



A LIDERANÇA COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO DOS CLUBES ESCOLARES

Jorge SOARES

Rua Dr. Fernão Ornelas 33 - 3. 9050 - 021 Funchal

RESUMO

As novas perspectivas criadas pelo projecto de autonomia e gestão escolar acrescentaram novos desafios aos professores para uma mudança organizacional do desporto escolar. Neste sentido, as possibilidades de uma maior responsabilização da escola e dos professores na gestão e organização dos recursos humanos e das actividades, abre, também, novas perspectivas de liderança na organização. Assim sendo, a liderança, assume-se como o principal factor de melhoria da qualidade e da inovação do desporto escolar. Com efeito, não só a escola como também a estrutura organizacional do desporto escolar, carecem ainda de professores com motivação e capacidade de liderança para promoverem a mudança e inovação de projectos. Esta comunicação visa apresentar os factores de liderança de um projecto de formação de um clube escolar totalmente autónomo mas integrado e devidamente apoiado pelos órgãos de gestão escolar. Este projecto tem permitido aos recursos humanos o desempenho de um novo papel na liderança do desporto escolar com resultados bastante interessantes ao nível da formação desportiva e da educação das crianças.

1. INTRODUÇÃO

A Escola reúne condições excepcionais para o desenvolvimento e mudança do desporto escolar no sentido de promover o associativismo, a autonomia e uma melhor qualidade das práticas desportivas. Com efeito, os denominados “Clubes Escolares”, desde que sejam geridos a partir de uma estrutura autónoma e que disponham de uma forte liderança, poderão desenvolver um papel essencial na formação desportiva dos mais novos. Todavia, não é isso o que tem acontecido na Região Autónoma da Madeira na medida em que o Desporto Escolar e as escolas têm tido um papel irrelevante e de segundo plano no processo de formação dos atletas desportivos e, por outro lado, os clubes federados e associações desportivas têm-se substituído às escolas e desenvolvido um papel primordial, quer na formação do praticante, quer na vertente de especialização

Esta apresentação visa explicar a organização do Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo e a liderança como factor de desenvolvimento do clube escolar. O clube escolar integra dois níveis de prática desportiva - um de *iniciação*, que participa no quadro do sector escolar e, outro, de *apro-*

fundamento que visa a participação no quadro competitivo federado. Este clube tem por objectivo primordial promover uma melhor qualidade das práticas desportivas dos atletas mais novos e rentabilizar os seus recursos através de actividades relacionadas com a comunidade envolvente. Por outro lado, o seu papel primordial na educação global dos jovens pressupõe um conjunto medidas específicas no sentido de promover um melhor sucesso escolar. A estrutura organizacional do clube, desde os órgãos sociais até aos recursos humanos (quadro técnico) que orientam as práticas desportivas, as instalações escolares e as modalidades desportivas, bem como as estratégias desenvolvidas são também factores apresentados nesta comunicação.

Este nível clube sugere algumas alterações na organização do desporto escolar da Região Autónoma da Madeira por forma a que as escolas possam dinamizar a sua própria organização de acordo com as suas motivações e necessidades. Para que tal aconteça é necessário introduzir alguns incentivos aos docentes e alunos para liderarem novos processos de mudança organizacional e clarificar o papel do desporto escolar na formação dos atletas mais novos.

2. O QUE É O CLUBE DESPORTIVO BARTOLOMEU PERESTRELO (CDBP)?

O CDBP é uma associação desportiva fundada em 5 de Novembro de 1997 cujo objecto social é o fomento da prática desportiva destinada aos mais jovens. É um “Clube Escolar” na medida em que nasce “na” e para a “escola”, cujo objectivo primordial é promover a formação desportiva aos alunos mais jovens através da rentabilização dos recursos humanos e materiais. O Clube, tal como qualquer associação desportiva, tem uma estrutura organizacional própria que é regida por estatutos e regulamento específico.

Não é, contudo, um clube que se limita ao desporto na escola. É um clube “aberto”, isto é, um clube que estabelece interações com as organizações de carácter desportivo, quer no âmbito do desporto escolar, quer no próprio sector federado. Para além disso desenvolve actividades direccionadas para a recreação e manutenção, promovendo assim a interação escola-comunidade local.



Fig1: o logotipo do Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo (Capitão Donatário do Porto Santo, 1419). A construção deste logotipo foi inspirada na época dos descobrimentos portugueses.

3. QUAIS FORAM AS RAZÕES QUE LEVARAM À CRIAÇÃO DO CDBP?

O CDBP está situado na própria escola - a Escola Básica Bartolomeu Perestrelo, que integra os níveis do 2º e 3º ciclo (10 aos 15 anos) do Ensino Básico. Apesar de ser uma escola muito pequena e com fracas condições para cerca de mil e cem alunos, é possível dinamizar-se actividade desportiva como actividade de extensão curricular, pois a dinâmica das pessoas, valem mais do que as limitações físicas da escola.

Passamos a apresentar algumas razões que contribuíram para a criação do CDBP

- a) existe um trabalho inicial realizado ao nível do desporto escolar que merece ser continuado através de um trabalho de maior qualidade e mais aprofundado. Para além disso, por ser uma escola básica, onde predomina o 2º ciclo, os alunos apresentam fortes motivações para a prática desportiva, não tendo, muitos deles, oportunidades ao nível dos clubes desportivos federados;
- b) o horário curricular da escola termina às 18 horas, possibilitando assim a realização de actividades desportivas entre as 18h e as 21h e ainda aos sábados de manhã. A maioria dos alunos vive próximo da escola, não necessitando, por isso, de apanhar autocarro para se deslocarem para a casa/escola.
- c) o associativismo desportivo poderá ser um excelente meio para estimular a participação activa dos alunos, professores e encarregados de educação e outros agentes sociais no projecto da escola, contribuindo para uma “identidade própria” da instituição em relação ao meio.

4. QUAIS SÃO OS OBJECTIVOS DO CDBP?

Considerando a fase inicial da formação do Clube podemos sintetizar em três os objectivos principais:

- a) criar uma dinâmica organizacional que permita uma participação democrática dos vários agentes educativos;
- b) contribuir para a educação global e social do jovem através do desporto;
- c) melhorar a qualidade dos praticantes das modalidades já existentes através do aumento dos treinos e de um trabalho mais profundo e específico;
- d) rentabilizar as instalações desportivas “abrindo-as” à comunidade local através do desporto de recreação e manutenção;

Em termos organizacionais trata-se de encontrar uma nova estrutura - com autonomia, de carácter associativo e desenvolvendo um trabalho específico - para responder com maior qualidade às exigências das práticas desportivas escolares, sob pena de continuarmos a manter um modelo de fraca qualidade ou virmos os atletas “escaparem” para os clubes federados.

5. COMO ESTÁ ORGANIZADO?

Tal como a maioria dos clubes desportivos este será constituído por três órgãos sociais: a Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal. A Assembleia Geral é o órgão social supremo e nela participam todos os sócios que estiverem no pleno gozo dos seus direitos. Podem ser sócios todas as pessoas singulares e colectivas. É através deste órgão que se faz a apreciação e votação do relatório e contas da Direcção, bem como do parecer do Conselho Fiscal.

ASSEMBLEIA GERAL	DIRECÇÃO	CONSELHO FISCAL
Presidente Vice-presidente Secretário	Presidente Vice-presidente Representante do C.D. Director Técnico Secretário	Presidente Relator Secretário

Fig. 2: principais órgãos sociais do clube e respectivos cargos

A Direcção tem por função principal conduzir todo o programa definido e desenvolver as actividades para que está destinada. Da Direcção fazem parte diversos membros com funções específicas: o representante do Conselho Directivo assume uma função essencial de ligação do Clube com os órgãos de gestão escolar porque é um Clube de e para a Escola; o Director Técnico exerce uma função de organização e supervisão técnica e pedagógica de todos os técnicos e professores que trabalham com as Equipas/Secções e ainda faz a ligação destes com a Direcção; O presidente de Direcção a missão de liderar a equipa e desenvolver programa definido e representar o clube perante as instituições.

No que respeita ao Conselho Fiscal deve examinar toda a escrituração e documentação do clube bem como emitir parecer sobre o relatório e contas do Clube.

6. QUAIS SÃO E COMO ESTÃO ORGANIZADAS AS ACTIVIDADES DESPORTIVAS?

As actividades desportivas estão organizadas em dois níveis de aprendizagem: um de *iniciação* e outro de *aprofundamento*. O primeiro tem a ver com os alunos que apresentam motivação e interesse em começar ou continuar uma prática desportiva, essencialmente por volta dos 10 e 11 anos, uma vez que a escola só começa a receber alunos a partir do 2º ciclo. As equipas deste nível participam no quadro competitivo escolar. O segundo nível tem a ver com os atletas que já apresentam algum valor e talento desportivo e visa a participação no quadro competitivo mais apropriado - o federado. A ligação entre os dois níveis é muito importante porque pretende-se que os alunos que apresentem algum talento no nível de iniciação possam transitar para o nível de aprofundamento. De salientar que ao nível da Região Autónoma as equipas dos clubes federados apresentam níveis de qualidade muito superiores ao nível do sector escolar, resultado do forte apoio das Associações Desportivas Regionais e do próprio Instituto do Desporto ao nível dos escalões de formação.

Ao nível do Andebol o clube estabeleceu um protocolo com uma escola do 1º ciclo que não tem educação física nem qualquer tipo de prática desportiva, no sentido de desenvolver uma prática desportiva regular para um grupo de 45 crianças de 7 a 10 anos.

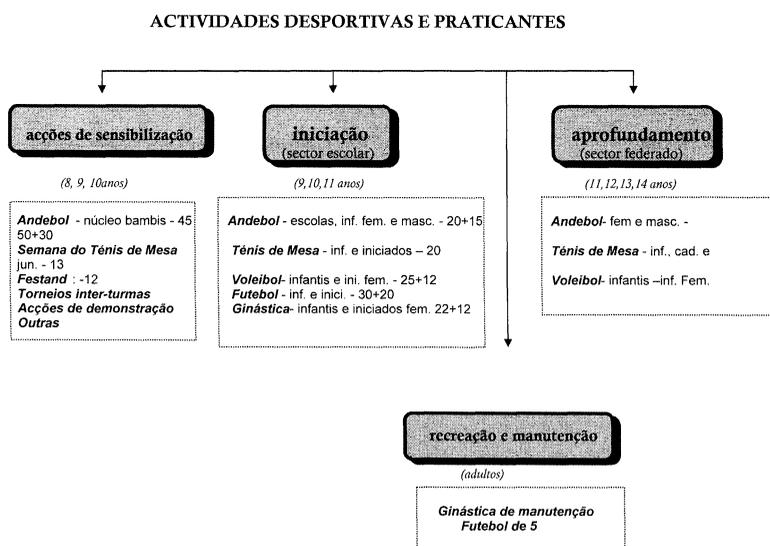


Fig 3: os níveis de prática e as actividades desportivas.

Ao nível da ocupação dos tempos livres para crianças dos 7 aos 12 anos o clube tem desenvolvido, desde o Verão de 1998, um programa de recreação desportiva *denominado “Férias Desportivas”*, tendo movimentado cerca de 520 crianças na edição de Julho e Agosto de 2000. Andebol, Tênis de Mesa, Ginástica, Natação, Informática, Pintura, Canoagem, Jogos de mesa, Jogos tradicionais, Futebol, Basquetebol, Canções e Histórias, Judo, passeios e visitas de estudo, são as principais actividades desenvolvidas de 2ª a 6ª feira das 9h às 18h30.

De realçar a grande satisfação dos pais e o entusiasmo das crianças pela forma como as actividades são desenvolvidas em ambiente de convívio e amizade, orientadas por professores, técnicos e apoiadas por guias.

O preço acessível e a qualidade do serviço prestado foi uma das razões de maior satisfação e sucesso. Contudo, só foi possível realizar este projecto com o apoio dos principais patrocinadores aos quais o clube muito reconhece e agradece.: o IDRAM, a AMDPT, o DN, a Rádio DN/TSF, a Grafimadeira, a Fidelidade, a C.M. do Funchal e a Escola Bartolomeu Perestrelo.

7. QUAIS SÃO OS RECURSOS HUMANOS?

Por razões variadas, é muito difícil mobilizar os docentes de Educação Física para o desenvolvimento de projectos de aprofundamento e especialização da prática desportiva com jovens. Uma das principais razões que encontramos para compreender esta dificuldade tem sido a indisponibilidade e a desmotivação dos professores para trabalharem ao fim do dia e ao fim de semana, apesar das entidades competentes e os próprios órgãos de gestão escolar, reconhecerem o papel do docente e possibilitarem uma redução horária de acordo com as horas desenvolvidas no projecto. Não obstante termos desencadeado um conjunto de estratégias que procuram mobilizar o quadro docente para as actividades de orientação e especialização desportiva, os professores continuam a preferir trabalhar no sector escolar (iniciação desportiva). Paralelamente, temos tido também dificuldades em garantir o destacamento de docentes de outras escolas com perfil adequado para abraçarem o projecto, provavelmente, porque encontram maiores incentivos no sistema desportivo, ou seja, nas associações e clubes desportivos apoiados pelas subvenções públicas regionais.

Neste contexto, houve necessidade de recrutar e formar um conjunto de técnicos, ex- alunos da escola, alguns já no início da formação superior (licenciatura) para garantirmos a orientação técnica dos atletas que caminhavam para a especialização desportiva. Assim, enquanto as actividades de iniciação são desenvolvidas a partir dos próprios docentes de Educação Física da escola através de núcleos, as actividades de aprofundamento e especialização desportiva são garantidas por técnicos desportivos com formação específica.

8. QUAL É A RELAÇÃO DO CDBP COM O DESPORTO ESCOLAR E COM O DESPORTO FEDERADO?

O CDBP, numa perspectiva de abertura e de cooperação, estabelece ligações com os sectores desportivos através dos quais espera colher vantagens. Assim sendo, parece-nos que, face à realidade dos sectores escolar e federado em termos de qualidade das práticas e apoios à formação de praticantes, o CDBP tem necessidade de participar em quadros competitivos mais adaptados às

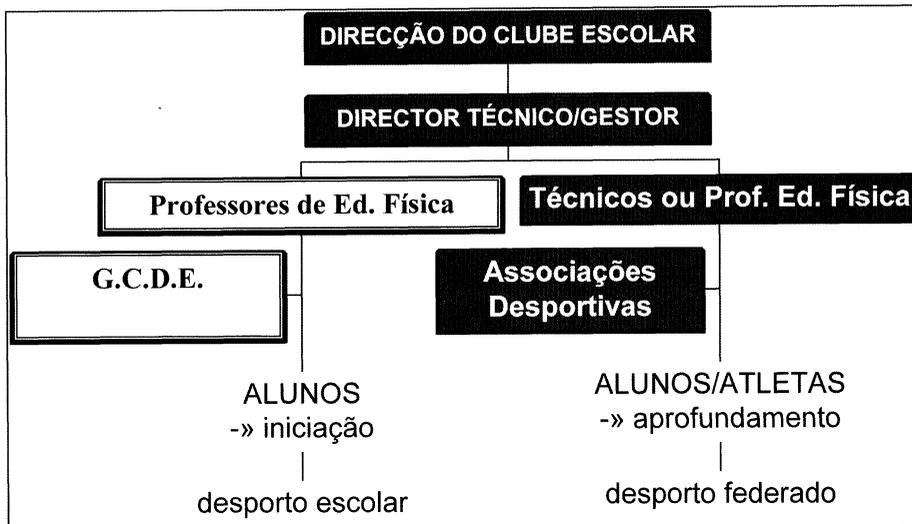


Fig. 4: quadro técnico do CDBP, incluindo o desporto escolar.

suas características, isto é, uma equipa de nível “aprofundamento” a participar no sector federado e outra equipa de nível de “iniciação” a participar no sector escolar.

Não obstante, continuamos a advogar que o desporto de formação deveria ser desenvolvido, essencialmente através dos clubes escolares e de quadros competitivos desenvolvidos em ambiente escolar, mas para isso é necessário que se criem incentivos e apoios às escolas que pretendem avançar com uma nova estrutura de organização do desporto na escola. Se as instalações desportivas e os recursos humanos estão potencialmente nas escolas e, por outro lado, os clubes federados investem primordialmente nos escalões e níveis de competição elevada, de que é exemplo a representação das equipas nos campeonatos nacionais em várias modalidades desportivas, então é desejável que a ESCOLA, através de uma estrutura organizacional mais autónoma - tipo *clube desportivo escolar* - possa desempenhar uma papel preponderante na formação desportiva inicial dos praticantes.

9. A LIDERANÇA COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO DO CLUBE ESCOLAR

Uma organização desportiva que disponha de autonomia financeira e organizacional, mesmo num clube escolar, satisfaz uma das condições indispensáveis para um desporto escolar de melhor qualidade. No entanto, a característica principal de um clube escolar inovador e com uma forte dinâmica de grupo é a existência de líderes devidamente motivados e empenhados em inovar e contribuir para uma melhor qualidade do serviço desportivo. Neste sentido, a liderança deve ser entendida como a arte ou o estilo de exercício do poder no sentido de influenciar os membros da organização no alcance dos objectivos comuns.

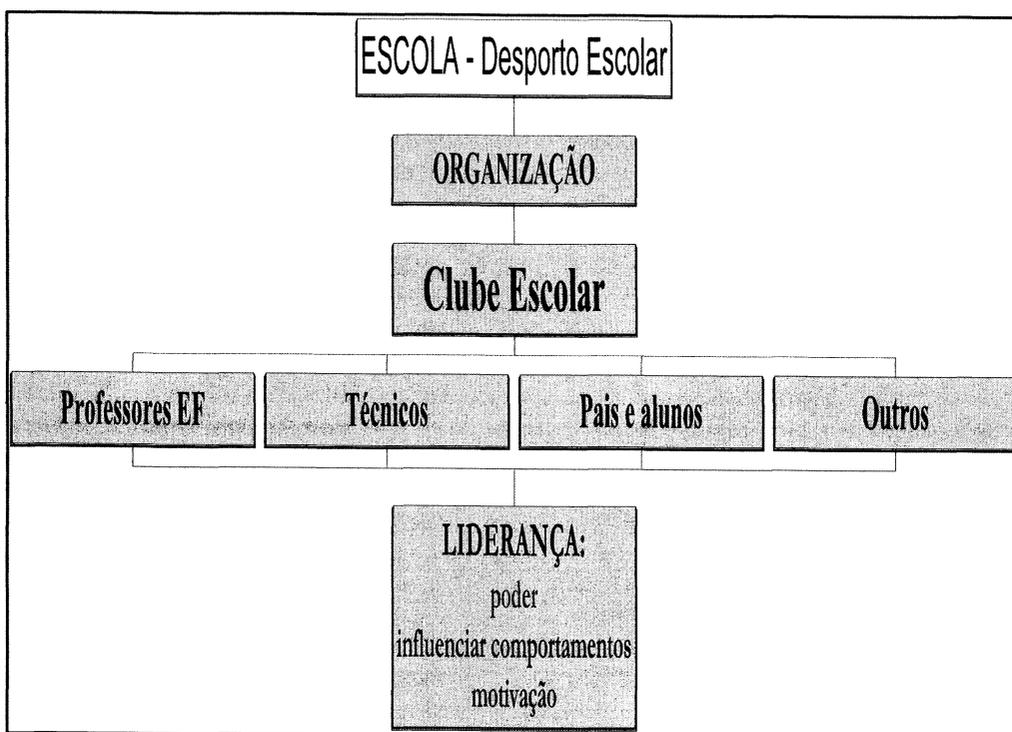


Fig. 5: a liderança e os vários intervenientes no clube escolar

Deste conceito emerge um outro mais importante que é o da motivação. Com efeito, se não houver nas escolas, professores fortemente motivados em mudar substancialmente a organização do desporto, dificilmente se caminhará para a inovação e a qualidade desportiva. É preciso criar e recriar novas experiências e novos projectos nas escolas, e agora, mais do que nunca, no âmbito da autonomia organizacional, pedagógica e financeira das escolas, os professores têm um desafio enorme mas também uma nova responsabilidade na condução deste processo.

A sociedade vem mudando a uma velocidade vertiginosa e, a Escola, enquanto organização social e educativa, continua a funcionar de forma desadequada. É fundamental apostar na liderança dos recursos humanos abrindo a possibilidade de incentivar projectos de inovação e gestão desportiva. É impensável conseguir-se grandes resultados se não houver um trabalho de equipa muito forte que só alcança quando houver uma organização e um líder a lutarem para os mesmos fins.

10. O RENDIMENTO ESCOLAR É INFLUENCIADO PELA PRÁTICA DESPORTIVA?

O desporto em geral não pode continuar a ser o bode expiatório do insucesso escolar dos alunos. Na escola, a prática desportiva pode e deve servir para que o aluno seja mais responsável em relação aos seus deveres escolares e familiares. Tivemos alguns alunos que apresentavam dificuldades no sucesso escolar e conseguimos através de um trabalho de equipa, incluindo os pais, encontrar as estratégias apropriadas para a recuperação dos mesmos. Por exemplo, uma das nossas mel-

hores jogadoras depois de beneficiar de uma orientação e apoio dos professores e directores de turma, conseguiu melhorar a sua prestação nos estudos. O trabalho da aluna foi reconhecido, quer ao nível do sucesso escolar quer no âmbito do desporto, fazendo parte da equipa da Madeira que participou nos “Jogos das Ilhas”. Pensamos que através dos recursos escolares, nomeadamente das salas de estudo e dos professores, podemos organizar sessões de apoio o orientação aos estudantes que apresentam maiores dificuldades em determinadas disciplinas.

Por outro lado, o trabalho educativo dos técnicos tem sido excepcional uma vez que têm reunido sistematicamente com os seus próprios atletas para identificarem algumas dificuldades e adoptarem as estratégias adequadas. A canalização das horas de treino para o estudo em alturas de maior intensidade de estudo, a realização de duas horas semanais para os trabalhos de casa e o acompanhamento mais regular e interactivo Director de Turma – Encarregado de Educação e aluno, tem sido estratégias seguidas com resultados bastante positivos. Ao nível desportivo e já no plano de participação desportiva nacional, tem sido definido em reunião com os atletas e pais, que o aproveitamento escolar é requisito mínimo para representar o clube neste tipo de participação.

A definição de objectivos desportivos associados aos objectivos escolares tem permitido uma maior consciencialização e responsabilização dos estudantes para os deveres sociais e escolares. A realização de estágios e convívios regulares também tem promovido uma relação de maior confiança treinador – atleta que ultrapassa a própria dimensão desportiva.

II. QUAIS SÃO OS APOIOS QUE O CLUBE RECEBE?

A formação de um clube desportivo pressupõe a tomada de um conjunto de iniciativas de angariação de apoios e parceiros, sobretudo quando se trata de um clube escolar que integra os sectores escolar e federado. Neste sentido, o clube tem desenvolvido um conjunto de parcerias e conquistado alguns apoios, provenientes de várias organizações, que tão bem têm contribuindo para a minimização dos custos das actividades e para o crescimento do número de praticantes. Dos vários apoios destacamos os seguintes:

- a) A Secretaria Regional de Educação através da sua Direcção Regional de Inovação e Gestão Educativa e do Gabinete Coordenador do Desporto Escolar tem acompanhado o desenvolvimento do clube e tem reconhecido o trabalho realizado. Como forma de incentivo e de estratégia de desenvolvimento, o clube dispõe de um crédito horário de 22 horas que são distribuídas no horário semanal dos professores envolvidos na gestão e na orientação das práticas desportivas.
- b) O Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira tem apoiado os clubes desportivos no âmbito das subvenções públicas desportivas regionais, resultado do número de inscritos por época desportiva, embora este apoio seja muito reduzido quando comparado com os apoios de participação desportiva nacional.
- c) A Escola Bartolomeu Perestrelo, através do Conselho Directivo, tem disponibilizado os recursos escolares necessários à realização das actividades desportivas. Também tem auxiliado a aquisição de materiais desportivos e o transporte dos alunos/atletas aquando das deslocações;
- d) A Câmara Municipal do Funchal tem colaborado ao nível da disponibilização do transporte para efeitos de deslocação dos alunos/atletas quando precisam jogar fora da Cidade do Funchal, uma vez que o nosso clube ainda não dispõe de transporte próprio.

- e) Ao abrigo do regulamento de apoio e desenvolvimento do andebol regional a Associação de Andebol da Madeira tem apoiado as actividades do clube a vários níveis, nomeadamente: taxas de inscrição e de formação dos atletas, técnicos e dirigentes, gratificações dos técnicos em escalões de formação, algumas passagens aéreas aquando da deslocação aos Encontros Nacionais e cedência de bolas;
- f) A Associação de Ténis de Mesa da Madeira tem auxiliado o desenvolvimento dos clubes regionais com disponibilização de material desportivo e formação de técnicos bem como ao nível dos exames médico-desportivos;
- g) Diversas empresas e organizações particulares têm colaborado na deslocação das nossas equipas aquando da participação em competições nacionais, permitindo nesta forma que muitos jovens tenham experiências desportivas e sociais importantes.

De destacar ainda o apoio indispensável dos sócios, professores, alunos, pais, funcionários e outros simpatizantes que têm ajudado a consolidar o crescimento do clube.

12. SUGESTÕES PARA A MUDANÇA E O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Com base na experiência profissional de gestão do clube escolar e, sobretudo, atendendo ao conhecimento da organização do desporto escolar ao nível micro e meso, gostaríamos de deixar algumas sugestões tendo em vista uma estrutura organizacional com professores, técnicos, pais e alunos devidamente motivados em contribuir para um novo papel do desporto escolar.

No âmbito da estrutura organizacional o clube escolar pode contribuir para uma maior participação dos pais, alunos e outros agentes na organização das actividades e na prestação de um serviço educativo e desportivo fundamental. Mas para isso é essencial que o clube escolar disponha de capacidade de decisão e recursos financeiros apropriados para promover um novo serviço. A autonomia organizacional e financeira deverão ser duas características essenciais deste projecto.

No âmbito da gestão dos recursos humanos e da liderança na organização é necessário promover incentivos aos clubes e aos professores que estão à frente da organização, entre os quais destacamos:

- a) a redução substancial da componente lectiva dando oportunidade do professor desempenhar um trabalho mais profundo e específico;
- b) o destacamento do professor de uma escola para outra com base num projecto credível e devidamente acompanhado e avaliado;
- c) o reconhecimento de novas funções de gestão na escola, por exemplo, a gestão dos recursos humanos do clube;
- d) a comparticipação de acções de formação dos professores em projectos de inovação escolar;
- e) criação de incentivos financeiros aos projectos de inovação desportiva escolar;
- f) criação de uma estrutura de acolhimento de potenciais jovens que queiram aderir à carreira de jovem treinador.

Para que tenhamos também jovens empenhados na gestão das actividades é essencial reconhecer e incentivar os alunos que colaboram na organização dos eventos e que apresentam motivação para participarem na organização do clube, embora reconheçamos que é difícil numa escola onde predomina o 2º ciclo do ensino básico, envolver os alunos na gestão do clube.

Organizar intercâmbios desportivos entre as escolas e os clubes em formação através da rentabilização das instalações escolares, principalmente aquando da interrupção da componente lectiva. Este novo papel do clube escolar é fundamental para a formação social do jovem numa perspectiva de educação para a cidadania.

Finalmente, estamos certos de que não haverá qualidade no serviço desportivo escolar se não houver uma avaliação criteriosa do trabalho das escolas e dos clubes escolares. É com base no controlo e na avaliação do trabalho produzido que se poderá diferenciar e valorizar aqueles que mais e melhor têm contribuído para os objectivos do desporto escolar. Uma maior responsabilidade na organização e na liderança dos recursos humanos exige também uma avaliação no sentido de continuarmos a inovar e a melhorar a qualidade do serviço.

BIBLIOGRAFIA

- BARROSO, J. (1992). "Modos de organização pedagógica e processos de gestão da escola: sentido de uma evolução". Instituto de Inovação Educacional. Revista Inovação, vol 4, n.º 2 e 3.
- BENTO, J. (1989). "Para uma formação desportivo-corporal na escola". Edição Livros Horizonte. Lisboa.
- BENTO, J. (1992). "Ideias para a actualização do conceito e da prática da Educação Física e do ensino na escola". Revista Horizonte, vol. VIII, n.º 47, Jan. Fev., Dossier. Lisboa.
- BENTO, M.F & PEREIRA, P. (2000). A participação desportiva e o rendimento escolar. Revista Horizonte, Vol. XVI . n.º 93.
- CANÁRIO, R. (1991). "Mudar as escolas: o papel da formação e da pesquisa". Instituto de Inovação Educacional. Revista inovação, 4 (1).
- CARVALHO, M. (1987). " Desporto escolar, Inovação pedagógica e nova escola. Editora Caminho, Lisboa.
- COELHO, ° (1989). " Desporto Escolar e Desporto Federado, algumas reflexões necessárias". Revista Horizonte, vol. VI, n.º 33, Set. – Out., pp 83-88.
- DAVIES, H. (1990). "The development of sport talent – Who's responsibility?". The British Journal of Physical education, Summer 1990, pp 277-278.
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio. – Regime de Autonomia e Gestão das Escolas.
- Decreto-Lei n.º 95/91 de 26, 26 de Fevereiro – Regula a Educação Física e o Desporto Escolar.
- JESÚINO, J. C. (1996). "Processos de Liderança". Livros Horizonte, Lisboa.

Lei n.º 46/86, 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo.

PASCARELLA, E., & TARENZINI, P. (1991). *How college affects students*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

PINA, M. (1995). “Desporto Escolar: o núcleo/clubes escolar, génese do modelo organizativo do futuro”. *Revista Horizonte*, vol XI, n.º 65, Jan. – Fev., Dossier.

PIRES, G. (1991). “Desporto Escolar – um indicador de futuro”. Ministério da Educação. GCDE, documento policopiado, Lisboa.

PIRES, G. (1994). “Desporto Escolar – desenvolvimento e gestão de projectos”. U.T.L. Faculdade de Motricidade Humana, Departamento de Ciências do Desporto.

PIRES, G. (1995). “Desporto Escolar – dinâmica organizacional de futuro”. S.R.E./GCDE, documento policopiado, apresentado na conferência/debate sobre o desporto escolar, em Funchal, 5 de Maio de 1995.

ROSA, L. (1994). “Cultura Empresarial – motivação e liderança”. Editorial Presença, Lisboa.

SOARES, J. (1997). “Desporto escolar – avaliação da qualidade do serviço através da opinião dos professores de Educação Física”. U.T.L. Faculdade de Motricidade Humana, dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão do Desporto.

SOARES, J. (1997). “Desporto escolar – organização e perspectivas futuras”. Edição O Desporto Madeira. Funchal.

TEIXEIRA, M. (1993). “O professor e a Escola – contributo para uma abordagem organizacional”. Dissertação de Doutoramento, Universidade do Minho.