da problemática organizacional do Desporto Escolar madeirense, em especial no que se refere às características e qualidades dos recursos humanos. Contudo, muitas dúvidas e questões ficaram por aprofundar e compreender, para mais quando se tratou de estudar um problema amplo, complexo e sistémico.

A realização do estudo a partir da opinião avaliadora de uma amostra amplamente significativa sobre questões de organização e qualidade de um sector desportivo apresenta algumas limitações e considerações para as quais gostaria de tecer alguns comentários.

Primeiramente, há que admitir que apesar de ter-se conseguido uma amostra altamente representativa do universo em causa, poderíamos ter ido mais além ao nível do tratamento dos dados, dividindo os resultados segundo vários critérios mais precisos, entre os quais os "Concelhos Rurais" ou "Zonas Geográficas" que abrangissem vários Concelhos, o "Tempo de serviço" e ou "Idade dos docentes", entre outras variáveis e dimensões que foram introduzidas no questionário mas que acabaram por não serem estudadas.

Foram inquiridos apenas os professores envolvidos no DE porque consideramo-los como os principais motores de desenvolvimento, pelo papel e a dinâmica que assumem na organização. Todavia, outros membros que directa e indirectamente contribuem para a dinamização e desenvolvimento das práticas poderiam dar o seu contributo. Com efeito, a qualidade de um serviço pode, e deve, também ser avaliada pelos indivíduos que beneficiam directamente desse serviço - os alunos praticantes e colaboradores do desporto escolar - principalmente no que respeita às características das práticas desportivas. Este princípio assume um significado mais relevante quando algumas das variáveis estudadas dizem respeito à própria participação dos alunos nas práticas do DE a vários níveis, desde o treino até à organização e arbitragem dos jogos.

Por outro lado, quer pela consulta efectuada ao nível da legislação e regulamentação, quer pela experiência profissional vivida nos últimos anos, tem-se verificado que o DE está fortemente dependente de uma política desportiva da responsabilidade dos órgãos competentes em matéria de educação e desporto. Neste pressuposto, seria desejável também estudar e compreender a representação dos actores que têm responsabilidades na condução deste processo, sobre os aspectos essenciais e os projectos planeados para os próximos anos, em termos de melhoria do serviço e do desenvolvimento da estrutura organizacional.

A impressão final que nos fica, a julgar pelos resultados e conclusões alcançadas, é a de que o DE necessita ser revalorizado e de ver introduzidas novas mudanças estruturais para que consiga, através de uma "imagem inovadora" e de melhores recursos, estimular uma participação mais activa de todos os agentes educativos e responder adequadamente às novas exigências do fenómeno desportivo e da própria qualidade da educação dos jovens.

O estudo realizado avalia um serviço desportivo na perspectiva organizacional, mas apenas num ano escolar, não questionando o desenvolvimento desse serviço ao longo dos últimos anos. Seria conveniente estudar e avaliar algumas variáveis e dimensões, mas na perspectiva cronológica, a fim de identificarmos e traçarmos a evolução e o desenvolvimento organizacional. Os indicadores provenientes do crescimento e desenvolvimento das organizações desportivas nos últimos anos ao nível, fundamentalmente, do sector desportivo federado, faz-nos acreditar que as estruturas integradas no Sistema Desportivo estão a ultrapassar e, em certos aspectos, a substituir o papel desta vertente desportiva ao nível da formação desportiva inicial e do seu contributo para a aquisição de hábitos desportivos de uma larga população de jovens.

É um facto que, enquanto se assiste à mudança das estruturas organizacionais do desporto federado por forma a se responderem mais eficazmente aos problemas e exigências actuais do fenómeno desportivo, por outro, constata-se não apenas a tal desvalorização do desporto escolar, como também uma clara estagnação que merecia, no mínimo, ser estudada em termos cronológicos.

Certamente que muitos dos dados aqui apresentados e analisados, precisam de ser associados a um conjunto de outros factores desportivos e

educativos, porquanto eles interagem com os próprios factores de desenvolvimento do DE. É muito difícil estudar os problemas do DE sem ser através de uma abordagem sistémica do problema porque os factores de desenvolvimento interagem dinamicamente e não podem ser isolados para melhor os compreendermos. Eles estão de tal forma interligados que não os podemos dissociar e, por isso, muitos dos resultados e conclusões alcançadas não são definitivas. São, inclusivamente, inconclusivos e incompletos. É por isso que ficamos com muitas dúvidas e sentimos a necessidade de lançar novas questões e problemas para futuros desafios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1. LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO

Constituição da República Portuguesa, artigos 73º, 74º, 79º, 227º e 229º.

Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Nov. - Pessoa Colectiva de Utilidade Pública, DR I nº 257.

Decreto-Lei n.º 164/85 de 15 de Maio - Estado e Agentes Desportivos, DR II série nº 111.

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO (1986). Ofícios circulares nº 129/4.0.1./86 e nº 153/4.0.1./87 - Regulamentação do cargo de "Delegado Desportivo".

Lei de Bases do Sistema Educativo - 14 Outubro de 1986, DR I nº 237, 14 Outubro 1986.

Lei n.º 33/87 de 11 de Julho - Direito da Associação de Estudantes.

Lei n.º 32/88 de 5 de Fevereiro - alteração do artigo 6º da Lei 33/87.

Decreto Regulamentar Regional nº 14/88/M de 6 Junho - adaptação à R.A.M. da Lei 33/87, Jornal Oficial, 8 Junho 1988.

Decreto-Lei n.º 43/89 de 3 Fevereiro - Lei de Autonomia das Escolas, DR nº 29.

DESPACHO 8/SERE/89 - Regulamento de funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos órgãos de apoio às escolas, DR II, nº 32, 8 de Fevereiro 1989.

DESPACHO 87/ME/89 - Criação do G.C.D.E., DR II, nº 134, 14 de Julho 1989.

Decreto-Lei n.º 286/89 de 29 de Agosto - "Área-Escola".

Decreto-Lei n.º 361/89 de 18 Outubro - Direcções Regionais de Educação, DR I. nº 240.

Lei de Bases do Sistema Desportivo - 13 de Janeiro de 1990, DR I nº 11, 13 de Jan. 1990.

Decreto-Lei n.º 139-A/90 de 28 Abril - Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos professores dos Ensino Básico e Secundário, DR nº 98.

- DESPACHO 142/ME/90 de 2 de Setembro - Modelo de organização da Área-Escola, DR II, 1 de Setembro 1990
- DESPACHO 141/ME/90 de 2 de Setembro - Modelo de organização das actividades de complemento curricular, DR II, 2 de Setembro de 1992.
- Decreto-Lei n.º 372/90, de 27 Novembro - Regulamentação da actividade das associações de pais, DR I, n.º 274.
- Decreto-Lei n.º 95/91 de 26 de Fevereiro - Ed. Física e Desporto Escolar, DR I-A, n.º 47.
- Decreto-Lei n.º 172/91 de 10 de Maio - Ordenamento jurídico dos órgãos de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. DR I-A, n.º 107.
- Lei n.º 13/91 de 5 de Junho - Estatuto Político-Administrativo da R.A.M., DR I-A n.º 128, 5 Junho 91.
- Decreto Regulamentar Regional n.º 15/91/M - Regime Jurídico dos Coordenadores Regionais e Concelhios da disciplina de Ed. Física e Desporto Escolar, DR I-B n.º 189, 19 Ago. 91.
- Decreto-Lei n.º 334/91 de 6 de Setembro - Gestão do Parque Desportivo Escolar.
- DESPACHO conjunto 1/SEAM/SESE/92 - institui o grupo de trabalho para o desenvolvimento da Ed. Física e do Desporto Escolar, DR, II, 25 Janeiro.
- Decreto Legislativo Regional n.º 17/92/M, que adapta à R.A.M o diploma que estabelece o regime jurídico da autonomia das escolas (Dec. Lei 43/89), Jornal Oficial I, n.º 66, 30 Abril 1992.
- Portaria n.º 921/92, de 23 de Setembro - estabelece as competências específicas das estruturas de orientação educativa, constantes do artigo 36.º do Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio. DR I-B, n.º 220.
- Decreto Regulamentar Regional n.º 2/93/M - Lei Orgânica da Secretaria Regional de Educação, Jornal Oficial, 22 Março 1993.
- Decreto-Lei n.º 133/93 de 26 de Abr. - Lei Orgânica do Minist. da Educação, DR I-A, n.º 97.
- Decreto-Lei n.º 134/93 de 26 de Abril - Lei Orgânica da Secretaria Geral do Ministério da Educação, DR I-A, n.º 97.

- Decreto-Lei n.º 137/93 de 26 de Abril - Orgânica do Departamento do Ensino Secundário, DR I-A, n.º 97.
- Decreto-Lei n.º 138/93 de 26 de Abril - Orgânica do Departamento da Educação Básica, DR I-A, n.º 97.
- Decreto-Lei n.º 141/93 de 26 de Abril - Orgânica das Direcções Regionais de Educação, DR I-A, n.º 97.
- Decreto-Lei n.º 143/93 de 20 Abril - Aprova a Lei Orgânica do Instituto Nacional do Desporto (INDESP), DR I - A, NP 97.
- Decreto-Lei n.º 144/93 de 26 Abril - Regime Jurídico das Federações Desportivas.
- Decreto Legislativo Regional n.º 19/93/M, de 17 de Setembro de 1993 - cria o Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira. Revoga o Decreto Legislativo Regional n.º 13/91/M, de 13 de Junho, DR I-A, n.º 219.
- Decreto Regulamentar Regional n.º 31/93/M - Lei Orgânica da Direcção Regional de Inovação e Gestão Educativa (DRIGE), DR I-B n.º 228, 28 de Setembro 1993.
- Decreto Legislativo Regional n.º 17/93/M - Cria o Conselho Desportivo Regional, DR I-A, n.º 215.
- SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO (1994). Despacho n.º 1/43 de 1 de Outubro - regulamentação das funções dos professores envolvidos em funções próprias no Desporto Escolar.
- Decreto-Lei n.º 115/95 de 29 de Maio - Cria um Gabinete de Apoio ao Desporto Escolar no âmbito das competências do INDESP, DR n.º 124.
- Decreto Legislativo Regional n.º 14/95/M, de 20 de Julho - define os princípios gerais da atribuição de incentivos à fixação de docentes colocados em áreas geográficas isoladas ou desfavorecidas, DR I-A.
- SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO (1995). Despacho n.º 42/95, de 4 de Setembro - estabelece uma adaptação ao Despacho n.º 1/43 de 1 de Outubro, relativo à regulamentação dos professores envolvidos em funções próprias no Desporto Escolar.
- Decreto-Lei n.º 296-A/95 de 17 de Novembro - Lei Orgânica do XIII Governo da República.
- Decreto-Lei n.º 267/95 de 18 de Outubro - estabelece o regime de apoio aos Dirigentes Desportivos em regime de voluntariado.

## 2. BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA

- (s/a). *Local Management of schools and charging for school activities*. The British Journal of Physical Education, Aut. 1989, pp. 149-150.
- ANDRADE, A.J. (1991). *Experiência e evolução do Desporto Escolar na Região Autónoma da Madeira*. Comunicação apresentada no II Congresso de Ed. Física dos Países de Língua Portuguesa, Porto, Fevereiro de 1991.
- ANDRADE, A.J. (1995). *A Sociedade, a Escola, o Desporto*. Artigo de opinião do Semanário desportivo - Desporto Madeira; suplemento "O Prémio", Nº 16, Nov. 1995, Funchal, p. 1.
- BACHTOLD, I. (1989). *The role of sport in education and Government in West Germany*. In Dyer, K.Ed., *Sports Women towards 2000: a celebration*, University of Adelaide, 1989, pp. 192-201.
- BELBENOIT, G. (1974). *O Desporto na Escola*. Editorial Estampa, 2ª edição, São Paulo.
- BENTO, J.O. (1985). *Desporto na Escola e no Clube, possibilidades de uma cooperação*. Rev. Horizonte, Vol. II, nº 1, Mai.-Jun., pp. 3-6.
- BENTO, J.O. (1989). *Para uma Formação Desportivo-Corporal na Escola*. Edição Livros Horizonte, Lisboa.
- BENTO, J.O. (1989). *Programas para o desenvolvimento do desporto em Portugal*. Rev. Horizonte, Vol. VI, nº 34, Nov.-Dez., Dossier.
- BENTO, J.O. (1990). *Desafios lançados à reforma do Sistema Educativo*. Rev. Horizonte, Vol. VII, nº 40, Nov.-Dez., pp. 132-141.
- BENTO, J.O. (1992). *Desporto na escola e desporto no clube*. Rev. Horizonte, Vol. VII, nº 42, Mar.-Abr., Dossier.
- BENTO, J.O. (1992). *Ideias para a actualização do conceito e da prática da Ed. Física e do ensino na escola*. Rev. Horizonte, Vol. VIII, nº 47, Jan.-Fev., Dossier.
- BETRÁN, J. (1989). *Hacia un deporte educativo en una educación física renovadora*. APUNTS, Educació Física i Esports, nº 16 e 17, Jun.-Set., Catalunya.
- BONAFÉ, M. (1987). *Deporte Escolar, el funcionamiento en la autonomia* APUNTS, Educació Física, nº 10, Dezembro, pp. 10-11.

- CARRERE, P. (1991). *Le sport et l'éducation physique dans la communauté européenne, étude comparative*. Rev. Education Physique et Sport, nº 228, Mar. - Abr. 1991, pp. 29-35, Paris.
- Carta Internacional da Ed. Física e do Desporto* (1978), UNESCO, Paris.
- CARVALHO, M. (1985). *Desporto Escolar e inovação pedagógica*. Rev. Horizonte, Vol. II, nº 10, Nov.-Dez., pp. 120-126.
- CARVALHO, M. (1987). Desporto Escolar, inovação pedagógica e nova escola. Editora Caminho, Coleção Desporto e Tempos Livres, Lisboa.
- CHAPPEL, R. (1988). *The future of school sport*. The British Journal of Physical Education, Vol. 19, nº 4/5, Jul.-Oct., pp. 152-153.
- COELHO, O. (1989). *Desporto escolar e desporto federado, algumas reflexões necessárias*. Rev. Horizonte, Vol. VI, nº 33, Set.-Out., pp. 83-88.
- CONSTANTINO, J.; GONÇALVES, C. (1987). *Desporto Escolar*. Rev. horizonte, Vol. IV, nº 23, Jan.-Fev., Dossier.
- CORDOVIL, J. (1991). *Desporto Escolar e Federado - confusões e relações*.
- CRUZ, C. (1984). *Que conceito de Desporto Escolar?*. Revista Horizonte, Vol. I, nº 4, Nov.-Dez. 1984, pp. IV-V.
- DAVIES, H. (1990). *The development of sporting talent - Who's responsibility?*. The British Journal of Physical Education, Summer 1990, pp. 277-278.
- DIAS, A.; ANDRÉ, F.; ASSUNÇÃO, P.; AREDE, C.; LOURENÇO, J.; VITORINO, J. (1986). *Desporto Escolar - que relação com o Desporto Federado?*. Rev. Horizonte, Vol. III, nº 14, Jul.-Ago., pp. 39-42.
- GÉRARD, G. (1983). *Sport Scolaire et Sport de Club, deux mondes qui s'ignorent!*. Rev. Sport, Ministère de la Communauté Française, pp. 106-109.
- GOMES, P. (1993). *Ed. Física ou Desporto na Escola Primária?*. In a Ciência do Desporto, a Cultura e o Homem. Faculdade de Ciências do Desporto e da Ed. Física, Universidade do Porto, C.M. Porto, pp. 511-516.
- GONÇALVES, C. (1991). *A Ed. Física e o Desporto Escolar: complementaridade e interdependência*. Bolet. da Socied. Portuguesa de Ed. Física, nº 2-3 Verão-Out. 1991.

- GONÇALVES, C. (1992). *A Ed. Física e o Desporto Escolar em Portugal*. Rev. Horizonte, Vol. VIII, nº 48, Mar.-Abr., Dossier.
- GROSDÉMANGE, G. (1992) . *Intégration de sections sportives au projet d' établissement*. Revue Ed. Physique et Sport, nº 235, Mai.-Jun., Paris.
- HENDRY, L. (1975). *School, Sport, Leisure: a study of personal, social and educational factors*. A Thesis submitted for the Degree of Ph.D. in the University of Aberdeen.
- JOLIBOIS, R. (1977). A iniciação desportiva, da infância à adolescência. Editorial Estampa, São Paulo.
- JUNIOR, J.M. (1990). *O contributo da Ed. Física escolar e Desporto Escolar para a prática desportiva permanente da comunidade dos anos 90*. Rev. Ed. Física/U.E.M., Vol. 1, nº 1 (1990), Maringá -Universidade, Brasil.
- LIMA, T. (1987). *Desenvolvimento desportivo e desporto para jovens*. Rev. Horizonte, Vol. IV, nº 19, Mai.-Jun., pp. 21-25.
- MATEUS, J. (1985). *Contributos para uma análise integrada do desporto regional - Desporto Escolar*. In Diário de Notícias-Madeira, artigos de opinião de 18 e 25 de Dezembro de 1984, e de 3 de Janeiro de 1985.
- MATOS, Z.; GRAÇA, A. (1993). *Para uma concepção de educação desportiva na escola*. In a Ciência do Desporto, a Cultura e o Homem. F.C.D.E.F., Universidade do Porto, C.M. do Porto, pp. 525-534.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (1994). *Sistema educativo português, situação e tendências -desporto escolar, 1991*. M.E., Departamento de Programação e Gestão Financeira, pp. 129-131.
- PINA, M. (1994). *Desporto Escolar - da organização do passado à organização do futuro*. Rev. Horizonte, Vol. X, nº 60, Mai.-Abr., Dossier.
- PINA, M. (1995). *Desporto Escolar - o núcleo/clube escolar, génese do modelo organizativo do futuro*. Rev. Horizonte, Vol. XI, nº 65, Jan.-Fev., Dossier.
- PINA, M. (1995). *Desporto Escolar na última década*. Rev. Horizonte, Vol. XII, nº 69, Set.-Out., Dossier.
- PIRES, G. (1988). *Para um conceito multidimensional do conceito de desporto*. Rev. Horizonte, Vol. V, nº 27, Set.-Out., pp. 101-104.
- PIRES, G. (1989). *A estrutura e a política desportivas: o caso português*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana, U.T.L., I.S.E.F., pp. 320-338.

- PIRES, G. (1991). *Desporto Escolar: um indicador de futuro*. Ministério da Educação, Lisboa, G.C.D.E., documento policopiado.
- PIRES, G. (1991). *O Desporto Escolar no Quadro do Processo de Desenvolvimento do Desporto*. Comunicação apresentada no II Congresso de Ed. Física dos Países de Língua Portuguesa, Porto, 2 de Fevereiro de 1991.
- PIRES, G. (1994). *Desporto Escolar - desenvolvimento e gestão de projectos*. U.T.L., Faculdade de Motricidade Humana, Departamento de Ciências do Desporto, Lisboa.
- PIRES, G. (1994). *Desporto Escolar V - a máquina do tempo, tempos de retrocesso: o livre associativismo juvenil*. In *Jornal Desporto Madeira*, artigo de opinião, 26 Ago. e 1 de Set. 1994.
- PIRES, G. (1995). *Desporto Escolar - dinâmica organizacional de futuro*. Região Autónoma da Madeira, Secretaria Regional de Educação, documento policopiado entregue na conferência/debate sobre o Desporto Escolar, 5 de Maio de 1995.
- Recomendação da UNESCO (1988). *Desenvolvimento da Ed. Física e do Desporto no meio escolar*. Conferência Internacional de Moscovo.
- SCRIVEN, F. (1973). *Sport facilities for schools in developing countries - an inventory of experience and proposals for future projects*. UNESCO (1973).
- SERPA, S. & VÁRIOS (1993). *Prática desportiva extracurricular e comportamento do aluno na aula de Ed. Física. A percepção do professor*. Rev. Horizonte, Vol. IX, nº 54, Mar.-Abr. 1993, pp. 236-238.
- SOARES, J. (1992). *Desporto Escolar na R.A. da Madeira - situação actual e perspectivas de desenvolvimento*. Apresentação da Monografia de 5º ano com vista à obtenção do grau de Licenciatura em Ed. Física e Desporto. U.T.L., F.M.H., 1992.
- SOARES, J. (1994). *Desporto Escolar - análise de situações do Desporto escolar da Região Autónoma da Madeira e apresentação de algumas estratégias de desenvolvimento com vista à definição de um plano de desenvolvimento*. Revista Ludens - "Marketing", U.T.L., F.M.H., Vol. 15 nº 1/2, Jan.-Jun 1995, pp. 25-42.
- SOARES, J. (1994). *Federação Portuguesa do Desporto Escolar - uma alternativa orgânica e perspectivas de aplicação à R.A. da Madeira*. Estudo realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva - módulo de Direito Desportivo. U.T.L., F.M.H.. Documento não publicado.
- SOARES, J. (1995). *Factores de Gestão de Recursos Humanos - caracterização dos professores de Ed. Física que exercem funções no Desporto Escolar da R.A. Madeira*. Estudo realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva - área da Gestão de Recursos. U.T.L., F.M.H.. Documento não publicado.

- SOBRAL, F. (1991). *Desporto Escolar e Desporto Federado - um falso dilema*. Rev. Horizonte, Vol. VII, nº 41, Jan.-Fev., pp. 151-158.
- SOBRAL, F. (1991). *Desporto Escolar e Desporto Federado: os traços da diferença*. Boletim da Sociedade Portuguesa de Ed. Física, nº 2-3 Verão-Outono 1991.
- SOBRAL, F. (1993). *Psychological outcomes of school sport: a non-psychologist's view*. VIII Congresso Mundial de Psicologia do Desporto, Lisboa 22-27 Junho de 1993, pp. 146-153.
- STELTER, R. (1990). *Les tendances nouvelles dans le sport et l'education physique*. Rev. Ed. Physique et Sport, nº 221, Jan.-Fev. 1990, Paris, pp. 37-37.
- TELAMA, R. (1988). *Sports in and out of school in young athletes*. Ed. R.M. Malina, Champaign/Illhionois, H.K. Publishers.
- TREADWELL, P. (1988). *Giftedness and sport in schools - a comparative perspective*. The British Journal of Physical Education, Vol. 18, nº 2, pp. 63-65.
- VILELA, A. (1984). *As "respostas" das escolas em desporto escolar*. Rev. Horizonte, Vol. I, nº 4, Nov.-Dez., pp. X-XI.

### 3. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABROMOVIC, N.; AMBLARD, H.; POIRSON; ROUSSILLOU, S. (1989). Gestão de Recursos Humanos. Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, Lisboa.
- AMARAL, D.F. (1990). Curso de Direito Administrativo. Vol. I, Livr. Almedina, Coimbra.
- BARROS, C. (1992). Sensibilizando para a qualidade. Qualitymark Editora Ltda, Rio de Janeiro, Brasil.
- BARROSO, J. (1991). *Modos de organização pedagógica e processos de gestão da escola: sentido de uma evolução*. Inovação, Rev. publicação quadrimestral, Vol. 4, nº 2 e 3, M.E., Instituto de Inovação Educacional.
- BENTO, J. (1995). O outro lado do Desporto. Campo das Letras, Coleção Campo do Desporto, Porto.

- BRANCO, P. (1994). *O Município e o Desporto. Contributo para a definição de um modelo integrado de desenvolvimento desportivo, centrado na autarquia e dirigido a crianças e jovens em idade escolar*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, Área de especialização de Desporto para Crianças e Jovens, Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.
- BROHM, J.M. (1974). Desporto e política. Editora Delfos.
- CANÁRIO, R. (1991). *Mudar as escolas: o papel da formação e da pesquisa*. Inovação, Rev. publicação quadrimestral, Vol. 4, nº 1, M.E., Instituto de Inovação Educacional.
- \* CARNEIRO, R. (1991). *Às portas do 3º milénio*. In O Desporto no Séc. XXI, Os Novos Desafios, Lisboa.
- CARVALHO, M. (198?). Desporto e revolução - uma política desportiva. M.E. e Investigação Científica, D.G.D., C.D.I.
- CHABERT, J. M. (1987). *A criação de federações desportivas no direito comparado*. In Antologia de Textos "Desporto e Sociedade", D.G.D., nº 53, Lisboa.
- CHIAVENATO, I. (1984). Recursos Humanos. Editora Atlas S.A., Edição compactada, 3ª edição, São Paulo.
- CHIAVENATO, I. (1987). Teoria Geral da Administração. MC Graw-Hill, 3ª edição, S. Paulo.
- CHIAVENATO, I. (1994), Administração, Teoria, Processo e Prática. Editora MC Graw-Hill, São Paulo, Brasil.
- COSTA, J.A. (1994). Gestão Escolar. Participação, Autonomia, Projecto Educativo da Escola. Texto Editora, 3ª edição, Porto.
- COSTA, J.A. (1995). Administração Escolar: Imagens Organizacionais e Projecto Educativo da Escola. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade de Aveiro no ramo de Ciências da Educação. 1995.
- CRESPO, J. (198?). O Desenvolvimento Desportivo em Portugal, um acto político. Edições ISEF, Lisboa.
- CROZIER, M. (1972). L'Acteur et le système. Editions du Seul.
- DICIONÁRIO GRANDE ENCICLOPÉDIA PORTUGUESA E BRASILEIRA, Editorial Enciclopédia, Lda, Lisboa, Rio de Janeiro, 1977, pp. 601-602; 790-792.

- DRUCKER, P. (1987). Inovação e Gestão - uma nova concepção de estratégia de empresa. Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, Lisboa.
- ECKER, G. (1985). *Theories of educational organization: modern*. In T. Husen & T. Postlethwaite (Eds.), *The International Encyclopedia of Education*, Oxford: Pergamon Press, pp. 5256-5259.
- ESCÓRCIO, A.; JESUS, B.; OLIVEIRA, J.; KAY, P.; SOARES, J. (1995). *Noções fundamentais do Marketing do Desporto*. Revista Ludens - "Marketing", U.T.L., F.M.H., Vol. 15 nº 1/2, Jan.-Jun 1995, pp. 5-13.
- FERREIRA, A. & MAGALHÃES, J. (1994). Gestão Escolar - regulamento interno e gestão escolar. Aereal Editores, Porto.
- FRADA, J. (1991). Guia prático para elaboração e apresentação de trabalhos científicos. Editora Cosmos, Lisboa.
- GAYA, A. (1993). *As Ciências do Desporto no espaço da língua portuguesa, uma análise da produção científica referentes às dissertações no Brasil e em Portugal*. Rev. Horizonte, Vol. IX, nº 53, Jan.-Fev. 1993, pp. 165-172.
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (1993). O Inquérito, Teoria e Prática. Celta Editora, 2ª edição, Oeiras.
- GIL, A. (1994). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Editora Atlas S.A., 4ª edição, S. Paulo.
- GIL, A. (1994). Gestão da Qualidade Empresarial. Publicações Europa-América, Lisboa.
- GOMES, R. (1993). Culturas organizacionais de escola e identidades dos professores. Editora Educa-Organizações, Lisboa.
- HALL, R. (1984). Organizações, Estrutura e Processos. Prentice Hall, 3ª edição, Brasil.
- HAMPTON, D. (1983). Administração Contemporânea. MC Graw-Hill, 2ª edição, São Paulo.
- Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (1996). Demografia Federada 1993/94 e 1994/95. Funchal, Abril de 1996.
- JESUS, S.; CURADO, A. (1993). *Interesses, prática desportiva e projecto vocacional dos jovens. Um estudo exploratório*. In VIII Congresso Mundial de Psicologia do Desporto, Lisboa 22-27 Junho de 1993, pp. 792-795.
- JORNAL DA FENPROF (1995). *V Congresso Nacional dos Professores*. FIL, Lisboa, 24, 25 e 26 de Maio de 1995, pp. 11-25.
- KARAQUILLO, J. P. (1993). Le Droit du Sport. Editions Dalloz, Paris.

- KIKULIS, L.; SLACK, T.; HININGS, C. (1995). *Sector-specific patterns of organizational design*. Journal of Management Studies, 32:1, January 1995.
- LAKATOS, E. & MARCONI, M. (1985). Fundamentos de Metodologia Científica. Editora Atlas S.A., São Paulo.
- LI, M. (1993). *Job satisfaction and performance of coaches of the spare-time sports schools in China*. Human kinetics Publishers, Journal of Sport Management, nº 7, pp. 132-140.
- LIMA, J. (1988). *Modelos de organização das escolas básica e secundária*. In relatório de Seminário sobre a Gestão e Sistema Escolar do Ministério Educação.
- LIMA, J. (1992). *O corpo docente no espaço social. A representação dos professores das escolas secundárias da Região Autónoma dos Açores*. Tese de Mestrado em Análise Social de Educação. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- LIMA, L. (1991). *A Escola como Organização e a participação na organização escolar*. Dissertação com vista à obtenção do grau de Doutor, Universidade do Minho, Braga.
- LITTERER, J. (1977). Análise das Organizações. Editora Atlas S.A., Brasil.
- MACDONALD, J. (1994). A Gestão da Qualidade Total com sucesso. Edit. Presença, Lisboa.
- MACKAY, I. (1994). 35 Questionários de Gestão de Recursos Humanos. Edição Monitor, Lisboa, 1994.
- MARIVOET, S. (1987). *Metodologia da Carta da Procura da Prática Desportiva e Recreativa*. In Desporto e Sociedade nº 2, Lisboa, Ministério da Educação, D.G.D.
- MARIVOET, S. (1991). *Hábitos Desportivos da população portuguesa*. Revista Horizonte nº 47, Vol. 7.
- MEGGINSON, L.; MOSLEY, D.; PIETRI, P. (1986). Administração, conceitos e aplicações.
- MEIRIM, J.M. (1993). *Federações Desportivas - uma realidade jurídica (no confronto com o poder público)*. Ludens, Jul.-Dez. 1993, F.M.H., Lisboa.
- MEIRIM, J.M. (1994). *Elementos para o estudo da política desportiva portuguesa*. Horizonte, Vol XI, nº 64 Nov.-Dez., Lisboa, pp. 123-129.

- MINTZBERG, H. (1979). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Gestão & Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1995.
- MIRANDA, J. (1990). *Funções, órgãos e actos do Estado*. Apontamentos de lições do Prof. Jorge Miranda, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, pp. 310-339.
- MITCHEL, T.; LARSON, J. (1987). People in Organizations - an introduction to organizational behavior. Third edition, Mc Graw-Hill Book Company, New York.
- MOLLER, C. (1992). O Lado Humano da Qualidade. Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, Brasil.
- MUÑOZ, E. (1986). *El Pensamiento del Professor y la Inovacion Educativa*. In Villar Angulo (Ed.), *Pensamientos de los profesores y toma de decisiones*, Sevilla, Universidad de Sevilla, Servicio de Publicaciones, pp. 164-184.
- NAISBITT, J. (1993). Macrotendências - dez novas orientações que transformaram as nossas vidas. Editorial Presença, Lisboa.
- NÓVOA, A. (1988). *A Escola como Organização Social*. In textos de apoio à cadeira de Sociologia da Educação e Organização Escolar, U.T. de Lisboa., I.S.E.F.
- NÓVOA, A. (1989). *Os professores, quem são? donde vêm? para onde vão?*. U.T. de Lisboa., I.S.E.F.,
- NÓVOA, A. (1992). *Para uma análise das Instituições Escolares*. As organizações escolares em análise, Public. Dom Quixote, Inst. de Inovação Educacional, Lisboa, pp. 15-43.
- OLIVER, B. (1987). *Teacher and School Characteristics: Their Relationship to the Inservice Needs of teachers*. *Journal of Teaching in Physical Education*, 1987, 7, pp. 38-45.
- PIRES, A. (1993). Marketing. Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão. Editorial Verbo. Lisboa - São Paulo.
- PIRES, G. (1993). *A organização faz a organização da organização*. Ludens, Edições F.M.H., Lisboa, pp. 2-40.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992). Manual de investigação em ciências sociais. Editora Gradiva, Colecção Trajectos, Lisboa.
- RAMOS, C. (1994). Excelência na Educação. A Escola de Qualidade Total. Qualitymark Editora Ltda, Rio de Janeiro, Brasil.

- RIBEIRO E CASTRO (1990). Lei de Bases do Sistema Desportivo - anotada e comentada. Ministério da Educação, Lisboa, pp. 32-42.
- SANCHES, M.F. (1987). *Reformar o contexto da gestão das escolas secundárias: a voz dos conselhos directivos.* Revista de Educação, nº 2, pp. 27-39.
- SANCHES, M.F. (1992). *Cultura Organizacional, um paradigma de análise da realidade escolar.* Ministério da Educação. Gabinete de Estudos e Planeamento, 1ª edição, Lisboa.
- SANDER, B. (1989). *Gestion et administration des systèmes éducatifs: problématique et tendances.* In Perspectives, UNESCO, Vol XIX, nº 2, 1989 (70), pp. 249-263.
- SANTOS, F.L. (1994), *Recursos humanos.* Artigo opinião do Diário de Notícias-Madeira, Caderno de Economia e Empresas, 16 de Set. 1994, p. 6,
- SÉRGIO, M. (1986). *Para um desporto do futuro.* In Desporto e Sociedade, Antologia de textos, D.G.D., Lisboa, pp. 33-36.
- SLACK,T. & HININGS,B. (1987). *Planning and Organizational Change: a conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations.* Canadian Journal Sport Sciences,12:4, pp. 185-193.
- SLACK,T. & HININGS,B. (1992). *Understanding Change in National Sport Organizations: an integration of theoretical perspectives.* H.K.P., Journal of Sport Management, 1992, nº 6, pp. 114-132.
- SLACK,T. & HININGS,B. (1993). *A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations.* H.K.P., Journal of Sport Management, 1993, pp. 25-43.
- SLACK,T. & HININGS,B. (1993). *Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: empirical verification of a framework.* H.K.P., Journal of Sport Management, 1993, pp. 218-233.
- SOBRAL, F. (1993). Sobre a atitude e o método em ciências do desporto. Edições F.M.H., Departamento de Ciências do Desporto, Lisboa.
- SOUSA, A. (1992). Introdução à Gestão - uma Abordagem Sistémica. Editorial Verbo, Lisboa - São Paulo.
- SOUSA, J.T. (1988). Contributos para o estudo do Associativismo Desportivo em Portugal. Lisboa, U.T.L., I.S.E.F..

- TEIXEIRA, M. (1993). *O professor e a escola - contributo para uma abordagem organizacional*. Dissertação de doutoramento em Ciências da Educação, na especialidade de Organização e Administração Escolar, Universidade do Minho, Braga.
- THEODORAKI, E.; HENRY, P. (1994). *Organisational Structures and Contexts in British National Governing Bodies of Sport*. International Review for the Sociology of Sport - Sport Organizations, Vol. 29 - 1994, R. Holdenbourg Verlag Munich.
- VÁRIOS (1988). *Teacher development and job incentives: a Psychological view*. Journal of Teaching in Physical Education, 1988, 7, pp. 121-131.
- VIEGAS DE ABREU, M. (1988). *O Perfil do Professor no Horizonte da Reforma do Sistema Educativo*. In Vários, Ser Professor - Contributos para um Debate, p. 26.
- WILLIAMS, T. (1994). *Sociological perspectives on sport and disability: structural-functionalism*. Physical Education Revue, Vol. 17, nº 1 (1994), pp. 14-24.
- ZEIGLER, E. (1985). *Understanding the immediate managerial environment in Sport and Physical Education*. QUEST, nº 37, pp.166-175.

---

# ANEXOS

---

---

ANEXO I

Pré-Questionário

---

## PRÉ-QUESTIONÁRIO

AOS PROFESSORES DE ED. FÍSICA QUE EXERCERAM FUNÇÕES (REGULARES)  
NO DESPORTO ESCOLAR  
DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
(2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário)

O presente questionário insere-se numa Tese de Mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana, e pretende avaliar a qualidade do serviço do Desporto Escolar (adiante abreviado para "DE") da Região Autónoma da Madeira, ao nível dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário.

As respostas ao questionário são de **absoluto anonimato** e os dados obtidos destinam-se unicamente a **fins científicos**.

Solicito que responda com a maior sinceridade e atenção às questões que lhe são apresentadas. A primeira parte refere-se a variáveis de recursos humanos e a segunda é constituída por perguntas de opinião sobre a avaliação de vários aspectos do serviço desportivo escolar.

No caso de lhe surgir qualquer dúvida, era favor contactar o colega Jorge Soares através do telefone xyzxyz ou zyxzyx.

Agradecia que o devolvesse o mais rápido possível e no prazo máximo de uma semana ao Delegado Desportivo da sua escola.

Junho de 1995

Por:

*Jorge Alexandre Pereira Soares*

## 1ª PARTE

1. IDADE - \_\_\_\_\_ 2. SEXO - \_\_\_\_\_

### 3. HABILITAÇÕES ESCOLARES

(assinale uma cruz no quadrado correspondente)

- Licenciatura em Ed. Física e Desporto.....
- Bacharelato em Ed. Física.....
- Frequência do curso Ed. Física e Desporto.....  --> especifique o ano: \_\_\_\_\_
- 12º Ano.....
- Outra .....  --> especifique: \_\_\_\_\_

### 4. SITUAÇÃO PROFISSIONAL

(assinale uma cruz no quadrado correspondente)

- Professor do Quadro de Nomeação Definitiva.....
- Professor do Quadro de Nomeação Provisória.....
- Profissionalizado não pertencente ao quadro.....
- Provisório.....
- Outro.....  --> especifique: \_\_\_\_\_

### 5. CARGO QUE DESEMPENHA NO DESPORTO ESCOLAR

Assinale uma cruz no(s) quadrado(s) correspondente(s) e a respectiva modalidade/escalão etário/sexo a que está ligado

5.1.

- Coorden. Regional do "DE".....
- Delegado Desportivo .....
- Coorden. de Modalidade .....  --> Modalidade(s) - \_\_\_\_\_ escalão(ões) - \_\_\_\_\_ sexo - \_\_\_\_\_
- Orientador de Núcleo/grupo ..  --> Modalidade(s) - \_\_\_\_\_ escalão(ões) - \_\_\_\_\_ sexo - \_\_\_\_\_
- Outro.....  --> especifique: \_\_\_\_\_

5.2. Nº médio de horas (por semana) regulamentares no exercício de funções do "DE" r: \_\_\_\_\_

5.3. Tempo de serviço no "DE"

É a primeira vez que trabalha no "DE"?

- Sim.....
- Não.....

Se respondeu "Não", há quanto anos trabalha neste sector (contando com este) ? r: \_\_\_\_\_

Que cargos desempenhou? r: \_\_\_\_\_

## 6. FUNÇÕES QUE DESEMPENHA NO SISTEMA DESPORTIVO

6.1. Para além do que faz na escola exerce alguma função no Sistema Desportivo?

Sim.....   
Não.....

Se respondeu "Sim" indique qual(ais) a(s) função(ões) r: \_\_\_\_\_

6.2. Nº médio de horas (por semana) no exercício da(s) função(ões) referida(s) anterior(es) r: \_\_\_\_\_

6.3. Assinale em baixo a modalidade(s), o escalão(ões) etário(s), o sexo e o nível de competição/prática a que está ligado

Modalidade(s) \_\_\_\_\_ escalão(ões) \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ nível de competição/prática \_\_\_\_\_

6.4. É praticante desportivo formal ?

Sim.....  --> modalidade(s): \_\_\_\_\_  
Não.....

Já praticou?

Sim.....  --> modalidade(s): \_\_\_\_\_  
Não.....

## 2ª PARTE

## 7. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESCOLA

7.1. OPORTUNIDADES DE PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NO "DE"

De um modo geral como classificaria a **oportunidade dos alunos da sua escola** participarem nos aspectos do "DE" abaixo indicados, segundo a escala:

1 - Sem qualquer oportunidade  
2 - Fraca  
3 - Razoável  
4 - Boa  
5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

a) Acesso à prática desportiva escolar regular (mínimo de 2x p/semana)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  
b) Monitor desportivo escolar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  
c) Colaborador na organização das actividades do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  
d) Árbitro desportivo escolar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  
e) Outro - especifique: \_\_\_\_\_ ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 7.2. ENVOLVIMENTO DOS ORGÃOS DE GESTÃO/DIRECÇÃO NO "DE"

Como classifica o envolvimento dos órgãos de Gestão/Direcção da sua escola, nos aspectos do "DE" abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Sem qualquer envolvimento
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Recursos financeiros proporcionados pelos órgãos de gestão escolar ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Sensibilidade do Conselho Pedagógico ao "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Apoio do Conselho Directivo ao "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Envolvimento do Conselho de Escola no "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 7.3. SERVIÇO DOS PROFESSORES QUE PARTICIPARAM NO "DE"

De um modo geral, como classificaria a qualidade do serviço prestado pelos professores da sua escola que trabalharam no "DE", nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Sem qualquer oportunidade
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Mobilização dos alunos para participarem no "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Organização e coordenação das actividades do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Orientação técnico-pedagógica ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Planeamento do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 7.4. ARTICULAÇÃO DO "DE" COM AS RESTANTES UNIDADES DA ESCOLA

De um modo geral, como classifica a articulação do "DE" com as restantes unidades da sua escola, nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala

- 1 - Sem qualquer articulação
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Envolvimento dos profs. de Ed. Física no "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Articulação dos horários de Ed. Física com as horas do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Articulação "DE" - Área Escola ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Envolvimento dos profs. de outras disciplinas no "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Enquadramento dos alunos interessados no "DE" a partir da Ed. Física ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- f) Articulação entre as actividades da Ed. Física e as do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- g) Empenhamento dos docentes de Ed. Física nas actividades do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- h) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 8. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESTRUTURA COORDENADORA REGIONAL (GCDE)

De um modo geral, como avalia a qualidade do serviço desportivo escolar regional nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Sem qualquer qualidade/contributo
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Regularidade dos eventos desportivos escolares..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Modalidades desportivas escolhidas face aos interesses dos alunos..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Contributo do "DE" para a aquisição de hábitos desportivos da população escolar... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Imagem dos eventos inter escolas na população escolar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Número total dos alunos envolvidos nos eventos inter escolas face à população estudantil total..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- f) Circuitos de comunicação entre a estrutura coordenadora regional e as escolas... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- g) Recursos financeiros proporcionados ao DE pelas entidades oficiais..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- h) Oferta das actividades desportivas face à procura..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- i) Serviço prestado pela estrutura de coordenação regional ao DE..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- j) Outro - especifique: \_\_\_\_\_ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 8.2. SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES

8.2.1. De um modo geral, considerando todos os aspectos do "DE", como classificaria o seu nível de satisfação?

(assinale uma cruz no quadrado correspondente)

- Muito insatisfeito.....
- Insatisfeito.....
- Nem insatisfeito, nem satisfeito.....
- Satisfeito.....
- Muito satisfeito.....

8.2.2. Em particular, gostaríamos de saber quais os factores do DE que lhe produzem maior satisfação e insatisfação

(indique por ordem crescente um máximo de três factores de satisfação na coluna da esquerda, e 3 de insatisfação, na coluna da direita, colocando o que o mais satisfaz/insatisfaz em primeiro lugar)

ordem dos factores	FACTORES DE SATISFAÇÃO	FACTORES DE INSATISFAÇÃO
1º		
2º		
3º		

## 9. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA COMUNIDADE LOCAL

De um modo geral, como avalia a articulação existente entre o "DE" da sua escola e a comunidade local nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Sem qualquer articulação
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Apoios das organizações privadas ao "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Contributo do "DE" para os resultados alcançados no Desp. Federado..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Critérios e regras de distribuição das instalações escolares ao Desp. Federado.... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Apoio da autarquia local ao "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Contributo do "DE" para o aumento do nº de praticantes ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- f) Protocolos desportivos entre as escola(s) e os clube(s) local(ais)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- g) Cooperação na arbitragem desportiva entre o DE e o Desporto Federado..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- H) Envolvimento dos encarregados de educação nas questões do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- i) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 10. DESPORTO ESCOLAR REGIONAL NO ÂMBITO NACIONAL

Numa análise mais ampla do DE Regional e da sua relação com o DE Nacional, como avalia os aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Sem qualquer articulação
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Integração do modelo organizacional Regional do "DE" com o modelo Nacional..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Intercâmbios desportivos entre a Região e o resto do País..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Circuitos de comunicação entre a estrutura coordenadora Regional e a Nacional..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

(reveja, por favor, todas as suas respostas )

Notas ou observações que entenda acrescentar:

---

---

---

FIM

Muito obrigado pela sua colaboração!

Jorge Soares

---

ANEXO II

Resultados do Pré-Questionário

---





VÁRIÁVEIS	DIMENSÕES	COMPONENTES	ITEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Média	sd		
DESP. ESCOLAR NO ÂMBITO DA COMUNIDADE LOCAL	Articulação DE com a comunidade local		a)	2	3	4	2	2	1	4	4	4	4	2	3	2	2	2,79	1,05		
			b)	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	1	2	2,5	0,76	
			c)	2	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4	2,93	0,92
			d)	1	4	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1,5	1,08
			e)	3	4	2	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3,36	0,74
			f)	1	3	1	2	2	1	4	1	1	3	1	3	2	3	3	2	2,14	0,95
			g)	1	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2,29	0,73
			h)	1	2	2	1	1	1	3	3	1	3	3	3	1	3	2	4	2,14	1,03
			i)																		
			DESP. ESCOLAR NO ÂMBITO NACIONAL	Relação "DE" Regional com o "DE" Nacional		a)	1	REC	REC	REC	1	1	REC	1	1	4	REC	1	1	REC	1,38
			b)	1	REC	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	REC	1,08	0,29		
			c)	1	REC	REC	REC	2	1	1	2	2	REC	REC	2	2	REC	1,63	0,52		
			d)																		

VÁRIÁVEIS	DIMENSÕES	COMPONENTES	ITEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14		
DESP. ESCOLAR NO ÂMBITO GCDE/REGIONAL	Factores de Satisfação		1º	possibilid. trabalhar uma mod. com continuid. alunos	Grande envolvimento dos alunos	Intercâmb. desportivo escolar	Contributo para o interesse dos alunos	Motivo para trabalhar na gestão	Competições regulares	Interesse dos alunos	Organização do Desporto Escolar	Convívio inter-escolas	Convívio entre alunos e partes particip.	Convívio Organiza. Desport. Escolar	Envolvim. dos profs Ed. Física	Qualidade de prestação serviço	Empenhamento dos colegas de Ed. Física	Organiz. e Coorden. do Desp. Escolar	
			2º	Intercâmb. Escolares	Apoio do C.D.	Compon. competitiva	Permite que todos os alunos tenham acesso ao Desp.	Haver jogos entre vencidos	Haver jogos entre vencidos	Flexibilid. no horário de trabal. do prof.	Adesão alunos ao Desp. escolar	Mobiliz. nº alunos no Desp. escolar	Mobiliz. Árbitros pouco habitados regionais	Oportunid. de todos os particip.	Instalaç. Desportiv.	Intercâmb. Desport. Escolar.	Interesse dos alunos	Empenhamento dos alunos no Desp. Escol.	Mobilizaç. alunos no Desp. escol.
			3º			Trab. técn. tático a um mesmo nível													
DESP. ESCOLAR NO ÂMBITO GCDE/REGIONAL	Factores de insatisfação		1º	Elaboraç. Horários Ed. Física e Desp. Escolar	Falta de recursos materiais	Pouca regularid. nos jogos inter-escolas	Fraca adesão dos profs	Reduzida autonomia na estrutura do D.Esc.	Fracos recursos financeiros	Jogos por eliminação	Poucos profs Ed. Física no Desp. Escolar	Muitos jogos num dia para a mesma equipa	Árbitros pouco habitados regionais	Relação pedagógica dos coord. regionais	Qualidade pedagóg. dos profs	Irresponsabilidade dos profs	Colaboraç. do C.D. da Escola	Falta de transportes	
			2º	Falta de equipa-mento	Poucas horas de treino	Desconfiança do trabalho com os alunos	Falta de regularidade nos eventos desportiv.	Fracos recursos financeiros	Jogos por eliminação	Jogos por eliminação	Competições sem regularidade	Má relação entre profs	Cursos para árbitros mais longos	Competições sem regularidade	Fraca arbitragem	Fraca arbitragem	Dispersão do local dos jogos	Colaboração de outros profs no Desp. Esc.	Falta de apoios na alimentação
			3º	Reduzidas partidas aos profs		Fraca qualidade da arbitragem	Organização	Fraco empenhamento dos colegas	Fraco nº de profs no Desp. Escolar	Horário dos jogos	Maior envolvimento dos responsáveis	Maior envolvimento dos responsáveis	Horário dos jogos	Calendário de jogos é sempre o mesmo	Calendário de jogos é sempre o mesmo	Horário dos jogos irregulares	Horário dos jogos irregulares	Horário dos jogos irregulares	Horário dos jogos irregulares

---

ANEXO III  
Questionário

---

## QUESTIONÁRIO

AOS PROFESSORES DE ED. FÍSICA QUE EXERCERAM FUNÇÕES (REGULARES)  
NO DESPORTO ESCOLAR  
DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
(2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário)

Desde já os melhores agradecimentos pela sua colaboração.

O presente questionário insere-se numa Tese de Mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana, e pretende avaliar a qualidade do serviço do Desporto Escolar (adiante abreviado para "DE") da Região Autónoma da Madeira, ao nível dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário.

As respostas ao questionário são de **absoluto anonimato** e os dados obtidos destinam-se unicamente a **fins científicos**.

Solicito que responda com a maior sinceridade e atenção às questões que lhe são apresentadas. A primeira parte refere-se a variáveis de recursos humanos e a segunda é constituída por perguntas de opinião sobre a avaliação de vários aspectos do serviço desportivo escolar.

No caso de lhe surgir qualquer dúvida, era favor contactar o colega Jorge Soares através do telefone 228808 ou 742312.

Agradecia que o devolvesse o mais rápido possível e no prazo máximo de uma semana ao Delegado Desportivo da sua escola.

Junho de 1995

Por:

*Jorge Alexandre Pereira Soares*

## 1ª PARTE

1. IDADE - \_\_\_\_\_ 2. SEXO - \_\_\_\_\_

3. CONCELHO ONDE LECCIONA - \_\_\_\_\_

### 4. HABILITAÇÕES ESCOLARES

(assinale uma cruz no quadrado correspondente)

- Licenciatura em Ed. Física e Desporto.....
- Bacharelato em Ed. Física.....
- Frequência do curso Ed. Física e Desporto.....  --> especifique o ano: \_\_\_\_\_
- 12º Ano.....
- Outra .....  --> especifique: \_\_\_\_\_

### 4. SITUAÇÃO PROFISSIONAL

(assinale uma cruz no quadrado correspondente)

- Professor do Quadro de Nomeação Definitiva.....
- Professor do Quadro de Nomeação Provisória.....
- Profissionalizado não pertencente ao quadro.....
- Provisório.....
- Outro.....  --> especifique: \_\_\_\_\_

### 5. CARGO QUE DESEMPENHA NO DESPORTO ESCOLAR

Assinale uma cruz no(s) quadrado(s) correspondente(s) e a respectiva modalidade/escalão etário/sexo a que está ligado

5.1.

- Coorden. Regional do "DE".....
- Delegado Desportivo .....
- Coorden. de Modalidade .....  --> Modalidade(s) - \_\_\_\_\_ escalão(ões) - \_\_\_\_\_ sexo - \_\_\_\_\_
- Orientador de Núcleo/grupo ..  --> Modalidade(s) - \_\_\_\_\_ escalão(ões) - \_\_\_\_\_ sexo - \_\_\_\_\_
- Outro.....  --> especifique: \_\_\_\_\_

5.2. Nº médio de horas (por semana) regulamentares no exercício de funções do "DE" r \_\_\_\_\_

### 5.3. Tempo de serviço no "DE"

É a primeira vez que trabalha no "DE"?

Sim.....   
Não.....

Se respondeu "Não", há quanto anos trabalha neste sector (contando com este) ? r: \_\_\_\_\_

Que cargos desempenhou? r: \_\_\_\_\_

## 6. FUNÇÕES QUE DESEMPENHA NO SISTEMA DESPORTIVO

6.1. Para além do que faz na escola exerce alguma função técnica no Sistema Desportivo ou em áreas afins? (dirigente, treinador, professor, monitor, director técnico, ...)?

Sim.....   
Não.....

Se respondeu "Sim" indique qual(ais) a(s) função(ões) r: \_\_\_\_\_

6.2. Nº médio de horas (por semana) no exercício da(s) função(ões) referida(s) anteriormente r: \_\_\_\_\_

6.3. Assinale em baixo a modalidade(s), o escalão(ões) etário(s), o sexo e o nível de competição/prática a que está ligado

Modalidade(s) \_\_\_\_\_ escalão(ões) \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ nível de competição/prática \_\_\_\_\_

6.4. Pratica ou já praticou desporto federado ?

Sim.....  --> modalidade(s): \_\_\_\_\_  
Não.....

## 2ª PARTE

Nesta parte, pretende-se que faça uma avaliação sobre vários aspectos do "DE" relativos ao ano escolar que agora termina. Para tal, deverá tomar muita atenção a cada um dos enunciados que se seguem à respectiva escala de classificação. Em todos os grupos de perguntas existe sempre a possibilidade de incluir uma nova alínea, caso as existentes não contemplem a sua opinião.

No caso de se enganar e colocar o círculo no número errado, poderá corrigir marcando um X sobre o incorrecto e assinalando o círculo no correcto.

Ex: 1 | ~~2~~ | 3 | 4 | 5 |  
certo errado

## 7. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESCOLA

### 7.1. OPORTUNIDADES DE PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NO "DE"

De um modo geral, como classificaria a oportunidade de participação dos alunos da sua escola nos aspectos do "DE" abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Muito fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Praticante desportivo escolar regular (mínimo de 2x p/semana) ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Monitor desportivo escolar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Colaborador na organização das actividades do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Árbitro desportivo escolar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 7.2. ENVOLVIMENTO DOS ORGÃOS DE GESTÃO/DIRECÇÃO NO "DE"

Como classifica o envolvimento dos órgãos de Gestão/Direcção da sua escola, nos aspectos do "DE" abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Muito fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Recursos financeiros proporcionados pelos órgãos de gestão escolar ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Sensibilidade do Conselho Pedagógico ao "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Apoio do Conselho Directivo ao "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 7.3. SERVIÇO DOS PROFESSORES QUE PARTICIPARAM NO "DE"

De um modo geral, como classificaria a qualidade do serviço prestado pelos professores da sua escola que trabalharam no "DE", nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Muito fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Mobilização dos alunos para participarem no "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Organização e coordenação das actividades do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Orientação técnico-pedagógica..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Planeamento do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Avaliação do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- f) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 7.4. ARTICULAÇÃO DO "DE" COM AS RESTANTES UNIDADES DA ESCOLA

De um modo geral, como classifica a articulação do "DE" com as restantes unidades da sua escola, nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala

- 1 - Muito fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Envolvimento dos profs. de Ed. Física no "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Articulação dos horários de Ed. Física com as horas do "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Articulação "DE" - Área Escola..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Envolvimento dos profs. de outras disciplinas no "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Enquadramento dos alunos interessados no "DE" a partir da Ed. Física..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- f) Continuidade das actividades da Ed. Física no "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- g) Adesão dos docentes de Ed. Física ao "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- h) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 8. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA ESTRUTURA COORDENADORA REGIONAL (GCDE)

De um modo geral, como avalia a qualidade do serviço desportivo escolar regional nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Muito fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Modalidades desportivas proporcionadas face aos interesses dos alunos..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Circuitos de comunicação entre o GCDE e as escolas..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Contributo do "DE" para a aquisição de hábitos desportivos da população escolar... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Imagem dos eventos inter escolas na população escolar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Serviço global prestado pelo GCDE ao "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- f) Oferta das modalidades desportivas face às preferências dos alunos..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- g) Regularidade dos eventos desportivos escolares..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- h) Recursos financeiros do "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- i) Organização dos eventos inter escolas..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- j) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 9. DESPORTO ESCOLAR NO ÂMBITO DA COMUNIDADE LOCAL

De um modo geral, como avalia a articulação existente entre o "DE" da sua escola e a comunidade local nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Muito fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Apoios das organizações privadas ao "DE" ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Contributo do "DE" para os resultados alcançados no Desp. Federado..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Critérios e regras de distribuição das instalações escolares ao Desp. Federado..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Apoio da autarquia local ao "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- e) Contributo do "DE" para o aumento do nº de praticantes desportivos..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- f) Articulação entre o "DE" e o Desporto Federado no âmbito da formação de praticantes..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- g) Cooperação entre o "DE" e o Desp. Federado no âmbito da arbitragem..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- H) Envolvimento dos encarregados de educação nas questões do "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- i) Apoio do IDRAM ao "DE"..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- i) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 10. DESPORTO ESCOLAR REGIONAL NO ÂMBITO NACIONAL

Está identificado com a relação existente entre o "DE" Regional e o "DE" Nacional?

- Sim.....
- Não.....

Se respondeu "Não" passe para o grupo nº 11. Se respondeu "Sim" continue neste grupo:

Como avalia a relação existente entre o "DE" Regional e o "DE" Nacional nos aspectos abaixo indicados, segundo a escala:

- 1 - Muito fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito boa

(assinale um círculo no número correspondente em cada uma das alíneas)

- a) Integração do modelo organizacional Regional do "DE" no modelo Nacional..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- b) Intercâmbios desportivos entre a Região e o resto do País..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- c) Circuitos de comunicação entre a estrutura coordenadora Regional e a Nacional..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- d) Outro - especifique: ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 11. SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES

11.1. De um modo geral, considerando todos os aspectos do "DE", como classificaria o seu nível de satisfação?

- (assinale uma cruz no quadrado correspondente)
- Muito insatisfeito.....
- Insatisfeito.....
- Nem insatisfeito, nem satisfeito.....
- Satisfeito.....
- Muito satisfeito.....

### 11.2. FACTORES DE INSATISFAÇÃO

Em particular, gostaríamos de saber quais os factores do DE que lhe produziram, no ano escolar que agora termina, maior insatisfação

(assinale três factores da lista que se segue ou/e inclua outros, ordenando-os de 1 a 3, de acordo com a insatisfação que atribui a cada um deles)

- a) Desmobilização dos profs. de Ed. Física em relação ao "DE".....
- b) Ausência de infraestruturas desportivas adequadas.....
- c) Descontinuidade das actividades do "DE".....
- d) Deficiências técnico-pedagógicas dos profs. que trabalharam no "DE".....
- e) Deficiente organização do "DE" na Região.....
- f) Pouco apoio do Conselho Directivo ao "DE".....
- g) Fraca qualidade da arbitragem.....
- h) Características dos calendários desportivos escolares.....
- i) Fraco envolvimento das entidades oficiais no "DE".....
- j) Reduzidas contrapartidas aos profs. que trabalharam no "DE".....
- l) Fracos recursos financeiros disponibilizados ao "DE".....
- m) Outro: especifique - \_\_\_\_\_
- n) Outro: especifique - \_\_\_\_\_

### 11.3. FACTORES DE SATISFAÇÃO

Em particular, gostaríamos de saber quais os factores do "DE" que lhe produziram, no ano escolar que agora termina, maior satisfação

(assinale três factores da lista que se segue ou/e inclua outros, ordenando-os de 1 a 3, de acordo com a satisfação que atribui a cada um deles)

- a) Grande interesse dos alunos pelas actividades do "DE".....
- b) Intercâmbios desportivos escolares .....
- c) Qualidade da prestação dos alunos nas actividades.....
- d) Quadros competitivos regulares.....
- e) Flexibilidade na escolha do horário de trabalho.....
- f) Qualidade da organização do "DE" regional.....
- g) Contrapartidas dadas aos profs. que participaram no "DE".....
- h) Empenhamento dos profs. de Ed. Física no "DE".....
- i) Possibilidade de ter realizado um trabalho da sua preferência.....
- j) Outro: especifique - \_\_\_\_\_
- l) Outro: especifique - \_\_\_\_\_

(reveja, por favor, todas as suas respostas )

V.V.S.F.F. -->



---

ANEXO IV

Carta de pedido de colaboração ao Delegado Desportivo

---

CARO COLEGA: "X"

Desde já os meus agradecimentos pela sua amabilidade e colaboração neste estudo.

O questionário insere-se na tese de mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana, e pretende avaliar a qualidade do serviço do Desporto Escolar a partir da opinião dos professores de Ed. Física que estiveram envolvidos em funções específicas neste sector. Gostaria de realçar que o estudo não tem qualquer vínculo às entidades oficiais e a vossa colaboração é estritamente pessoal.

Agradeça que o colega controle-se o processo de entrega e recolha dos questionários a todos os professores que exerceram funções próprias no Desporto Escolar, relativos ao ano escolar que agora termina. É essencial que todos os professores preencham o questionário de modo a conseguir a amostra desejável.

Recomendo ainda que, pelo facto de estarmos no final do ano escolar, se entregue e recolha os questionários no espaço de tempo mais curto possível.

#### DEVOLUÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Depois de recolhidos todos os questionários, poderá devolvê-los no mesmo envelope através da seguinte forma:

1º - caso lhe convenha, poderá entregar no próprio G.C.D.E. ao meu cuidado, sito à Rua dos Ihéus nº 9, até o dia 10 de Julho;

2º - caso a primeira maneira não lhe seja favorável, estarei disponível para recolhê-los no local que mais lhe convier. Para tal, poderá atempadamente entrar em contacto comigo por telefone ou, ultrapassado o dia 10, serei eu a contactá-lo.

Para contactar-me, poderá fazê-lo através dos telefones: wxzwxz (casa) ou ykxykx (trabalho).

Com os melhores cumprimentos.

Funchal, 26 de Junho de 1995

O responsável pelo estudo

*Jorge Soares*

---

ANEXO V

Carta de agradecimento ao  
Delegado Desportivo e aos professores participantes

---

CARA COLEGA "X"

A sua colaboração na pesquisa dos dados para o estudo que estou a realizar foi extraordinária, contribuindo grandemente para uma amostra significativa. Neste sentido, gostaria de endereçar-lhe os meus sinceros agradecimentos e transmitir-lhe que a sua amabilidade jamais será esquecida.

Gostaria, ainda, que estes sentimentos de gratidão fossem estendidos a todos os colegas que participaram no preenchimento do questionário, pois sem eles não teria alcançado os dados previstos inicialmente.

A todos vós o meu muito obrigado e desejos de uma boas férias!

Funchal, 25 de Julho de 1995

O responsável pelo estudo

*Jorge Soares*

---

ANEXO VI

Caracterização da amostra e sua  
relação com o universo de professores de Ed. Física

---

Quadro: Distribuição do n.º de professores inquiridos em relação ao universo dos professores de Ed. Física que estiveram envolvidos no Desporto Escolar e ao universo dos professores de Ed. Física, por concelhos da R.A.M.

(Dados referentes ao ano lectivo de 1994/95).

Concelhos	N.º profs. Ed. Física	N.º profs. Ed. Física/Desporto Escolar	N.º inquiridos
Funchal	112	61	46
Santa Cruz	7	6	6
Machico	15	8	8
Santana	6	3	3
São Vicente	3	3	3
Porto Moniz	1	1	1
Calheta	6	6	6
Ponta do Sol	4	4	4
Ribeira Brava	14	5	4
Câmara Lobos	14	8	8
Porto Santo	3	8	6
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>113</b>	<b>95</b>

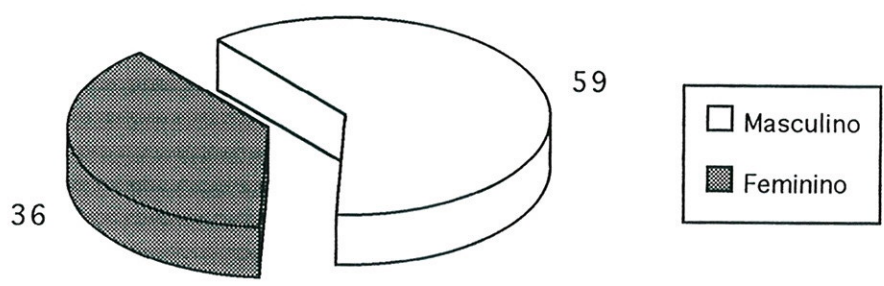
---

## ANEXO VII

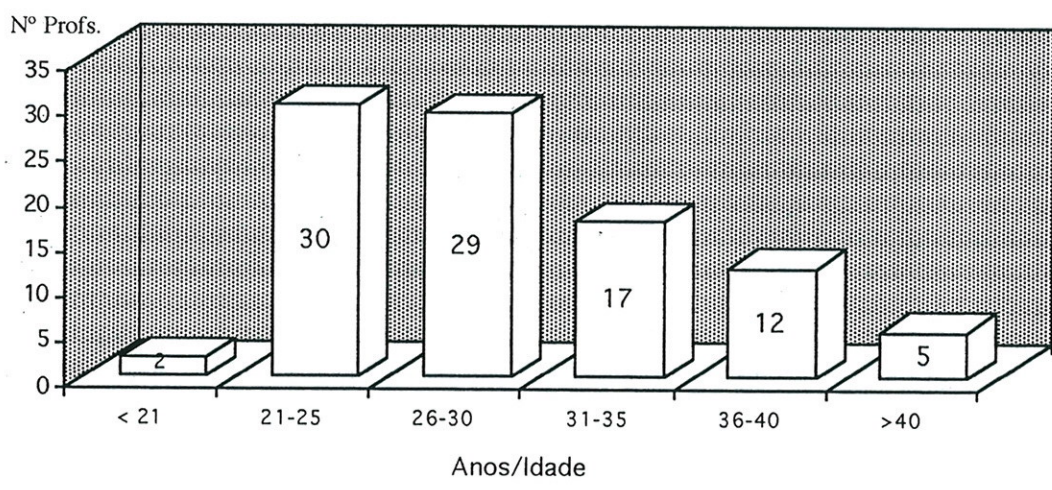
### Caracterização da amostra segundo o Sexo e a Idade

---

Caracterização da Amostra segundo o Sexo



Caracterização da Amostra segundo a Idade



---

## ANEXO VIII

### Quadro de entrada dos dados das variáveis da Qualidade do Serviço Desportivo Escolar

---

análise dos dados das Variáveis da Qualidade do Serviço Desportivo Escolar

7.3.					7.4.					8.					9.					TOT	T/ABS								
TOT/INDIV	a)	b)	c)	d)	e)	TOT/INDIV	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	TOT/INDIV	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	TOT	T/ABS		
6	5	4	4	4	4	17	4	4	5	4	5	4	5	4	5	36	1	4	4	4	5	4	4	4	2	4	32	233	
6	4	3	2	3	3	16	4	2	4	4	4	4	4	2	3	27	1	2	3	4	2	2	2	2	1	1	18	177	
7	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	22	1	3	4	3	5	4	4	1	1	3	28	184	
7	4	4	3	4	4	19	4	4	5	5	5	4	4	4	4	36	1	4	5	4	5	5	4	1	4	4	33	206	
7	5	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	4	4	4	3	33	2	3	5	2	5	2	3	2	3	2	27	256	
12	3	3	4	2	1	11	3	4	3	4	4	4	4	3	4	29	1	3	3	1	3	2	3	1	1	1	18	176	
9	4	3	3	3	3	16	3	3	2	3	3	2	3	3	3	22	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	20	173	
15	4	4	4	5	4	16	4	4	3	4	4	3	3	3	3	28	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	15	203	
9	3	4	3	3	4	17	4	2	2	1	4	3	3	2	2	24	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	22	187	
12	4	4	4	3	3	16	4	3	3	2	4	4	4	2	3	25	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	16	184	
8	2	2	2	2	2	13	4	3	3	4	4	2	2	1	4	25	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	17	154	
12	4	4	3	4	4	20	4	3	4	4	4	3	3	4	4	24	1	4	3	3	5	4	4	3	3	4	20	204	
12	4	4	3	4	4	20	4	4	5	5	5	2	2	4	5	29	1	5	4	1	5	5	1	1	1	1	21	155	
3	4	3	2	2	3	14	2	2	1	1	3	2	2	3	3	23	1	3	2	3	3	3	3	3	1	2	21	201	
5	5	5	5	4	4	23	4	2	3	3	4	3	2	2	2	23	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	22	201	
15	5	5	5	4	4	23	5	5	5	4	5	4	4	4	4	36	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	36	277	
8	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	4	4	4	4	4	26	2	4	3	2	5	4	3	2	4	4	29	249	
9	3	3	2	2	2	12	4	3	3	3	3	4	3	3	3	35	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	16	165	
12	3	3	3	2	3	14	3	3	2	1	3	2	3	2	2	19	2	1	3	3	3	3	2	2	1	2	19	152	
9	4	4	3	4	3	18	3	2	4	3	3	2	2	2	2	21	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	17	173	
9	4	4	3	4	3	18	3	2	1	2	4	3	3	2	2	23	1	3	2	1	4	1	4	1	2	1	17	171	
8	3	3	4	3	3	16	4	3	4	3	4	4	4	2	4	28	2	3	1	2	3	2	3	1	2	2	19	152	
8	3	3	4	3	3	16	4	3	4	3	2	2	2	3	3	23	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	20	154	
6	5	4	4	3	4	20	4	3	2	3	3	2	2	2	2	22	1	3	3	2	3	2	3	2	1	1	19	152	
14	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	4	4	4	4	5	38	5	4	5	3	5	4	4	4	5	3	35	256	
11	4	4	3	4	3	18	4	5	3	3	4	2	2	2	2	25	5	4	3	3	4	3	2	3	2	4	25	256	
12	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	4	4	4	4	5	36	5	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	35	256
12	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	3	3	3	3	30	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	35	256	
14	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	4	4	4	5	37	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	37	256	
10	3	2	3	2	3	13	3	2	2	2	2	3	3	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	22	157	
6	3	3	3	2	4	15	4	4	4	4	4	3	3	3	3	28	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	28	154	
12	5	5	5	4	4	23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	22	1	4	4	4	4	3	2	2	2	3	28	154	
7	4	5	5	5	5	24	4	3	2	4	3	1	1	4	4	22	1	4	4	1	5	4	4	4	1	1	25	221	
12	4	4	4	4	4	20	5	2	4	4	4	3	2	2	2	27	1	3	1	3	2	2	2	2	1	1	17	159	
12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	3	3	1	3	3	2	2	2	2	20	221	
23	3	3	1	1	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	37	5	5	3	3	5	4	5	4	5	3	37	298	
18	3	1	1	1	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	2	30	2	4	3	4	4	5	4	4	2	3	31	213	
16	3	2	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	1	1	22	1	3	1	3	2	2	2	2	1	1	17	145	
5	3	1	3	2	3	12	4	3	3	3	3	2	1	1	1	20	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	13	129	
11	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	4	4	4	2	3	26	2	2	4	4	4	3	2	3	2	2	22	209	
12	4	4	4	4	4	20	3	4	3	3	4	4	4	2	3	26	2	2	1	4	4	3	2	3	2	2	23	212	
6	4	4	3	3	3	17	3	2	3	2	3	2	2	2	3	20	4	1	2	4	2	2	2	2	2	2	19	161	
13	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	3	2	2	27	1	4	3	4	4	2	2	2	1	1	18	203	
10	5	5	5	4	4	23	5	4	5	5	5	4	4	4	4	32	2	3	3	4	4	3	4	2	2	3	28	222	
8	4	3	3	4	4	18	5	3	4	5	4	4	4	4	4	30	2	4	3	4	4	5	4	4	2	3	31	213	
5	3	3	3	4	3	13	4	4	5	4	4	4	4	2	4	22	1	3	1	1	3	3	3	3	2	2	20	166	
12	5	4	5	4	4	22	5	5	5	5	5	5	3	3	3	36	1	3	4	3	5	2	2	2	2	2	22	241	
13	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	5	5	3	3	3	36	2	4	3	3	5	2	3	2	3	2	27	256	
5	3	4	4	3	3	17	4	2	1	1	4	4	1	2	2	25	1	3	2	1	4	2	2	2	2	2	19	174	
9	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24	186	
5	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	224	
4	5	4	4	4	4	21	5	2	2	1	4	4	2	4	4	31	4	4	3	4	5	4	4	4	1	1	32	200	
11	4	4	3	3	3	17	4	3	3	2	4	4	3	3	3	30	3	4	4	2	4	3	4	4	2	3	29	207	
10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	27	230	
7	3	3	3	4	2	15	4	3	3	4	2	3	3	3	3	25	2	3	3	2	4	4	4	3	1	3	25	182	
7	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	24	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4	29	208	
7	4	5	3	4	3	19	4	3	3	3	3	4	3	2	2	25	1	4	4	1	3	3	3	3	2	2	23	182	
10	3	4	3	3	3	16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	27	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	9	152	
9	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	4	4	3	3	30	2	4	2	3	4	2	3	3	3	3	28	237	
18	2	2	2	2	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	26	201	
8	4	3	3	3	3	16	4	3	4	4	4	4	4	2	4	29	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	22	196	
10	5	5	4	5	4	23	5	4	4	5	5	5	4	4	4	36	2	3	2	1	4	2	5	2	5	2	21	231	
8	3	3	2	2	2	12	3	3	3	4	2	3	3	3	3	18	4	4	3	2	5	4	2	5	2	2	117		
10	4	4	3	3	4	17	4	4	4	3	4	3	3	3	3	28	4	4	3	2	5	4	2	3	3	3	30	222	
10	4	4	4	4	3	19	4	5	4	3	4	4	3	4	4	28	1	3	3	1	5	3	4	4	2	1	23	211	
9	4	4	3	3																									



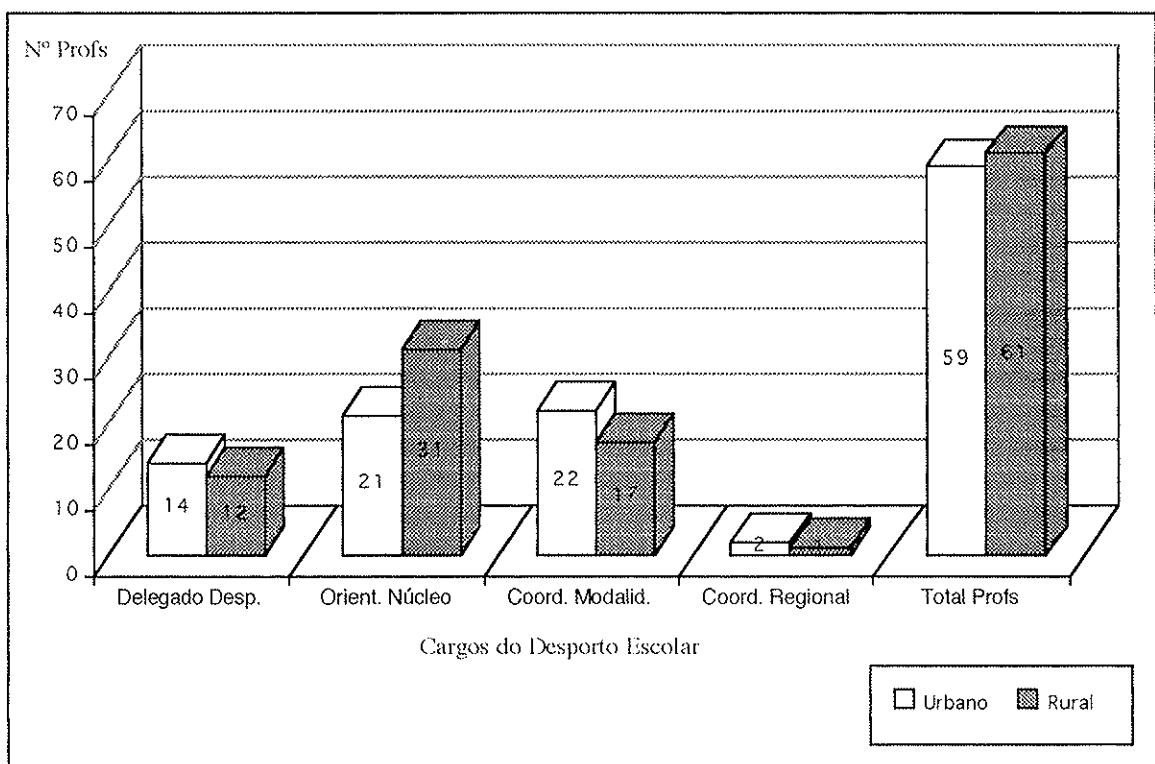
---

ANEXO IX

Distribuição dos professores segundo o  
Cargo Profissional por áreas urbana e rural

---

Distribuição dos professores segundo o  
"Cargo Profissional" por áreas urbana e rural



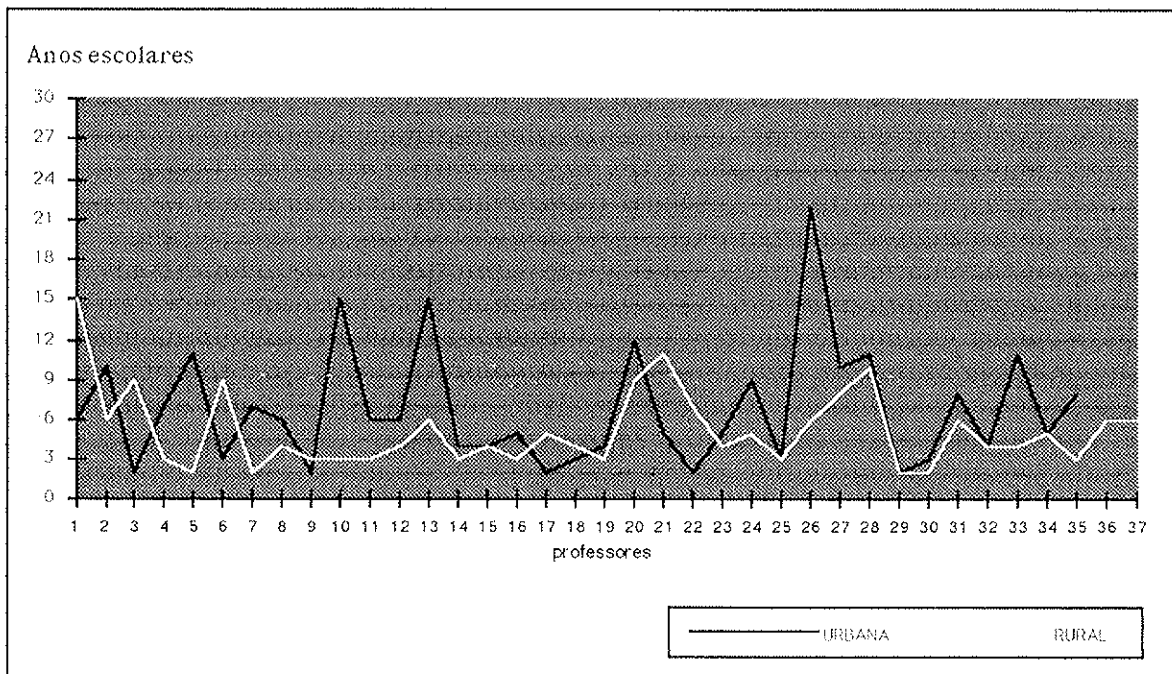
---

ANEXO X

Distribuição do Tempo de Serviço dos professores  
que trabalham no Desporto Escolar há mais de um ano,  
segundo as áreas Urbana e Rural

---

Distribuição do Tempo de Serviço (anos) dos professores que trabalham no Desporto Escolar há mais de um ano, segundo as áreas Urbana e Rural



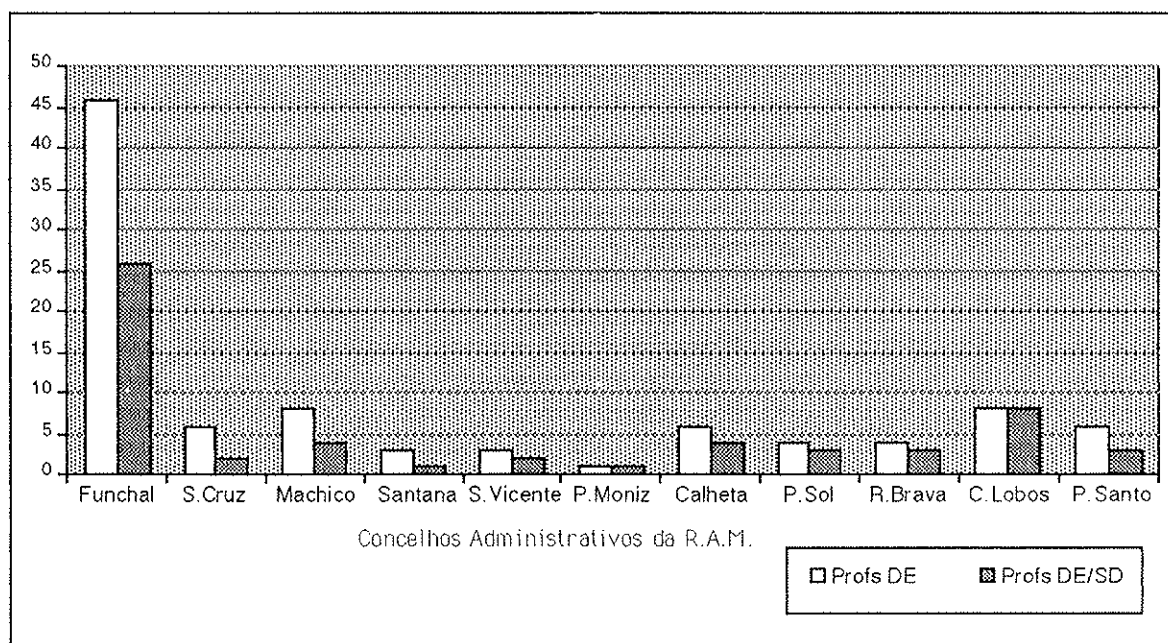
---

ANEXO XI

Relação dos professores do Desporto Escolar (DE)  
que estão envolvidos no Sistema Desportivo (DE/SD),  
segundo os concelhos administrativos da R.A.M.

---

Relação do número de professores do Desporto Escolar (DE)  
que estão envolvidos no Sistema Desportivo (DE/SD),  
segundo os concelhos administrativos da R.A.M.



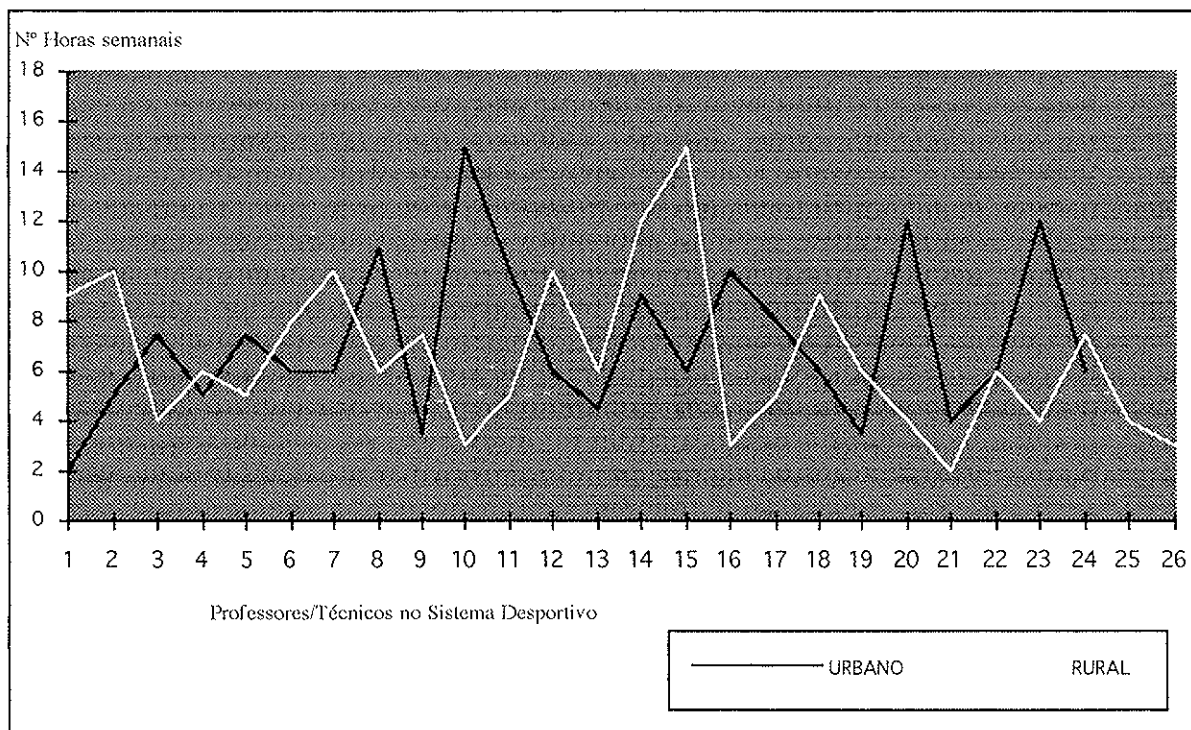
---

## ANEXO XII

Distribuição do número de horas semanais  
dos professores envolvidos em funções técnicas no  
Sistema Desportivo segundo as áreas Urbana e Rural

---

Distribuição do número  
de horas semanais dos professores  
envolvidos em funções técnicas no Sistema Desportivo,  
segundo as áreas urbana e rural



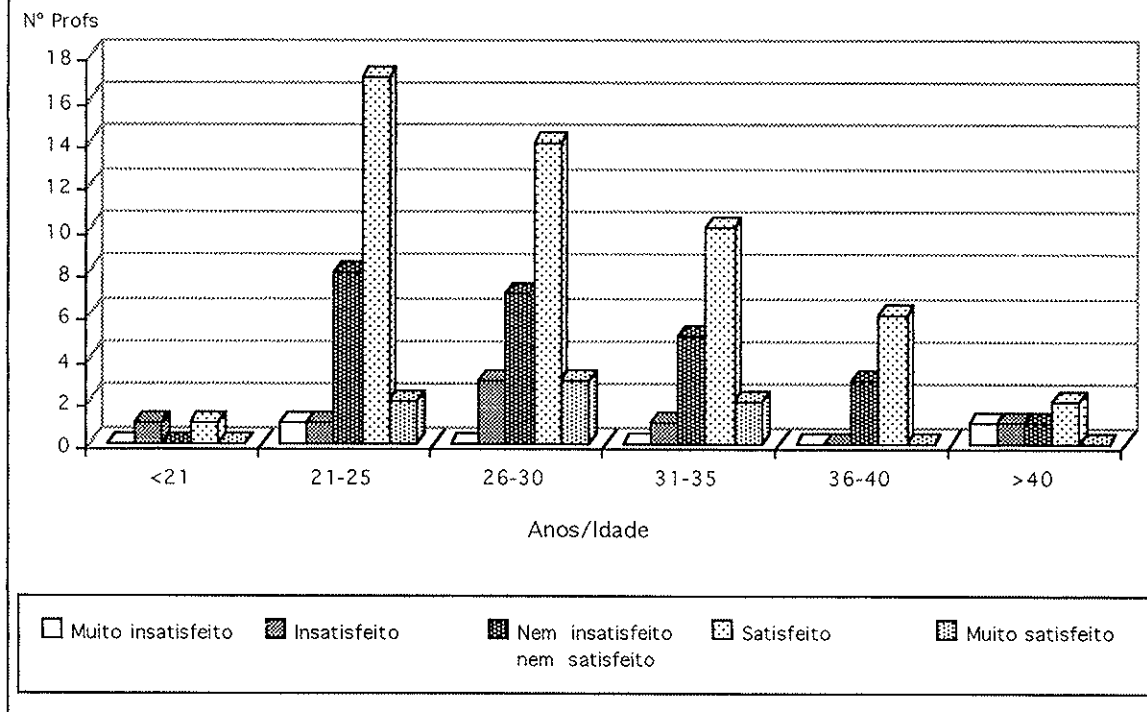
---

ANEXO XIII

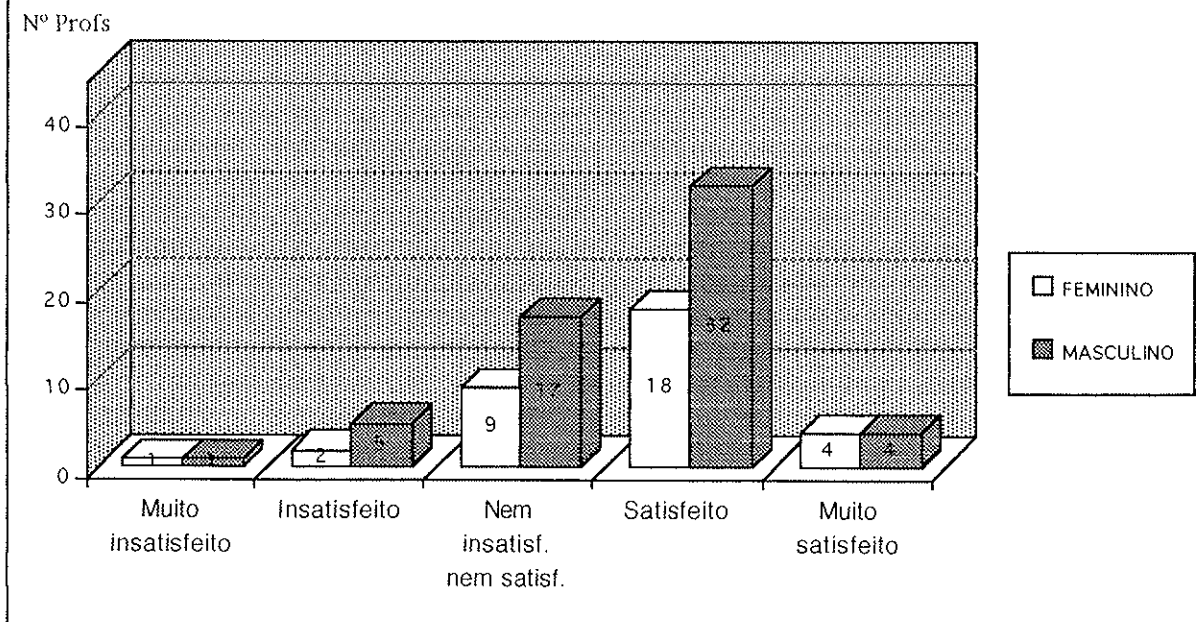
Grau de satisfação dos professores  
segundo a Idade e o Sexo,  
em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar

---

### Grau de satisfação dos professores segundo a Idade, em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar



### Grau de satisfação dos professores segundo o Sexo, em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar



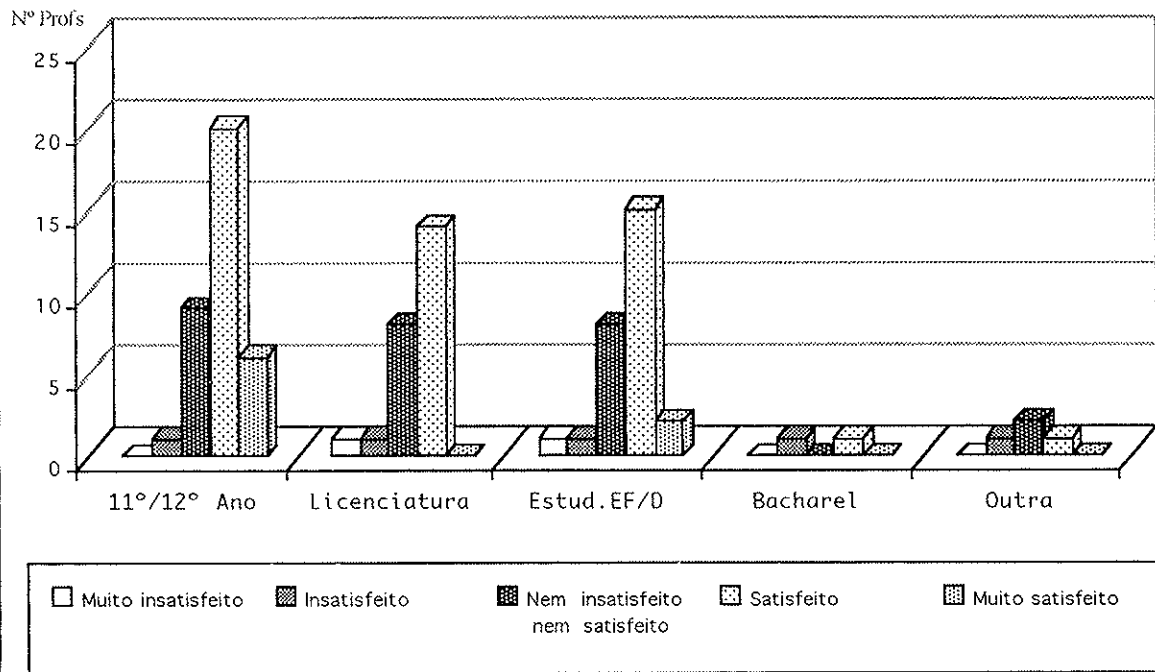
---

ANEXO XIV

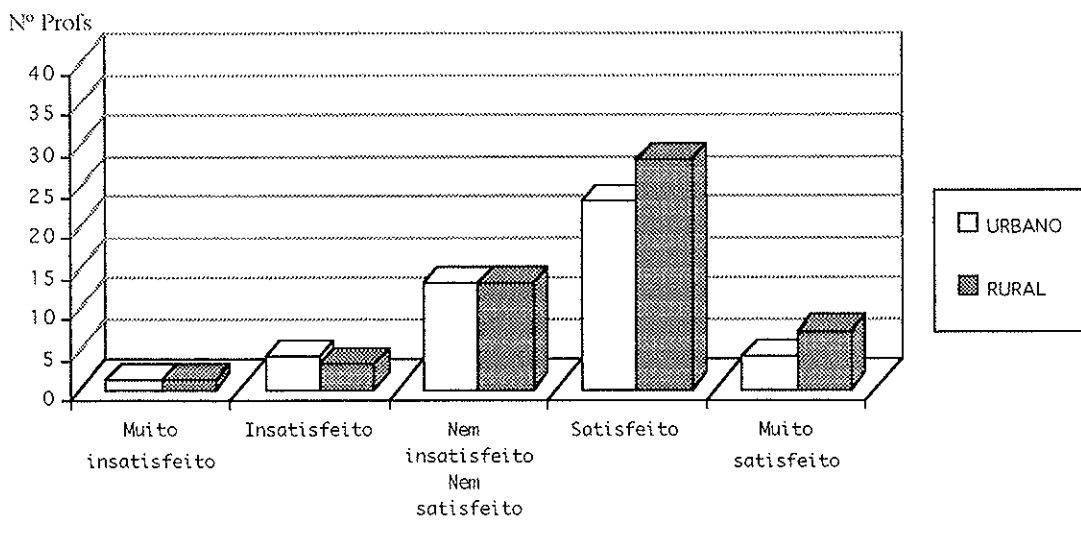
Grau de satisfação dos professores segundo as  
Habilitações e as áreas Urbana e Rural,  
em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar

---

**Grau de satisfação dos professores segundo as Habilitações, em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar**



**Grau de satisfação dos professores segundo as áreas Urbana e Rural, em relação a todos os aspectos do Desporto Escolar**

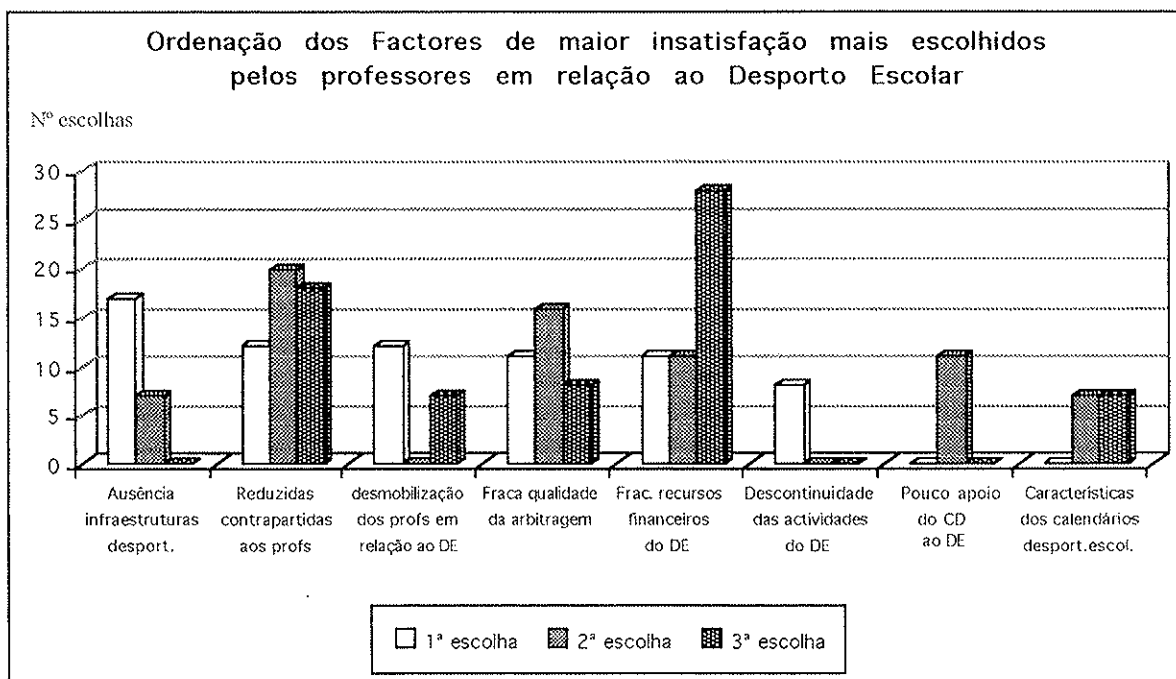
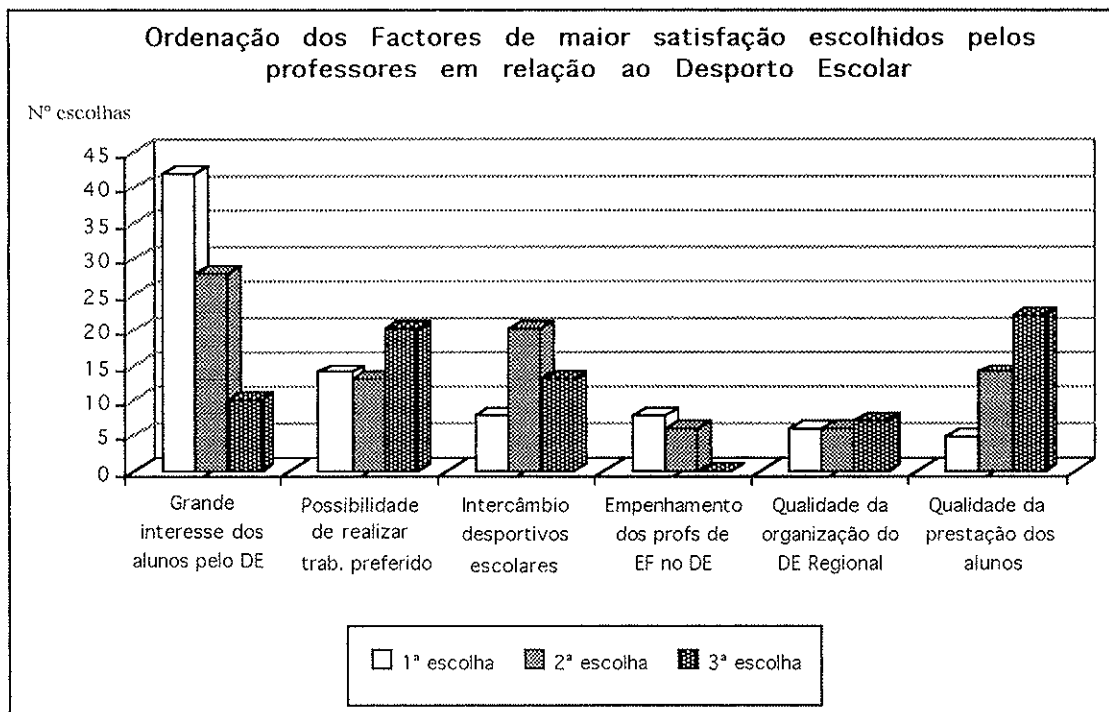


---

ANEXO XV

Ordenação dos factores de "satisfação" e de  
"insatisfação" mais escolhidos pelos professores

---



## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 - Estrutura geral do problema .....	11
Fig. 2 - Modelo de análise com exposição das respectivas variáveis, dimensões e/ou componentes.....	16
Fig. 3 - Cargos e respectiva função principal dos professores de Ed. Física que exercem funções próprias no DE .....	42
Fig. 4 - "Formas de Organização Desportivo-Corporal na Escola", segundo BENTO, J. (1989) .....	57
Fig. 5 - Caracterização e distinção entre a Ed. Física, o Desporto Escolar e o Desporto Federado, segundo PIRES, G. (1994) .....	64
Fig. 6 - "Ensino do Desporto para a Vida", segundo PIRES, G. (1994) e "Zona de Interface" entre o Sistema Educativo e o Sistema Desportivo.....	65
Fig. 7 - Organigrama da Estrutura Organizacional do DE, segundo PIRES, G. (1994).....	66
Fig. 8 - Proposta de Organigrama do "Núcleo/Clube Desportivo Escolar", segundo PINA, M. (1995).....	69
Fig. 9 - Organigrama da Estrutura de Coordenação do DE de natureza associativa, segundo PINA, M. (1995).....	72
Fig. 10 - Distribuição do n.º de professores inquiridos em relação ao universo dos professores de Ed. Física que estiveram envolvidos no DE por concelhos da R.A.M. em 1994/95.....	78
Fig. 11 - Habilitações dos professores do DE segundo as áreas Urbana e Rural.....	85
Fig. 12 - Situação profissional dos professores do DE segundo as áreas Urbana e Rural.....	87
Fig. 13 - Distribuição dos professores pelos Cargos que ocupam no DE.....	88
Fig. 14 - Distribuição das horas de trabalho semanal pelos professores do DE segundo as áreas Urbana e Rural.....	89
Fig. 15 - Relação do n.º de professores que (não) estão pela primeira vez a trabalhar no DE.....	91

Fig. 16 - Distribuição dos professores pelas Modalidades Desportivas.....	92
Fig. 17 - Distribuição dos professores segundo os Escalões Etários.....	95
Fig. 18 - Relação dos professores do DE que (não) exercem funções técnicas no Sistema Desportivo.....	98
Fig. 19 - Distribuição do n.º de professores do DE no Sistema Desportivo, segundo a função técnica que exercem.....	99
Fig. 20 - Distribuição dos professores que exercem funções técnicas no Sistema Desportivo segundo as Modalidades Desportivas.....	101
Fig. 21 - Distribuição dos professores que exercem funções técnicas no Sistema Desportivo, segundo o Escalão Etário.....	103
Fig. 22 - Quantidade de professores que responderam "Sim" e "Não" quando questionados se estavam identificados com a relação existente entre o DE Regional e o DE Nacional.....	119
Fig. 23 - Grau de Satisfação dos professores em relação a todos os aspectos do DE.....	122
Fig. 24 - Factores de Satisfação do DE mais escolhidos pelos professores.....	123
Fig. 25 - Factores de Insatisfação do DE mais escolhidos pelos professores.....	125

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Valores da média, desvio padrão, máximo e mínimo das horas de trabalho semanal dos professores do DE, segundo as áreas Urbana e Rural .....	90
Quadro 2 - Valores da média, desvio padrão, máximo e mínimo dos anos de serviço dos professores do DE, que trabalham há mais de um ano, segundo as áreas Urbana e Rural.....	92
Quadro 3 - Comparação dos valores da média, desvio padrão, máximo e mínimo das horas semanais dos professores que trabalham no DE e cumulativamente exercem funções técnicas no Sistema Desportivo, segundo as áreas Urbana e Rural.....	101
Quadro 4 - Relação e comparação dos professores que exercem funções técnicas no Sistema Desportivo e que estão ligados à mesma modalidade desportiva no DE, no Sistema Desportivo e como (ex)praticante.....	102
Quadro 5 - Valores médios globais da variável "Oportunidades de participação dos alunos" e respectivas dimensões.....	106
Quadro 6 - Valores médios globais da variável "Envolvimento dos Orgãos de Gestão Escolar no DE" e respectivas dimensões.....	108
Quadro 7 - Valores médios globais da variável "Qualidade do Serviço dos professores que trabalharam no DE" e respectivas dimensões.....	110
Quadro 8 - Valores médios globais da variável "Articulação do DE com as restantes unidades da escola" e respectivas dimensões.....	111
Quadro 9 - Valores médios globais da variável "Desporto Escolar no âmbito da Comunidade Local" e respectivas dimensões.....	114
Quadro 10 - Valores médios globais da variável "Qualidade do Serviço do DE no âmbito da Estrutura Coordenadora Regional" e respectivas dimensões.....	117
Quadro 11 - Valores médios globais da variável "Desporto Escolar no âmbito Nacional" e respectivas dimensões.....	120