

# Os clubes desportivos escolares da Madeira dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.

**António Alexandre Silva Vieira**

Orientador: Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Coorientador: Doutor José Eduardo Magalhães Alves

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Administração Pública - Especialização em Administração da Educação

Lisboa  
2017

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)



## Agradecimentos

Esta dissertação representa o resultado de extensas horas de estudo, reflexão e trabalho, bem como, as diversas etapas que a constituem. Expressa um desafio e investimento pessoal e é o culminar de um objectivo académico a que me propus e que não seria possível sem a ajuda de um número considerável de pessoas.

Começo por agradecer ao meu orientador Doutor Pedro Correia, a sua orientação neste trabalho, com uma resposta sempre rápida.

Ao meu coorientador, Doutor Eduardo Alves, pelo permanente incentivo, apoio e orientação no enquadramento teórico, evitando que me desviasse do caminho, assim como, pela inesgotável paciência na revisão dos meus textos. Estou-lhe eternamente agradecido.

Ao Doutor Manuel André, pelo notável entusiasmo e empenho que dedica a este projeto e o prazer com que me ajudou, especialmente na parte metodológica.

A todos os entrevistados que contribuíram para este documento de forma empenhada e colaborante, o meu muito obrigado. Este trabalho também é vosso e reflete o vosso saber que simpaticamente aceitaram partilhar.

A todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Aos amigos que comigo partilharam este percurso, foram essenciais para que pudesse ultrapassar os momentos mais difíceis.

Por último à minha família, em particular aos meus pais, Mário e Alexandra, à minha irmã Paula, ao meu sobrinho Rodrigo, e à minha namorada Dininha a quem palavras nunca serão suficientes para agradecer o apoio, incentivo e confiança em mim depositada, e pela paciência, disponibilidade, compreensão e encorajamento constantes.



## Resumo

A criação dos Clubes Desportivos Escolares (CDE) na Região Autónoma da Madeira, sediados nas escolas públicas, tem vindo a ser baseada, numa forma geral, num princípio de projeto escolar, fruto da motivação e envolvimento de um determinado grupo de professores, alunos e funcionários, com a colaboração do conselho executivo. O objetivo tem sido o de promover a atividade física na escola, tendo na atividade interna e no Desporto Escolar a principal alavanca para a criação da organização. A crescente procura por parte dos alunos, bem como, o incremento das atividades e modalidades, levam a que estes projetos cresçam e assim se autonomizem, conduzindo à necessidade da criação dos clubes desportivos escolares para fazer face a um conjunto de situações que a escola enquanto organização começa a ter dificuldade em dar resposta.

A autonomia dos CDE está associada a um conjunto de fatores que traduzem o grau de desempenho dos mesmos, tais como o tipo de atividades que desenvolve, a quem se dirige e o envolvimento que proporciona. O envolvimento da comunidade educativa, bem como, as parcerias que se estabelecem e os modelos de governação atuais são decisivos no desempenho do CDE. Os CDE devem ver reforçada a sua integração plena nos Projetos Educativos de Escola, como projetos transformadores e inovadores para uma escola de excelência.

Pretendemos, ao longo da nossa investigação, verificar a realidade dos CDE na RAM, aferir a relação que estabelecem com a escola, de forma a perceber como funcionam enquanto organizações e tentar assim verificar a sua importância.

Face aos propósitos desta investigação, levou-nos a optar por uma abordagem mista. Assente numa abordagem qualitativa, realizou-se a recolha de opiniões e perceções, e numa abordagem quantitativa, a opção recaiu na elaboração e aplicação de um inquérito por questionário. Este estudo foi aplicado a 9 Escolas da rede pública da RAM, com Clubes Desportivos Escolares nas suas instalações, desde o ensino pré-escolar ao secundário, distribuídos por 5 concelhos da Região.

**Palavras Chave:** Clubes Desportivos Escolares; Organização Autónoma; Escola Pública da Madeira; Administração Educativa; Projeto Escolar; Modelo de Governação em Rede/Network.



## Abstract

The creation of School Sports Clubs (CDE) in the Autonomous Region of Madeira (RAM), implemented in public schools, has been based in a general way on a principle of school project, as a result of the motivation and involvement of a certain group of teachers, students and employees with the collaboration of the executive school board. The objective has been to promote physical activity in school, having in internal activity and in School Sports the aim for the creation of the organization. The growing demand from students, as well as the increase in activities and modalities, lead to these projects to grow and thus become autonomous, leading to the need to create school sports clubs to deal with a set of situations that the school as Organization has difficulty to respond.

The autonomy of the CDE is associated to a set of factors that reflect the degree of their performance, such as the type of activities it develops, who it is aimed at and the involvement it provides. The involvement of the educational community, as well as the partnerships that are established and the current governance models are decisive in the performance of the CDE. The CDE should see their full integration in the School Education Projects reinforced as transformative and innovative projects for a school of excellence.

Throughout our investigation, we intend to verify the reality of the CDE in the RAM, to verify the relationship they establish with the school, in order to understand how they work as organizations and thus try to verify their importance.

In view of the purposes of this investigation, it has led us to decide for a mixed approach.

Based on a qualitative approach, the gathering of different opinions and perceptions was carried out, and in a quantitative approach the choice was made by the creation and implementation of a questionnaire survey. This study was applied to 9 schools of the RAM public network, with School Sports Clubs in its facilities, from pre-school to secondary school, distributed in 5 counties of the Region (RAM).

**Keywords:** School Sports Clubs; Autonomous Organization; Public School of Madeira; Educational Administration; School Project; Model of Network Administration.



## Índice

|  |      |
|--|------|
| <b>Agradecimentos</b> .....  | ii   |
| <b>Resumo</b> .....  | iii  |
| <b>Abstract</b> .....  | v    |
| <b>Índice de Tabelas</b> .....   | lx   |
| <b>Índice de Figuras</b> .....   | Xi   |
| <b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....                            | xiii |
| <b>Introdução</b> .....  | 1    |
| <b>PARTE I – ANÁLISE CONCEPTUAL</b> .....                              | 3    |
| <b>Capítulo I – O estado e a administração pública</b>                 |      |
| 1. O estado e administração pública.....                               | 5    |
| 1.1. Administração pública na Madeira .....                            | 6    |
| 1.2. Nova gestão pública .....   | 7    |
| 1.3. Nova gestão pública em Portugal.....                              | 8    |
| 1.4. Governação Pública .....  | 9    |
| 1.5. Governação colaborativa .....                                     | 10   |
| 1.6. Modelo de Governação: Rede / Network .....                        | 11   |
| 1.7. Governação em educação .....                                      | 14   |
| <b>Capítulo II – Administração educativa em Portugal e na Madeira</b>  |      |
| 1. Administração educativa em Portugal e na Madeira .....              | 19   |
| 1.1. A organização das escolas em Portugal e na Madeira .....          | 21   |
| 1.2. Clubes desportivos escolares .....                                | 27   |
| 1.3. Os CDE enquanto Organizações Autónomas .....                      | 31   |
| 1.4. O Desporto escolar enquanto elemento da organização escolar ..... | 33   |
| <b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO</b> .....                                | 39   |
| <b>Capítulo III - Opções metodológicas</b>                             |      |
| 1. Enquadramento da investigação .....                                 | 41   |
| 1.1. Problema da investigação .....                                    | 41   |
| 1.2. Objetivos da investigação .....                                   | 41   |
| 1.3. Modelos de análise .....  | 42   |
| 1.3.1. Questões de investigação .....                                  | 42   |
| 2. Metodologia da investigação .....                                   | 44   |
| 2.1. Sujeitos da investigação .....                                    | 45   |
| 2.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados .....                 | 46   |
| 2.3. O inquérito por entrevista .....                                  | 47   |
| 2.4. Análise de conteúdo .....   | 49   |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5. O inquérito por questionário .....                                | 50        |
| 2.5.1. Caracterização da aplicação do pré-teste ao questionário .....  | 51        |
| 2.5.2. Aplicação do questionário .....                                 | 52        |
| 2.5.3. Limitações metodológicas do inquérito .....                     | 53        |
| 2.6. Análise de dados .....  | 53        |
| 2.6.1. Modelo de equações estruturais .....                            | 53        |
| 2.6.2. Análise de Clusters (SPSS) .....                                | 54        |
| 3. Apresentação, análise e interpretação dos resultados .....          | 55        |
| 3.1. Dados sociodemográficos .....                                     | 57        |
| 3.2. Análise descritiva dos dados .....                                | 59        |
| 3.3. Modelo estrutural e análise de Clusters .....                     | 63        |
| 3.4. Análise dos Estatutos e Regulamento Interno dos CDE .....         | 66        |
| 4. Discussão dos resultados .....                                      | 69        |
| <b>Capítulo IV – Conclusões .....</b>                                  | <b>75</b> |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b>                                | <b>83</b> |
| <b>Anexos .....</b>  | <b>97</b> |
| Anexo I – Guião da entrevista  |           |
| Anexo II – Transcrição da entrevista                                   |           |
| Anexo III – Análise de conteúdo  |           |
| Anexo IV – Questionário  |           |
| Anexo V – Dados sociodemográficos                                      |           |
| Anexo VI – Análise descritiva dos dados                                |           |
| Anexo VII – Análise de clusters  |           |
| Anexo VIII – Dados OSERAM  |           |
| Anexo IX – Pedido para aplicação do questionário on-line               |           |
| Anexo X – Autorização para aplicação questionário on-line              |           |
| Anexo XI – Informação sobre a investigação                             |           |
| Anexo XII – Aplicação do pré-teste.                                    |           |
| Anexo XIII – Decreto-lei nº 75/2008 vs Dec. Leg. Regional nº 21/2006/M |           |
| Anexo XIV – Despacho normativo n.º 13-A/2012 vs Despacho n.º 116/2014  |           |
| Anexo XV – Despacho n.º 9302/2014 vs Resolução n.º 754/2013            |           |
| Anexo XVI – Tabela dos CDE da RAM                                      |           |
| Anexo XVII – Tabela dos Estatutos                                      |           |
| Anexo XVIII – Tabela do Regulamento Interno                            |           |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> – Mecanismos de Governação .....  | 13 |
| <b>Tabela 2</b> – Estrutura Organizacional do Desporto Escolar Nacional .....   | 33 |
| <b>Tabela 3</b> – Níveis de desenvolvimento da oferta desportiva .....  | 34 |
| <b>Tabela 4</b> – Organigrama do Desporto Escolar na RAM .....  | 35 |
| <b>Tabela 5</b> – Alunos matriculados, docentes e não docentes segundo os estabelecimento de ensino para o ano letivo 2013/2014 ..... | 46 |
| <b>Tabela 6</b> – Representatividade do CDE na escola .....   | 56 |
| <b>Tabela 7</b> – Estatutos dos CDE .....   | 66 |



## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> - Desenho da Investigação .....   | 44 |
| <b>Figura 2</b> - Distribuição dos sujeitos de investigação na comunidade educativa ..... | 57 |
| <b>Figura 3</b> - Distribuição dos sujeitos, segundo o género .....                       | 57 |
| <b>Figura 4</b> - Distribuição dos sujeitos, segundo o concelho da sua escola .....       | 58 |
| <b>Figura 5</b> - Distribuição dos sujeitos, segundo a idade .....                        | 58 |
| <b>Figura 6</b> - Distribuição dos sujeitos, segundo o grau de escolarização .....        | 59 |
| <b>Figura 7</b> - Modelo Estrutural .....   | 63 |



## Lista de Abreviaturas e Siglas

|              |  |
|--------------|--|
| <b>AE</b>    | Administração Educativa                      |
| <b>AP</b>    | Administração Pública                        |
| <b>CCE</b>   | Conselho da Comunidade Educativa             |
| <b>CDEPC</b> | Clube Desportivo Escola do Porto da Cruz     |
| <b>CDBP</b>  | Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo       |
| <b>CDE</b>   | Clube Desportivo Escolar                     |
| <b>CDESC</b> | Clube Desportivo da Escola B+S de Santa Cruz |
| <b>CDEFF</b> | Clube Desportivo da Escola Francisco Franco  |
| <b>CDES</b>  | Clube Desportivo Escola de Santana           |
| <b>CEGZ</b>  | Clube Escola Gonçalves Zarco                 |
| <b>CEE</b>   | Clube Escola do Estreito                     |
| <b>CEL</b>   | Clube Escola da Levada                       |
| <b>CEOL</b>  | Clube Escola “O Liceu”                       |
| <b>CET</b>   | Clube Escola da Torre                        |
| <b>CG</b>    | Conselho Geral                               |
| <b>CP</b>    | Conselho Pedagógico                          |
| <b>CRP</b>   | Constituição da República Portuguesa         |
| <b>DE</b>    | Desporto Escolar                             |
| <b>DF</b>    | Desporto Federado                            |
| <b>EF</b>    | Educação Física                              |
| <b>EPA</b>   | Estatuto Político-administrativo             |
| <b>LBSE</b>  | Lei de Bases do Sistema Educativo            |
| <b>NGP</b>   | Nova Gestão Pública                          |
| <b>PAA</b>   | Plano Anual de Atividades                    |
| <b>PAE</b>   | Plano Anual Escola                           |
| <b>PDE</b>   | Programa Desporto Escolar                    |
| <b>PE</b>    | Projeto Educativo                            |
| <b>RAM</b>   | Região Autónoma da Madeira                   |
| <b>RI</b>    | Regulamento Interno                          |



## Introdução

As escolas devem ser também locais privilegiados para a promoção da prática desportiva das crianças e adolescentes, os clubes nelas existentes desempenham um papel fundamental na adequabilidade e na organização da atividade física para toda a comunidade educativa.

Hoje, tal como nos refere Nóvoa (2012), “é preciso redefinir a escola como um dos núcleos de um conjunto de redes e de instituições que devem responsabilizar-se pela educação das crianças e pela formação dos jovens. Trata-se, pois, de afirmar a necessidade de definir projectos educativos de escola, que sejam diferentes e que possibilitem religar a educação aos espaços de vida e da sociedade”.

Na atualidade, estes clubes procuram estabelecer parcerias com o desporto federado, autarquias e instituições sociais, de forma a oferecer um serviço público com mais qualidade face às exigências, que lhes são impostas pela sociedade e de forma a satisfazer as suas necessidades.

O desporto escolar e as orientações que estão subjacentes à sua organização, dinâmica e qualidade do serviço, envolvem necessariamente uma dimensão política. Como Garcia (2005) defende, “ as questões da qualidade do serviço público precisam de ser analisadas e compreendidas na perspetiva da decisão política para o serviço público, e na diferença entre o serviço prestado e a qualidade do serviço percecionado pelos clientes e intervenientes”.

A criação do Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo em 1998, a experiência vivida enquanto parte integrante desse projeto, bem como, a minha ligação ao clube e à escola, tornou-se fator motivador para explorar e caracterizar a organização dos diferentes CDE na Região Autónoma da Madeira (RAM).

A presente investigação procura assim, caracterizar e comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.



**PARTE I**  
**ANÁLISE CONCEPTUAL**  
**Capítulo I**



## 1. O estado e a administração pública

O Estado é uma pessoa coletiva pública. Segundo Bilhim (2014), “entre as diversas dimensões, que o termo produz, destacamos três que nos parecem as mais significativas: “dimensão internacional”, corresponde ao Estado soberano, titular de direitos e deveres ao nível internacional; “dimensão constitucional”, onde o Estado surge como comunidade, o conjunto de cidadãos; e, por último, a “dimensão administrativa”, onde o Estado aparece como pessoa coletiva pública, que através do governo executa a atividade administrativa”(p.108). Para o nosso estudo, desenvolveremos na nossa análise esta última dimensão, na qual posicionamos a administração escolar e, mais especificamente, os clubes desportivos escolares enquanto estruturas inseridas nas escolas públicas.

De acordo com a Constituição da República Portuguesa (CRP), constituem órgãos de soberania do Estado: o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. Face à separação de poderes (legislativo, judicial e executivo), cabe ao Governo o poder executivo, o qual é exercido pela Administração Pública (AP).

A AP tem por objetivo satisfazer as necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar. As necessidades coletivas entram, em geral, na esfera administrativa, originando o vasto conjunto de atividades políticas, económicas, sociais, educativas e culturais que se chama administração pública. Todavia, nem todos os serviços que existem para satisfazer as necessidades coletivas pertencem ao Estado. Há, para além dele, uma grande constelação de pessoas coletivas públicas e territoriais que existem para responder às necessidades coletivas. Com efeito, uns são criados e geridos pelo Estado, outros entregues a Institutos e Estabelecimentos Públicos, e outros, ainda, são assumidos e administrados pelas Autarquias Locais, no âmbito da sua área geográfica. (Bilhim, 2014, p.104)

Ainda segundo Bilhim (2014) “Dir-se-á que, a AP não se limita ao Estado. Para além, de o englobar, integra muitas outras entidades e organismos. Por isso, nem toda a atividade administrativa é estatal, dado que a AP não é uma atividade exclusiva do Estado” (p.104). Temos a administração indireta do Estado que, embora esteja ligada à administração central,

não faz parte do Estado. Constitui a administração indireta do Estado as seguintes espécies de organismos: Institutos Públicos, Empresas Públicas e Associações Públicas. Por outro lado, as principais características do Estado e da sua administração direta, segundo Freitas do Amaral (cit. in Bilhim, 2014) e dado o seu carácter único, originário e instrumental são: “exercer poderes de supremacia em relação às pessoas coletivas de direito privado, e ainda em relação a outras pessoas coletivas públicas. Os institutos públicos estão sujeitos à superintendência do Governo, as autarquias locais à tutela administrativa do Estado e as regiões autónomas a uma limitada fiscalização dos órgãos de soberania e do tribunal constitucional” (p. 109).

Para Drucker (2001), a Administração é: "o órgão da sociedade especificamente encarregado de transformar os recursos em produção, isto é, que tem a responsabilidade de promover o progresso económico organizado..." (p. 20).

A AP portuguesa tem sido alvo de sucessivas reformas, movimentos, programas de modernização e melhoria, medidas específicas em programas de Governo, bem como implementações de diversos modelos, outros tantos mecanismos criados e implementados com vista a criar soluções que promovam a melhoria do desempenho dos serviços (Lauro, 2008).

Aumento da despesa em políticas sociais, sobretudo em educação, segurança social e saúde, e dos funcionários adstritos à implementação dessas políticas, que a reforma da AP em Portugal não tem contudo, exatamente, o mesmo conteúdo que nos outros países europeus. Em vez de se traduzir, como noutros locais, numa luta contra o desperdício do Estado, consistiu na primeira fase, na adoção de medidas de desburocratização e, numa segunda fase, na implementação de práticas destinadas a melhorar a qualidade dos serviços” (Rocha, 2005, p.12).

As principais reformas introduzidas em Portugal na primeira década do milénio pressupunham a criação de uma cultura organizacional estranha àquela que tinha vigorado até então. “ A busca de eficiência, eficácia e responsabilização (*accountability*) nos serviços públicos procurava dar um contributo para a redução da despesa pública” (Madureira, 2015).

## **1.1. Administração pública na Madeira**

A Constituição da República Portuguesa refere, no artigo 225.º, que o regime político-administrativo próprio dos arquipélagos dos Açores e da Madeira fundamenta-se nas suas características geográficas, económicas, sociais e culturais e nas aspirações autonomistas das populações insulares. A autonomia das Regiões visa a participação democrática dos cidadãos, o desenvolvimento económico-social e a promoção e defesa dos interesses regionais, bem como o reforço da unidade nacional e dos laços de solidariedade entre todos os portugueses. Por último, refere que a Autonomia político-administrativa regional não afeta a integridade da soberania do Estado e exerce-se no quadro da Constituição.

“Efetivamente, a Constituição de 1976, proclama entre os princípios fundamentais, o da autonomia das autarquias locais e o da descentralização democrática da administração pública e erige os Açores e a Madeira em Regiões dotadas de Estatutos Político-administrativos próprios” (Alves,2012, p.77). Ferreira (1980) refere ainda, que a Autonomia Regional efetiva-se através do Estatuto Político-Administrativo (EPA), instrumento jurídico, necessário para o efeito e pela existência de órgãos de governo próprios, sendo-lhe conferidas atribuições de natureza política, legislativa e administrativa, estando assim excluídas as atribuições constituintes e jurisdicionais.

O EPA da Região Autónoma da Madeira, aprovado pela Lei n.º 130/99, de 21 de agosto, e com a alteração introduzida pela Lei 12/2000, de 21 de Junho, reconhece à Região Autónoma da Madeira, a existência destes poderes, bem como, o seu exercício, por órgãos democraticamente eleitos, pelos cidadãos das regiões. O Governo Regional é um órgão executivo cabendo-lhe a condução da política geral da Região Autónoma e, é o órgão superior da AP regional (Art.º 55º).

## **1.2. Nova gestão pública**

Não podemos falar hoje, em AP, descurando o conceito de “Nova Gestão Pública” (NGP). Para Pollit (2003) “a NGP é composta por um conjunto de medidas que não são o resultado inevitável de um conjunto de fatores, mas sim o produto de escolhas intencionais

por parte de políticos e dirigentes da AP, medidas essas que variam entre países” (p. 36-37). Na visão de Rocha (2005) a “NGP apresenta-se como uma alternativa à gestão pública tradicional, importando práticas e modelos da teoria clássica, já que o que será importante é controlar a despesa”. Segundo Pollitt (2001), a introdução das ideias da NGP surge no entanto, como limitada e Araújo (2009) refere que a reforma administrativa recente caracteriza-se, entre outras coisas, pelas tentativas para introduzir a gestão por objetivos na AP portuguesa, procurando introduzir maior pragmatismo na gestão pública. Estas, e outras, tentativas de reforma de natureza gestonária, são o reflexo da influência do movimento da NGP. Tal como ocorreu noutros países da Europa ocidental, Portugal não ficou indiferente a este movimento. De acordo com vários estudos (Araújo, 2001, 2002, 2007, Bilhim, 2003 & Rocha, 2007) as ideias gestonárias que permearam o movimento de reforma administrativa internacional também se fizeram sentir em Portugal.

A NGP é uma corrente que defende a transformação do papel do estado na sociedade e o redesenho do seu aparelho administrativo, quer ao nível estrutural, quer na ação. Carvalho (2009) refere ainda, que a crise que enfrentamos “poderá ser o derradeiro incentivo para a substituição da NGP por um paradigma que acomode as especificidades da AP, divulgando práticas de gestão conforme a realidade que existe e não a defesa de modelos para a realidade que deveria existir. Há quem pense que esse novo paradigma já entrou em cena e que se denomina *Public Governance*”. Para Bovaird, T., & Löffler, E. (2009), a *Public Governance* configura uma doutrina virada para a forma como a organização trabalha com os seus parceiros, cidadãos e associados, em rede, por forma a influenciar as políticas públicas.

### **1.3. Nova gestão pública em Portugal**

Araújo (2005) refere que o paradigma gestonário dominou as iniciativas de reforma em Portugal sensivelmente a partir de 1995. As preocupações com a qualidade dos serviços públicos, a relação administração/cidadãos, a adoção de formas inovadoras de fornecimento de serviços públicos e a procura de maior envolvimento e participação das organizações sem fins lucrativos na implementação das políticas públicas foram algumas iniciativas desenvolvidas que procuraram dar uma nova ênfase à reforma. É neste período, que se

verifica um grande desenvolvimento das parcerias entre Administração e o setor privado.

A NGP assenta num questionar do modelo de Administração Pública, que se foi cimentando com o *Welfare State*. Contudo, em Portugal, o “Estado de Bem-Estar Social” ou o “Estado Social” só começou a ser verdadeiramente construído com a implantação da III República<sup>1</sup>. Pode-se assim concluir que, após o mandato XI Governo Constitucional (1987-1991), ocorreram dois processos paralelos: por um lado, continuou-se a responder às crescentes expectativas dos cidadãos, através de um aumento do aparelho administrativo (patente, por exemplo, no aumento dos recursos afectos à educação, saúde, segurança social e obras públicas); por outro lado, adoptou-se o discurso “modernizador” de países que se debatiam com os problemas de um Estado Social maduro, cuja sustentabilidade estava posta em causa.

#### **1.4. Governação pública**

Nas sociedades europeias atuais, a “Governação Pública” lança novos desafios aos Estados. Citando Firmino (2011), “a atividade do Estado ganha novos contornos, modificando-se o seu papel e a forma de desempenhar as suas missões na sociedade. O recurso a formas de cooperação institucional entre os sectores público e privado marca, cada vez mais, presença nos contextos nacional e internacional”. À tradicional Administração integrada, de tipo burocrático, sucede um Estado fragmentado, policêntrico, que promove uma colaboração com outros atores. Entre os novos arranjos institucionais, destacam-se as formas híbridas, como as parcerias público-privadas (PPP) e as redes (*networks*).

Bilhim (2014) refere que as teorias e conceitos associados ao termo governação assumem importância para a AP. “A governação liga-se à forma de relação entre o governo e a sociedade. O termo “Governação” aparece ainda como “guarda-chuva” de coisas muito distintas: i) sinónimo de administração pública e de implementação de políticas públicas; ii) sinónimo de nova gestão pública; iii) conjunto de teorias que trata do declínio da soberania, e

---

<sup>1</sup> De acordo com Pinto e Almeida (2001, p.93), “ O pós 25 de Abril inventou uma nova religião: a da fé ilimitada no Estado como agente de transformação económica, social e cultural do país.”

da fragmentação institucional<sup>2</sup>”(p. 63). Na perspetiva de Lynn, a “Governança” é o conjunto de leis, regras administrativas, práticas e constrangimentos, prescrições e capacidades que permitem a ação do Governo enquanto entidade capaz de produzir e distribuir bens e serviços públicos, Lynn e Carolyn (2000).

A preocupação com a qualidade de vida das pessoas (colaboradores, parceiros, fornecedores, cidadãos/clientes, sociedade em geral) não pode mais ser encarada sem uma correta visão sobre a diversidade que marca este conjunto. A filosofia da qualidade não se confina às organizações, passou a ser considerada fomentadora do desenvolvimento económico e social, em geral. Todavia, era visto como um conceito distante, aplicável à indústria e a outros setores lucrativos. “A AP parecia estar condenada a viver num modelo burocrático, pouco racional, em que não se colocavam os problemas da qualidade” Bilhim (2008). Correia (2015) refere ainda que “a qualidade pode ser definida informalmente, como a orientação das pessoas ou das organizações para os clientes, ao mesmo tempo que se obtêm resultados quantitativos adequados” (p. 2).

### **1.5. Governança colaborativa**

A noção de “Governança Colaborativa”, no estudo de caso apresentado por Murta, (2013) é bem explicitada pelo conceito de interoperabilidade organizacional defendido por Herbert Kubicek e Ralf Cimander. A “Governança Colaborativa”, enquadra-se nos modelos de Governança inspirados no “*New Public Service*”, assente na cidadania democrática, na comunidade e sociedade civil e numa perspetiva humanista do sistema organizacional (Bilhim citado por Murta 2013, p.5) e no *Whole of Government*, o qual aspira à integração, à coordenação e à capacidade, unindo no topo e nas bases dando notoriedade à integração de nível local e às parcerias público-privadas. (Christensen e Laegreid, citados por Murta 2013,p.5).

---

<sup>2</sup> Sobre a aplicação da teoria institucional em contexto de caso de estudo, consultar, por exemplo Correia (2011).  
Página 10 de 183

## 1.6. Modelo de Governação: Rede / *Network*

O espírito competitivo, a fragmentação das estruturas administrativas, as transformações nas configurações organizacionais e o uso de mecanismos de mercado, obrigaram as organizações a concentrarem-se excessivamente em si próprias. No entanto, desde o novo milénio emergiu um modelo de governação, enquanto paradigma de reforma administrativa com uma perspetiva diferente da apresentada pela NGP. O Estado assume-se, como mediador entre as partes, isto é, o elemento que facilita e integra a ação conjunta e promove relações inter-organizacionais, em vez de controlar as suas ações.

Um outro conceito que passa, segundo Hill e Hupe (2002, p.59), a ser central na análise da implementação é o de “rede” (*network*), conceito que a partir do início da década de 80 do séc. XX ganhou bastante importância em diversos campos disciplinares, nomeadamente da Ciência Política e da Sociologia das Organizações.

Com o desenvolvimento dos mecanismos de governação de mercado, e com o recurso à contratação de serviços públicos, começam assim a emergir várias entidades, atuando de forma autónoma ou quasi-autónoma, modificando por completo a AP. A diversidade e variedade destas estruturas, o relacionamento entre elas, a variedade de fontes alternativas de poder e autoridade, tornaram necessário estabelecer mecanismos, que controlassem os problemas de coordenação e das relações inter-organizacionais (Araújo, 2005). Surge então, outra forma de governação, a governação através de *networks*. Esta nova forma de governação é caracterizada pela confiança e cooperação entre os atores (Rhodes, 1997).

A argumentação de quem considera que a “Governação Pública” veio destronar a NGP reside na ideia de que aquela, foca sobretudo as novas implicações de um Estado mais regulador e menos interventor, num mundo caracterizado por “policy networks”, em que a eficácia governativa se mede pela capacidade do aparelho administrativo incorporar o papel de mediador, árbitro e catalisador, dentro do respeito por princípios democráticos não redutíveis a valores meramente gestionários (Carvalho, 2009).

“O Estado recorre com insistência à ideia da rede (ou às de parceria ou de colaboração), que conota diversidade, flexibilidade, cooperação e coordenação, mais do que controlo e uniformidade” (Ferreira, 2005). Assim, o modelo caracteriza-se pelo facto do

governo criar parcerias com entidades externas, num espírito de confiança e colaboração, como forma de resolver problemas complexos da sociedade atual.

Segundo Lima (2006), “a governação em rede pode estimular níveis de participação e de envolvimento dos cidadãos nas questões públicas que eram, até há bem pouco tempo, inimagináveis nos sistemas de governação mais tradicionais”(p. 15).

Christensen *et al.* (2007, p. 25) dão-nos conta exatamente destas 3 tendências de evolução “pós-NGP”, primeiro o reverso para formas mais hierárquicas de atuação do Estado, segundo a continuação da atuação em regime de mercado, se bem que com uma nova preocupação na regulação dos mercados e, terceiro a hibridação de soluções organizacionais.

A Tabela 1 espelha exatamente estes 3 mecanismos de coordenação diferentes, e é de realçar que estes 3 mecanismos constituem uma “simplificação” da realidade, já que elementos de cada um podem coexistir e coexistem de facto (Osborne, 2010, p. 2).

Tabela 1 – Mecanismos de Governação

|  | <b>MECANISMOS DE HIERÁRQUIA</b>  | <b>MECANISMOS DE MERCADO</b>   | <b>MECANISMOS DE REDE / COMUNIDADES</b>  |
|--|--|--|--|
| <b>Base de interação</b>                       | Autoridade e dominação   | Trocas e competição  | Cooperação e solidariedade   |
| <b>Recursos necessários</b>                    | Autoridade e Poder   | Negociação, Informação e Poder   | Cooptação e Confiança  |
| <b>Papel dos órgãos Estatais</b>               | Produtor e implementador   | Produtor e implementador   | Produtor e implementador   |
| <b>Orientação</b>                              | Normas, standards, rotinas   | Normas, standards, rotinas   | Normas, standards, rotinas   |
| <b>Controlo</b>                                | Supervisão e Controlo  | Mecanismo do Preço Lucros e Prejuízos  | Recíproco com base na interdependência   |
| <b>Avaliação</b>                               | Inspeção   | Tribunais; Entidades Reguladoras   | Avaliação Informal - Reputação   |
| <b>Base Teórica</b>                            | Burocracia <i>Weberiana</i>  | Neo-Institucionalismo Económico  | Teoria das Redes   |
| <b>Designações de (Novo) Paradigma</b>         | <i>Neo-Weberian State</i>  | <i>Re-Regulação</i>  | <i>Democratic Governance</i>   |
| <b>Exemplos de instrumentos de Coordenação</b> | - Reestruturação organizacional<br>- Reorganização das linhas e níveis de controlo<br>- Criação de funções ou entidades de coordenação | - Criação de funções ou entidades de regulação<br>- Criação da figura do “provedor”<br>- Criação de associações de defesa do consumidor              | - Criação de sistemas de troca de informação<br>- Corpos consultivos e de Negociação<br>- Entidades para a tomada de decisão coletiva<br>- Criação de uma organização agregadora, controlada pelas diferentes partes |
| <b>Eventuais Vantagens</b>                     | - Firmeza e rapidez de decisão<br>- Equidade e objetividade  | - Responsabilidades claras (clareza contratual)<br>- Incentivos para bom desempenho<br>- Oferta iguala a procura ( <i>em concorrência perfeita</i> ) | - Legitimidade das decisões<br>- Criação de sinergias<br>- <i>Policy learning</i> – partilha de boas práticas  |
| <b>Eventuais desvantagens</b>                  | Falta de legitimidade<br>- Pouca flexibilidade   | Demasiada ênfase nos interesses das organizações e na competição<br>- Instabilidade do sistema<br>- Desequilíbrio de informação                      | Processos difíceis e lentos<br>- Falta de clareza das responsabilidades<br>- Falta de capacidade para levar ao cumprimento   |

**Fonte:** baseado em Bouckaert, Peters e Verhoest, 2010, p.35

Segundo Bouckaert *et al.* (2010, p.35), o mecanismo em rede, proporciona entre outros:

- Cooperação;
- Confiança;
- Produção e implementação;
- Normas;
- Governação democrática;

- Criação de sistemas de troca de informação;
- Entidades para a tomada de decisão coletiva;
- Criação de sinergias;
- Falta de clareza nas responsabilidades.

Lima (2006) diz-nos que, “no campo da educação, assistimos, quer por parte do poder político, quer dos académicos, quer ainda dos próprios profissionais situados no terreno, a uma advocacia crescente das virtualidades das redes e da necessidade da sua constituição” (p. 7).

No que se refere aos conteúdos do projeto educativo da escola e dos elementos que este deve conter, Azevedo (2011) assinala que o sucesso da educação depende, cada vez mais, da existência de parcerias com outras instituições, sejam elas operadoras de educação e formação, sejam instituições públicas locais, sejam empregadores. A existência de redes, de parcerias de formação, de protocolos de cooperação é indispensável para o sucesso do projeto educativo. As redes podem desenvolver-se quer no plano nacional quer no plano internacional. A aprendizagem e o emprego desenvolvem-se cada vez mais num plano transnacional. A mobilidade é um instrumento que necessita de ser estimulado e desenvolvido nos jovens, para potenciar novas aprendizagens e competências. (p.20)

### **1.7. Governação em educação**

A problemática da reforma e reestruturação do Estado constitui, principalmente a partir dos anos 80 do século XX, um tema central do debate político, num conjunto alargado de países, em todos os continentes e está na origem de medidas políticas e legislativas, muito diversas, que afetaram a administração pública em geral e, conseqüentemente, a educação. Razão, pela qual, aquilo que se assiste em termos da Administração Educativa (AE), acaba por se encontrar indissociavelmente ligados à forma como a governação em educação se configura e estabelece num mesmo período e com os mesmos destinatários e atores.

Nesta linha, Ventura *et al.* (2006), referem também, que as formas de governação do

sistema educativo em Portugal têm assumido um discurso sob a bandeira da descentralização, da autonomia, da territorialização das políticas educativas e da gestão escolar. Formosinho (2005) adita que ao longo do tempo, “a centralização passou de conquista histórica sobre o arbítrio e a ineficiência, a fenómeno pejorativo caracterizado por enormes custos inerentes a um aparelho administrativo gigantesco, a uma morosidade dos processos de decisão e à falta de agilidade para dar resposta à crescente complexidade dos problemas, com que se deparam as sociedades contemporâneas” (P. 19). De igual forma e nesta linha de perspetivar a governação temos o exemplo dos Tribunais, que são órgãos de soberania, e como tal compõem o aparelho do Estado para a função jurisdicional, ou seja, com competência para administrar as atividades e competências inerentes ao exercício da justiça. Os Tribunais judiciais são organizações complexas, o que implica complexidade nos processos de gestão e na governação dessas organizações. Como tal, e de acordo com a pesquisa realizada por Guimarães *et al.* (2015), obteve-se a identificação de padrões de governação dos tribunais judiciais visando aumentar a eficiência da administração dessas organizações e, nessa linha, contribuir para um sistema judicial mais célere e mais próximo dos cidadãos.

Hoje, como refere Lima (2007), “governar na área da educação implica um conjunto múltiplo de organizações e de conexões, sem as quais a concretização das políticas públicas pode ficar comprometida”.



## Capítulo II



## 1. Administração educativa em Portugal e na Madeira

Após a segunda guerra mundial, na Europa, um conjunto de organizações internacionais, como a ONU, a UNESCO e a OCDE, têm refletido sobre a escola, o modelo de desenvolvimento das sociedades, a inovação tecnológica e a educação como refere a Comissão das Comunidades Europeias (2006).

Num ambiente marcado por sucessivas mudanças e a entrada de novos atores em Portugal, os níveis de incerteza tornam-se especialmente elevados e as situações críticas multiplicaram-se. Tais situações, associadas à globalização, à europeização e à disseminação de uma visão neoliberal, vieram a justificar a deslocação da orientação da política educativa portuguesa da esfera da democratização para a esfera da modernização, por meio de várias estratégias (Fontoura, 2008).

A AE, naquela que é a nossa perspetiva de análise, deve abranger as estruturas legais, organizacionais e administrativas, mas também os atores e as ações com intervenção nos processos, mediante a utilização racional de recursos ou meios, tendo em vista a realização de determinados fins. Segundo Lima (2010) esta realidade “deve envolver sentidos aparentemente contraditórios: por um lado, de governo, direção, definição de políticas e de filosofias de educação, planos de ação, normas e recursos; por outro lado, de serviço, apoio e execução detalhada das orientações políticas”.

Entre nós, em Portugal, o Ensino é tarefa fundamental do Estado, como podemos constatar na CRP que lhe dedica os artigos 74.º, 75.º, 76.º e 77.º.

De acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), aprovada a 14 de outubro de 1986<sup>3</sup>, é da responsabilidade do Estado “promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares” (art.º 2º, n.º 2). Tal como refere o art.º 3.º da LBSE, o sistema educativo organiza-se de forma a: descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e ações educativas de modo a proporcionar uma correta adaptação às realidades, um elevado sentido de participação das

---

<sup>3</sup> Aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, e alterada pelas leis n.º 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de agosto, e 85/2009, de 27 de agosto tendo sido alterada posteriormente em 1997, 2005 e 2009. As duas primeiras alterações referiram-se a questões relacionadas com o acesso e financiamento do ensino superior (1997 e 2005), e a última, em 2009, com o estabelecimento do regime da escolaridade obrigatória para crianças e jovens que se encontram em idade escolar e a consagração da universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade.

populações, uma adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes. Nesta linha (Fernandes, 1988), refere que sobretudo a partir da década de 80 do século passado, expressões como “descentralização”, “autonomia”, “participação” e “democratização” começaram a fazer parte dos discursos político-educativos.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro, que estabelece o “Regime jurídico de autonomia das escolas do 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário”, de forma diferenciada, de acordo com as suas especificidades e a um ritmo cadenciado pelos tipos de liderança em ação, as escolas puderam aprofundar as margens de autonomia ao seu dispor (Alves, 2012).

Fontoura (2008), salienta ainda, que a AE do pós-25 abril tem tomado medidas legislativas que pretendem romper com a lógica anterior, fortemente centralizada, mas nem sempre foi perceptível o rumo perseguido. Medidas essas, que procuraram articular a autonomia, a descentralização e a territorialização, através da transferência de responsabilidades e competências administrativas para a escola, e da estimulação da gestão participativa e do aprofundamento das relações com a comunidade, apelando à participação na tarefa educativa de diferentes entidades e à constituição de parcerias, constituindo um sinal de abertura formal que, materialmente, as organizações escolares puderam ensaiar.

Dessa forma, cada escola passou a ter a possibilidade de gerir o crédito horário disponível para o exercício de cargos de gestão intermédia, criar e desenvolver projetos, de alargar o seu espaço de decisão e ensaiar formas distintas de gerir o tempo e o currículo, entre outras iniciativas, de acordo com as especificidades das escolas, imaginação, militância, liderança e tradições, (Anexo 14).

Por seu lado, a regionalização ao nível da AE, traduz-se num “fragmentar” do modelo de regulação da administração do sistema educativo único e estatal, introduzindo alterações que não põem em causa o sistema nacional (Alves, 2014). Olhar assim para a forma como a administração educativa se organiza, em particular na Madeira, para dar resposta às necessidades sociais da área educativa, é vislumbrar, sobretudo, as estruturas governativas criadas. No olhar deste autor, conclui-se que, nos serviços centrais da Secretaria Regional de Educação, se colocam todas as matérias de conceção, coordenação, apoio, execução e mesmo controlo (Alves, 2012, p. 105).

Para a Madeira, o processo de transferência de competências em matéria de educação, do Estado, tem o seu início em 1979, por força da publicação do Decreto-lei n.º 364/79, de 04 de setembro, e desde então a Região Autónoma da Madeira tem apresentado diversas iniciativas legislativas, junto dos órgãos de poder regional, numa atitude de afirmação da identidade regional (Alves, 2014).

No que concerne ao regime de autonomia, e segundo Alves (2013) a administração e gestão das escolas, deve dizer-se que este se encontra consubstanciado, na Madeira, num modelo próprio, desde finais dos anos 90, concretamente no Decreto Legislativo Regional n.º 4/2000/M, de 31 de janeiro, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 21/2006 M, de 21 de junho. Este modelo regional surge associado a uma vontade de afirmar, na Região, as competências da Madeira na área da Educação e, simultaneamente, implementar um modelo regional, que, não escondendo a sua referência ao modelo do Estado, fosse, no entanto, diferente e adequado à realidade insular. (p. 360)

### **1.1. A Organização das Escolas em Portugal e na Madeira**

A partir de finais dos anos 80, do século XX, começa a definir-se uma clara intenção da administração educacional abandonar a prática de tomada de decisões a nível central e de aplicação uniforme de todo o território nacional, passando a afirmar um desejo de impulsionar os estabelecimentos a tomar decisões estratégicas, coerentes com os desígnios nacionais da educação. Imbuídos deste desígnio, primeiro, o Decreto-Lei n.º 172/91 de 10 de maio e, depois, o Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de maio, acabam por proporcionar globalmente uma intervenção substantiva da comunidade local, na definição e contextualização das políticas educativas, baseadas nos princípios da democraticidade, da participação, da integração comunitária e da autonomia da escola, corporizados no seu projeto educativo. Formosinho, J., & Machado, J. (2000)

A atual organização das escolas, no espaço continental, assenta hoje no regime legal previsto no Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril (que revogou o anterior Decreto-Lei n.º 115-

A/98 de 4 de maio) e tem como referência, no seu preâmbulo, procurar ampliar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação. Assume a escola como centro da ação educativa, favorecendo práticas de gestão do tempo escolar de forma flexível e em função dos contextos socioeducativos, no sentido de facilitar uma maior harmonização do desenvolvimento das atividades escolares e assim promover o sucesso educativo, criando condições para melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos.

Pretende-se também reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino. Este objetivo é concretizado, no presente Decreto-Lei, através da instituição de um órgão de direção estratégica, que tem a representação do pessoal docente e não docente, os pais, encarregados de educação e, também, os alunos (no caso de serem adultos e estarem no ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas.

As primeiras competências em matéria de educação são transferidas do Estado para a Região Autónoma da Madeira, por intermédio da publicação do Decreto-lei nº 364/79, de 04 de setembro em decorrência da Constituição, mas também do Estatuto Político administrativo Provisório, depois convertido em definitivo através da Lei n.º 13/91, de 5 de junho. A importância deste Decreto-lei nº 364/79, de 04 de setembro, decorre hoje para além da sua atividade em função das matérias transferidas, como se mantém ainda em vigor, não tendo sido revogado por nenhum outro (Alves, 2012).

Aliado ao processo de autonomia das escolas e gozando das competências legais e estatutárias decorrentes da CRP e do EPA, o Decreto Legislativo Regional nº 17/92/M, de 30 de abril, viria também a adaptar o Decreto-Lei nº 43/89, àquilo que foi entendido como sendo as “ especificidades da Região Autónoma da Madeira”<sup>4</sup>. De acordo com os seus propósitos, define-se a autonomia, como o poder reconhecido às escolas pela Administração Educativa de tomar decisões nos domínios estratégicos, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe são consignados.

---

<sup>4</sup> Preâmbulo do Decreto Legislativo Regional nº 17/92/M.  
Página **22** de **183**

Neste contexto talvez se possa descortinar aqui, e por este motivo, razões para secundar Alves (2012) quando este afirma existir uma “vontade assumida em não aplicar o Modelo do Estado (Decreto-Lei nº 115-A/98) à organização e funcionamento das escolas da Madeira por, em contraposição, se pretender ensaiar as competências constitucionais e legais ao dispor da Região” (p. 152).

Como se refere no Decreto Legislativo Regional n.º 21/2006 M, de 21 de junho, a autonomia deve constituir um investimento na comunidade educativa, na qualidade do ensino e concretiza-se através de um processo gradual, que estimule o aperfeiçoamento das experiências e da aprendizagem quotidiana. Instituiu ainda, como instrumentos no processo da autonomia o Projeto Educativo (PE), o Regulamento Interno (RI) e o Plano Anual de Atividades (PAA). Este diploma constituiu assim, de forma inquestionável, um passo importante na valorização de cada escola num reforço das suas competências.

Na linha de análise que vimos fazendo sobre as organizações escolares importa após analisar os modelos descritos no Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril, enquanto modelo nacional e o Decreto Legislativo Regional nº 21/2006/M de 21 de junho, como modelo regional, extrair algum entendimento para o nosso objeto de estudo (Anexo 13). Assim, em ambos os Decretos, podemos destacar a vontade em afirmar que é indispensável responsabilizar e assegurar a participação de toda a comunidade envolvente, promovendo projetos dentro dum enquadramento legal, mas permitindo e reforçando o papel de todos os agentes educativos. Relevância ainda, para a vertente social e cultural, bem como, a possibilidade do envolvimento da comunidade educativa em organizações adaptadas à realidade de cada escola.

No caso do modelo regional, este faz referência à denominação de um Conselho da Comunidade Educativa (CCE), que pode integrar representantes de diferentes áreas, passíveis de serem desenvolvidas por um CDE, integrando-o no PE e no RI, se a escola assim o entender. Por outro lado, no modelo nacional este órgão denomina-se por Conselho Geral (CG) e refere-se igualmente à faculdade de agir em função do PE e do Plano Anual (Plurianual) de Atividades/ Plano Anual de Escola (PAA/PAE).<sup>5</sup> Assim sendo, temos em comum a possibilidade

---

<sup>5</sup> No Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril designa-se por “Planos anual e plurianual de atividades” os documentos de planeamento, que definem, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução. Do seu lado, o Decreto Legislativo Regional nº 21/2006/M de 21 de junho designa por “Plano anual de escola” o documento elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão da escola que define, em função do projeto

de integração de projetos como os CDE, dentro do PE da escola ou agrupamento de escolas (Quadro II, do Anexo 13), pelo que se denota em ambos os modelos semelhanças evidentes.

Aprofundando um pouco mais, no modelo nacional, refere-se a possibilidade de o CG definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas, sendo que, no modelo regional, por outro lado, referem-se nas competências do CCE, que este deve propor e colaborar ativamente em atividades de formação cívica e cultural dos seus representantes, não abordando a temática das atividades desportivas. É ainda referido que, no desempenho das suas funções e competências, o CCE tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para a realização eficaz do acompanhamento e a avaliação relativa a todo o funcionamento da instituição educativa, bem como de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projeto educativo e ao cumprimento do plano anual de atividades.

Ao longo dos últimos anos, a direção e o conselho pedagógico das escolas têm delineado e implementado propostas organizacionais que visam responder aos diferentes desafios educacionais colocados a esta unidade organizacional. Na dimensão Conselho Pedagógico (CP), quer o modelo nacional, bem como, o modelo regional têm conceitos idênticos e vão de encontro à criação de projetos dentro da escola, onde podemos incluir os CDE, dado o seu caráter social, desportivo e pedagógico (Quadro III, do Anexo 13). Assim, sustentando o que ambos os decretos referem, temos que, o CP define os critérios gerais para a orientação escolar e pedagógica, é responsável pela definição dos princípios gerais de articulação e diversificação curricular, pela definição de critérios que regulam a elaboração dos horários, e por último pela colaboração e incitamento a iniciativas formativas, culturais e de inovação pedagógica, como nos diz Ventura (2006).

Na realidade, na dimensão que nos interessa estudar, a escola, na gestão do seu trabalho curricular, deve centrar-se nas questões de organização e gestão, concretizada em projetos próprios, adequados ao contexto e a cada grupo de alunos, focalizados nas aprendizagens curriculares de todos.

Nas competências do CP, dá-se ênfase à promoção da articulação da escola com outros estabelecimentos ou instituições, apoiando iniciativas de natureza formativa e cultural, bem

---

educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procede à identificação dos recursos envolvidos.

como na definição de critérios na elaboração de horários. O desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação podem ser perfeitamente incluídas no projeto de CDE.

Assim, e de acordo com Ventura *et al.* (2006), o CP define os critérios gerais para a orientação escolar e orientação pedagógica, é responsável pela definição dos princípios gerais de articulação e diversificação curricular, pela definição dos critérios que regulam a elaboração dos horários e pela colaboração e incitamento a iniciativas formativas, culturais e de inovação pedagógica.

Referência para o Despacho normativo n.º13-A/2012, de 5 de junho, do MEC e o Despacho n.º 116/2014, de 9 de julho da SRE, que no caso particular dos CDE deteta-se que se privilegia a obtenção de crédito horário para os professores poderem participar na criação de um projeto de clube na escola (Anexo 14).

Acaba assim, por sair reforçada a autonomia das escolas, possibilitando a implementação de projetos próprios, que valorizem as boas experiências e promovam práticas colaborativas, tendo em conta os recursos humanos e materiais de que as escolas dispõem. Na realidade, cada escola, poderá dentro dos seus limites, decidir a duração dos tempos letivos, a gestão das cargas curriculares de cada disciplina, a gestão dos seus recursos humanos e as opções nas ofertas curriculares obrigatórias ou complementares.

De acordo com a realidade regional da Madeira, o Desporto Escolar (DE), encontra-se previsto no Despacho n.º 109/2005, da Secretaria Regional de Educação conjugado com o Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2005, de 8 de março, que regulamenta a estrutura organizacional a nível de escola do DE na RAM. Neste âmbito, anualmente, são atribuídos a cada escola, mediante o despacho do Secretário Regional da Educação, créditos horários para as atividades do DE, tendo por base o projeto do DE e o trabalho desenvolvido no ano letivo anterior. Temos ainda, redução da componente letiva para os titulares dos cargos de coordenador e orientador de equipa do DE, bem como, o coordenador de atividade interna da escola.

No que se refere à atribuição de créditos horários para projetos existentes na escola, temos o exemplo dado por Roldão (2014) onde aborda a promoção de dinâmicas colaborativas, a organização dos alunos e a organização de modelos de horários escolares, exigindo assim, uma gestão mais flexível dos recursos existentes, o que realça o papel que as

estruturas organizacionais intermédias têm na escola, na transformação do currículo e na sustentabilidade do modo de organização do trabalho docente.

Como é referido no Anexo 15, verificamos que no caso do Despacho n.º 9302-A/2014 de 17 de julho, este não é aplicável à realidade escolar regional da Madeira, mas que permite-nos criar condições para privilegiar a oferta desportiva na escola, a todos os alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória enquanto estratégia de promoção do sucesso educativo e de estilos de vida saudáveis. Para além, dos créditos horários referem-se também, os níveis de atividade e a organização de atividades pelo CDE.

Na Madeira, a Resolução n.º 818/2007 de 3 de agosto, depois revogada pela Resolução n.º 754/2013, de 6 de agosto, vem adotar uma regulamentação própria regional destinada a consagrar as normas a aplicar na implementação das atividades do desporto escolar, que vem definir a necessidade de proceder a alterações na política desportiva regional, atribuindo às escolas a responsabilidade nas fases de iniciação e de formação da carreira dos praticantes desportivos, bem como, o desenvolvimento de vocações para o desempenho de outras funções desportivas. Acresce ainda, que o DE deve realizar a sua missão através dos núcleos de DE, do “Clube da Escola” e de uma efetiva articulação com o Desporto Federado (DF). De salientar, no entanto que, todas estas questões implícitas na Resolução n.º 818/2007, de 3 de agosto, nunca foram postas em prática, e como tal, ficou de parte a possibilidade de aplicar tais medidas. A Resolução n.º 754/2013, de 6 de agosto, voltaria a mencionar a possibilidade dos alunos integrantes do “Clube da Escola” poderem participar nas modalidades/atividades do desporto escolar em que não são federados e que a Resolução produziria efeitos a partir do início do ano letivo de 2013/2014. Uma vez mais, tais medidas, não foram postas em prática (Anexo 15). Estamos em crer que tais condicionalismos se devem a questões de ordem política, o que viria de certa forma regular o desporto regional de forma distinta do modelo nacional, comprometendo a vontade em assumir a criação de um modelo regional próprio, onde se privilegiava uma interligação entre a organização do DE e do DF ( Formação / Competição).

De acordo com o atrás exposto, não se encontram diferenças substanciais entre o modelo nacional e o modelo regional, no que diz respeito à forma como se enquadram os CDE. Existem pontos comuns dentro da escola pública em ambos os regimes, no que se refere à promoção de projetos envolvendo os agentes educativos, onde o objetivo principal passa

pela promoção integral do aluno e o sucesso educativo do mesmo. Cada escola ou agrupamento de escolas, deverá promover nos seus projetos a vertente social, adaptada à sua realidade, procurando assentar no PE, no RI e no PAA/PAE. As diferenças, que existem, encontramos-as, sobretudo entre os elementos que compõem o CG / CCE. Como podemos constatar no modelo nacional, existe referência na sua composição para pessoal docente, não docente, pais, alunos, município e comunidade local, enquanto que o modelo regional faz referência para o pessoal docente e não docente, pais e para as modalidades especiais, sendo estas, designadas por cada escola. Estas modalidades não estão definidas, fazendo do modelo nacional, um modelo com maior envolvimento extraescolar, relativamente ao regional.

## **1.2. Clubes Desportivos Escolares**

Uma das principais conclusões do estudo Europeu<sup>6</sup>, denominado “Cidadãos da União Europeia e o Desporto” (abrangeu cerca de 24 791 elementos inquiridos, de 25 estados da União Europeia), aponta no sentido em que “o desporto deve ocupar um lugar proeminente e cada vez maior nos programas escolares, para além do facto de considerarem que é útil aumentar e melhorar a cooperação, entre os sistemas desportivo e educativo”

De acordo, com o referido estudo constatou-se que 87,8% dos portugueses eram sedentários, que 66% dos portugueses com mais de 15 anos afirmaram nunca ter feito atividade física e que apenas 22% o faziam uma única vez por semana. É na educação, que a atividade física e o lazer, ganha maior relevância, porque a relação entre o sector da educação e a atividade física engloba três aspetos diferentes: educação física na escola; atividade física nas comunidades locais - através dos clubes desportivos - e educação e formação para professores de educação física, treinadores e profissionais de saúde.

Assim, a criação de vários clubes, inclusive os clubes de desporto federado nas escolas, incidindo prioritariamente na prática desportiva, nas suas variantes de formação e competição, visa uma perspetiva de desenvolvimento integral dos alunos, de forma a

---

<sup>6</sup> No ano de 2004, sob a égide da Comissão Europeia, realizou-se, pela segunda vez, o Eurobarómetro denominado “Os cidadãos da União Europeia e o Desporto”. Este estudo foi solicitado pelo Diretório Geral da Educação e da Cultura e coordenado pelo Diretório Geral da Informação e da Comunicação.

corresponder à contínua evolução da realidade e adaptação aos anseios de toda a comunidade onde se integra a escola.

O CDE é a unidade organizativa da Escola, que serve de suporte ao desenvolvimento e execução do Programa Nacional do Desporto Escolar (PDE) do Ministério da Educação, e só poderá funcionar com uma dimensão de Projeto de Escola, aprovado em reunião de Conselho Pedagógico. No programa faz-se referência ainda, de que os CDE podem constituir-se como Clubes Escolares Federados (PDE 2009-2013).

De acordo com Soares (2002), e numa dimensão regional, a criação dos CDE pode contribuir para um novo papel da escola na formação do desportista, em especial nas etapas iniciais do processo de formação. Diz ainda, que a promoção da prática desportiva em ambiente escolar pode servir como estímulo a uma maior responsabilização dos deveres e dos direitos dos alunos na escola, na família e na sociedade.

Quando falamos de CDE, torna-se necessário fazer uma abordagem geral à forma como se organizam estas instituições. Como tal, recuamos à década de 90 onde se realizaram estudos, que expomos mais à frente, respeitantes à estrutura e funcionamento de âmbito nacional, e onde se apresentaram algumas linhas de orientação, bem como, propostas para a renovação das estruturas organizacionais do Desporto Escolar (DE). Tratava-se assim, de construir um modelo que salvaguardasse os interesses e objetivos de uma larga população de jovens no plano da educação e, paralelamente, estabelecer formas de comunicação, articulação e cooperação entre o DE e o Desporto Federado (DF), segundo Soares (2009).

De acordo com Pina (1995), propõe-se nesta altura, a criação de uma nova estrutura, a que designava de “Núcleo/Clube Desportivo Escolar”, como o ponto de encontro e participação de toda a comunidade educativa. Sugeria mesmo, um modelo consubstanciado na vida associativa das atividades da escola.

Carvalho (1987), desenvolve princípios e objetivos para uma escola e um DE, com uma nova organização, sustentado numa dinâmica associativa e participação democrática de todos os agentes envolvidos. Refere ainda, que o DE deve assumir-se como um setor muito específico que persegue objetivos, também adequados às necessidades educativas dos jovens, mas não deve fechar-se em si mesmo, pois estabelece interações positivas com o setor desportivo federado.

Na RAM e há cerca de 20 anos, Soares (1997) refere que continuava por clarificar o papel do DE no crescimento e desenvolvimento do desporto de uma Região Autónoma, que tinha vindo a seguir um modelo de organização própria, no quadro dos seus interesses específicos. O autor refere que se estava a perder uma oportunidade de se introduzir um modelo de organização consubstanciado nos interesses e necessidades da população mais jovem, que integrasse os setores escolar e federado numa perspetiva sinérgica e de continuidade do processo de desenvolvimento desportivo.

Guimarães (2005), afirma que é desejável que as “práticas do desporto escolar sejam garantidas pela escola através dos seus agentes educativos, podendo contar com o apoio técnico, pedagógico e logístico das autarquias e dos demais agentes desportivos” (p. 20). O mais importante será rentabilizar os recursos materiais e humanos, porque achamos que a escola, integrando os vários agentes educativos, económicos e sociais da localidade em que está inserida, tem condições para oferecer um bom serviço.

Deste modo, os CDE poderão surgir como organizações facilitadoras do processo de ensino / aprendizagem para as nossas escolas tal como referem Barros, 2010; Kickbusch, 2012; Strecht, 2008, quando dizem que a missão atribuída à escola no nosso tempo é atuar de forma integradora, em que os alunos se sintam motivados ou que tenham as melhores condições para a aprendizagem. Neste sentido, as escolas enquanto organizações devem responder por objetivos relativos ao cumprimento de um serviço público de educação que garanta o acesso universal, e a maximização das possibilidades de todos os alunos atingirem níveis elevados de sucesso escolar.

Homem (2006) refere que a escola, como instituição social ao serviço do indivíduo e da comunidade, deve contribuir através de atividades físicas e desportivas para uma formação equilibrada da juventude, coerente com o sistema educativo e com as obrigações do Estado. Neste âmbito, ao nível organizacional, a qualidade pode ser vista como um fator de diferenciação nos produtos e nos serviços. Reconhece ainda, o autor, a necessidade de “articular um conjunto de atividades de desporto escolar, numa lógica de complementaridade e rentabilização de instalações e recursos humanos, especialmente dos professores e técnicos desportivos e de recursos financeiros” e, ao mesmo tempo, “definir estratégias de intervenção conjuntas contemplando um apoio significativo às escolas dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e secundário que desenvolvam projetos/atividades desportivas”.

No entanto, e de acordo com Antunes (2004), “o Estado surge ainda como principal financiador e regulador, com os mecanismos de mercado e as instituições e modalidades de organização e atuação eventualmente referenciáveis ao *terceiro sector* participando também dessas áreas de governação. Este processo constituiu, em Portugal e no sector da educação, uma expressão de transformações em curso quanto à política social de direitos básicos e de bem-estar” (p. 207).

Toda esta abordagem dos CDE, enquanto organização dentro do espaço educativo e na sua ligação à organização escola, traz-nos para uma dimensão já abordada antes. De facto, e como podemos constatar, por exemplo em Lima (2007), “as questões da interação com entidades múltiplas também se colocam ao nível da própria governação da educação, entendida ao nível mais sistémico. Na verdade, hoje, as funções educativas públicas já não são do domínio exclusivo dos governos, nem funções tradicionalmente tidas como privadas estão totalmente fora da sua alçada” (p. 152).

A criação de clubes, incidindo principalmente na prática desportiva, nas suas variantes de formação e competição, tem por objetivo uma perspetiva de desenvolvimento integral dos alunos, de forma a corresponder à contínua evolução da realidade e adaptação aos anseios de toda a comunidade onde se integra a escola, como nos é descrito no Despacho Normativo nº 13-A/2012 (Anexo 14), no seu artigo 17.º, do capítulo 5, que prevê, dada esta relevância, a atribuição de horas para projetos que não se enquadrem nas disposições do crédito horário estabelecido, desde que bem fundamentados e autorizados pelo Ministério da Educação.

Aferir a relação de dinâmica e interdependência que os CDE estabelecem com a comunidade educativa, além de perspetivarem formas de governação da educação, torna-se fundamental para a nossa investigação, procurar estabelecer o enquadramento que os mesmos têm de acordo com uma comparação dos modelos de organização das escolas, quer a nível nacional, quer regional (Anexo 13), e descortinar diferenças e semelhanças e no final permitir compreender o alcance de ambos.

Neste sentido, podemos falar em CDE como projetos escolares, com perspetivas mais globais e abrangentes. Assim, e de acordo Costa (2003), os inúmeros projetos pedagógicos, entre os quais os projetos de atividades culturais e desportivas, têm como objeto de intervenção a escola na sua totalidade.

O DE deve fazer parte integrante, pois, da estrutura do PE, com um papel de destaque nos PAA/PAE, nos horários dos professores de Educação Física (EF) e no interesse dos alunos. A escola, como centro de desenvolvimento da prática desportiva educativa, deve assumir o desporto escolar como um elemento fundamental do seu PE. Para tal, deve proporcionar condições de acesso generalizado a todas as crianças e jovens que queiram praticar desporto (Mota, 2003).

### **1.3. Os CDE enquanto Organizações Autónomas**

De acordo com o enquadramento teórico de referência que vimos analisando, em parte, conseguida e evidenciada, pelos estudos na linha do NPM, constatamos que a tendência atual das organizações é procurarem ser estruturas mais flexíveis, mais eficientes e autónomas. Como referem Christensen e Laegreid (2005) um aumento na eficiência seria produto de maior autonomia e desregulação, mais flexibilidade e maior discricção para as instituições. Estes autores salientam ainda, que as prioridades deixaram de ser um impulso por criar agências e organismos autónomos e converteram-se numa luta por atingir uma boa governança em geral, e mais especificamente encontrar equilíbrio entre a prestação de contas e autonomia ao concentrarem-se em aparelhos de coordenação débeis, falta de capacidade do governo e mecanismos de prestação de contas débeis (OCDE, 2002).

Bilhim (2006) refere que “as organizações são unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação. Tudo isto converge, portanto, para nos levar a ter presente a importância das organizações”(p. 21).

Mintzberg (2008), diz que “as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes”. Ainda, segundo o mesmo autor a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas. É por esta razão, que as organizações invadem tanto a vida das sociedades como a vida particular das pessoas. Para confirmar esta realidade basta lembrar que os homens estão, naturalmente, integrados numa

teia de organizações: família-escola-partido-profissão-trabalho-clubes, etc., como referem Machado e Portugal (2014).

Na opinião de Rodrigues (2009) “as organizações enquanto entidades sociais operacionais, são conjuntos estruturados de pessoas que prosseguem determinados fins e, que são possíveis de metodologias de uma gestão estratégica, independentemente de serem públicas, privadas ou mistas” (p. 93).

Uma organização depende claramente da atuação dos seus membros, logo é importante criar condições para que se verifique uma aproximação dessa atuação aos valores da organização, de modo a garantir a concretização dos objetivos e a efetiva prossecução da missão da entidade. Como afirma Bilhim (2002) para que as organizações envolvam “as pessoas e o modo de as gerir – práticas, processos - são as mais importantes fontes de sucesso das organizações” (p. 31).

Ora, todo este enquadramento resulta relevante para o nosso estudo. Na escola, enquanto organizações complexas, existe uma multiplicidade de atores que coexistem numa lógica de ação, com projetos individuais, mas sempre com uma finalidade comum – a educação. As escolas enquanto organizações, não podem ser consideradas fora do contexto onde existem e onde confluem interesses diversos integrados por uma comunidade educativa, circunstância que concorre para que se possa afirmar que “a escola é um contexto” (Palomares 2003, p. 114).

A escola enquanto organização que presta um serviço público, é um sistema muito complexo já que nele interagem professores e alunos, pais e pessoal não docente, representantes do poder político local, económico e sociocultural. Esta heterogeneidade de atores, sistemas, vontades, interesses faz com que a escola seja, não só, uma organização muito complexa, como também muito difícil de administrar, uma vez que esta diversidade terá de ser conduzida numa única direção.

Desta forma podemos pensar nos CDE e na comunidade educativa como parte integrante duma organização escolar. Valois & Bertrand citado por Fernando Serra (2008), referem que “as organizações educativas são entendidas como sistemas dotados de relativa autonomia, e prosseguindo determinados fins, que se encontram condicionados pelas orientações da sociedade em que aquelas organizações se inserem” (p. 7).

A escola, deve construir a sua autonomia a partir da comunidade em que está inserida, identificando os seus constrangimentos e potencialidades, tendo subjacente os princípios da administração central e local, pois só assim se poderá dar resposta aos desafios da mudança.

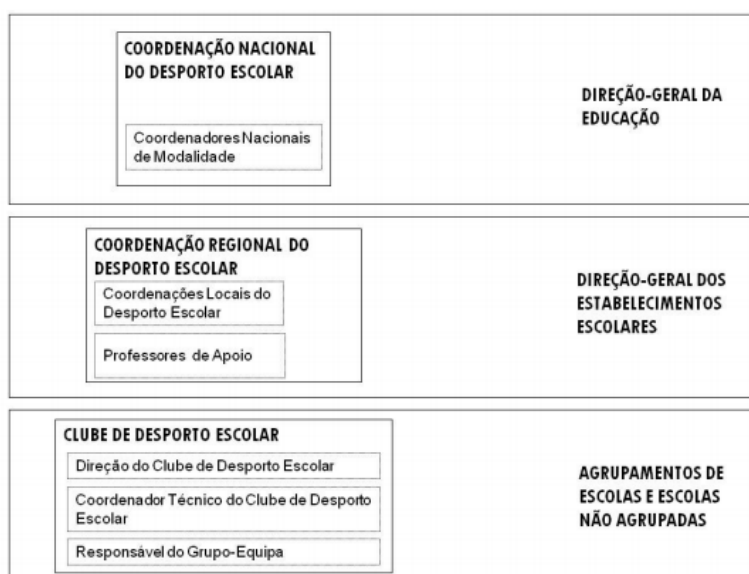
#### 1.4. O Desporto Escolar enquanto elemento da organização escolar

O Despacho n.º 9302/2014, de 17 de julho, que define o atual modelo visa entre outros objetivos, criar condições para o alargamento gradual da oferta de atividades físicas e desportivas, a todos os alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória.

Ao longo dos anos, o DE foi-se enraizando nos estabelecimentos de ensino portugueses, como parte integrante da estrutura do PE, com um papel de destaque nos PAA/PAE, nos horários dos professores de EF e no interesse dos alunos. O DE foi cimentando a sua posição na organização escolar sustentado pelas opiniões de um conjunto de indivíduos desde o panorama político ao catedrático, que enfatizam a importância do DE para a formação dos jovens como nos referem Silva e Sarmento (2015).

A tabela seguinte mostra-nos a organização do DE nacional e as suas estruturas, de forma a percebermos como funcionam.

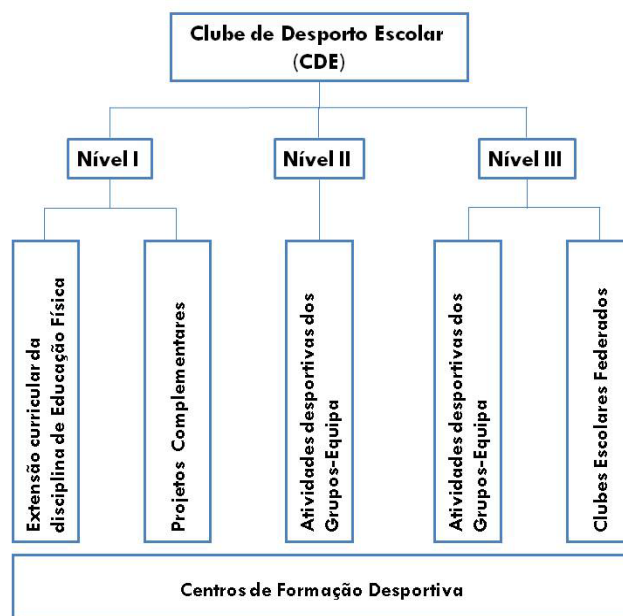
Tabela 2 - Estrutura Organizacional do Desporto Escolar Nacional



Fonte: Programa do Desporto Escolar 2013/2017

Na tabela seguinte está explícita a oferta desportiva no panorama do Desporto Escolar nacional.

Tabela 3 - Níveis de desenvolvimento da oferta desportiva



Fonte: Programa do Desporto Escolar 2013/2017

O Projeto do DE em cada escola, deve ter em conta o seu PE, o PAE e estabelecer uma relação estreita com a disciplina de EF.

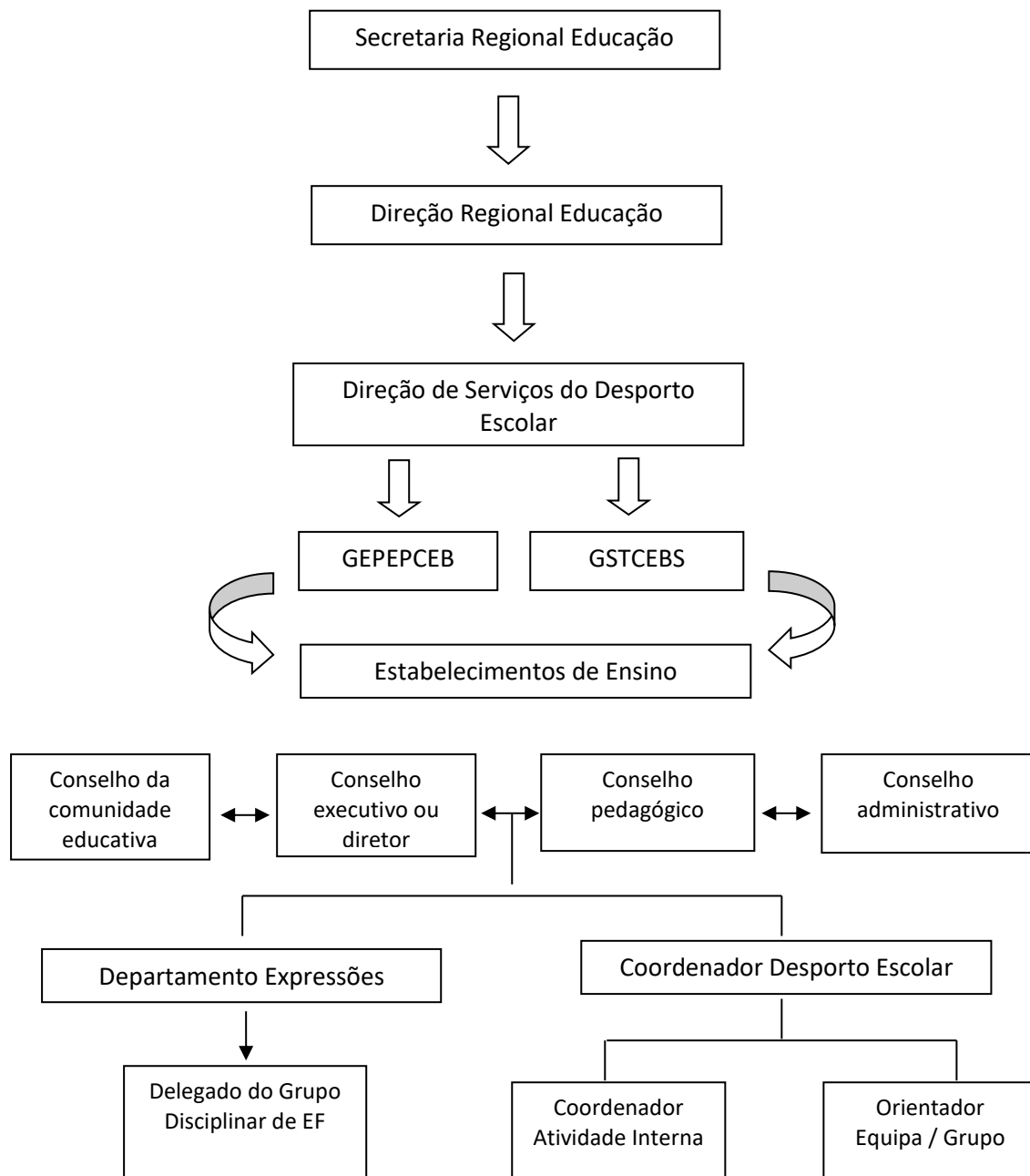
Ao nível da Região Autónoma da Madeira, o Programa do atual XII Governo Regional, aprovado a 22 de maio de 2015, no seu capítulo V, Educação, Formação Profissional, Juventude e Desporto, refere que no campo da Educação, a Região dispõe de um parque escolar, que responde ao essencial das necessidades, e que no Desporto mantém-se dinâmico o corpo de organismos envolvidos na sua organização e promoção, desde a animação e formação até à alta competição e ao rendimento.

No Programa do atual Governo surge, como um dos objetivos, reforçar e dinamizar a prática desportiva escolar, enquadrar as atividades de Desporto Escolar dos 2º e 3º ciclos e do Secundário com o projeto educativo de escola e em articulação com a Educação Física curricular, evitando-se assim, redundâncias e excesso de oferta para apenas alguns alunos. O programa refere ainda, que se deve desenvolver um estudo e implementar um quadro regular de atividades de cooperação entre os setores escolar e federado, designadamente a partir do

2º ciclo, consubstanciado em atividades conjuntas nas etapas de sensibilização, iniciação e formação de praticantes desportivos.

Na tabela seguinte podemos perceber como se organiza e quais as estruturas do DE regional:

Tabela 4 - Organigrama do Desporto Escolar na RAM



Fonte: Portaria n.º 90/2016 de 3 de março.

De acordo com as tabelas anteriormente apresentadas e sendo o DE um elemento da organização escolar, podemos constatar assim, que de acordo com a realidade nacional, a sua estrutura organizacional, permite a criação de Clubes de Desporto Escolar / Centros de Formação Desportiva, como projetos escolares incluídos no PE das escolas ou agrupamentos de escolas, em estreita relação com o DE. Na realidade regional a sua estrutura apenas permite a criação de projetos / clubes aprovados em CP, tendo por base a importância que os mesmos representam para a comunidade escolar. Estes projetos não têm que necessariamente estar ligados ao DE (como são o caso dos clubes de fotografia, teatro, europeu). No entanto, todos os CDE criados na região tiveram o seu início enquanto projetos escolares enquadrados com o DE. Assim, a dimensão nacional promove a competição entre estabelecimentos escolares, como também, enquanto Clubes de Desporto Escolar / Centros de Formação Desportiva ao nível das escolas ou agrupamentos de escolas. Na dimensão regional a competição existente situa-se apenas entre estabelecimentos escolares no diferentes concelhos.

A presente abordagem conceptual, acerca da administração pública e da administração escolar, coloca no centro da nossa análise a circunstância de os CDE enquanto organizações, estarem inseridos dentro de outra organização, que é a escola. Olhamos pois, para as organizações, na forma como interagem ao nível dos seus recursos humanos e das suas estruturas organizativas e temos de equacionar o seu papel.

O fato de a organização ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas, que interagem entre si (Bilhim, 2005). As organizações existem para servir os indivíduos, condicionando o seu modo de vida e a diversidade das organizações está bem patente no mundo real, onde podemos observar desde empresas industriais, comerciais e de bens e serviços, tais como hospitais, bancos e escolas (Parreira, 2005).

Será importante portanto, que o desporto escolar e os CDE vejam reforçada a sua integração plena nos Projetos Educativos de Escola, como projetos transformadores e inovadores para uma escola de sucesso, criando condições organizacionais e de funcionamento dentro de cada escola e que o dignifiquem (Pires, 1996).

Os CDE e as atividades desportivas que desenvolvem, procuram valorizar a participação e o envolvimento dos jovens, dos pais e encarregados de educação, professores,

funcionários, clubes, associações e autarquias locais, estabelecendo, entre si e o exterior, um conjunto de parcerias de forma a criar condições favoráveis para a comunidade educativa.

Os CDE e a escola procuram estabelecer uma cooperação direta entre si, num regime de parceria ou seja, devido ao facto de as organizações, conjuntamente, conseguirem complementar-se entre si nas prestações de serviços. O CDE e escola não dependem um do outro, mas num cenário de rentabilização das estruturas dentro duma parceria saudável que poderá favorecer ambos, numa perspetiva sistémica da escola, do CDE e da comunidade em geral. Hoje, de acordo com a realidade dos CDE abrangidos no nosso estudo e inseridos nas escolas, funcionam num complexo ambiente interorganizacional, onde a participação em redes coloca os professores em novos contextos, que oferecem novas formas de conceber o ensino e a aprendizagem (Lima, 2006).

Na realidade, sendo os CDE estruturas organizativas autónomas situadas dentro da escola, estão limitadas no seu campo de atuação quando em regime de cooperação com as instituições escolares, ou seja, sendo uma organização com estatutos próprios, vê-se privada de benefícios destinados à escola e aos projetos escolares desenvolvidos dentro desta. A título de exemplo, e como podemos constatar no Quadro I do anexo 13, temos as horas que são atribuídas aos docentes para desenvolverem projetos, dentro do crédito horário que é atribuído às escolas.

Assim, os professores da escola podem fazer parte dos CDE, no entanto, não podem usufruir de horas para desenvolver atividades no clube, como poderiam, por exemplo desenvolver ao nível da AI ou do DE, como parte integrante do seu horário.



**PARTE II**  
**ESTUDO EMPÍRICO**  
**Opções Metodológicas**



## **1. Enquadramento da investigação**

Do enquadramento teórico, desenhado nos capítulos anteriores, destacamos segundo Tuckman (2005), que a investigação é empírica por basear-se na recolha de dados relevantes e convenientes extraídos da própria realidade ou da experiência/vivência do investigador. Nesta ótica, pareceu-nos relevante proceder ao estudo das relações, que diversos atores, provenientes de diversos níveis organizativos e realidades institucionais, estabelecem entre si no âmbito da escola e da administração pública.

Como tal, debruçámos a nossa análise sobre os Clubes Desportivos Escolares da R.A.M., e em que medida constituem Modelos de Organização própria, dentro da Escola Pública.

### **1.1. Problema de investigação**

De acordo com Almeida e Freire (2007), a definição de um problema pode ser feita através de um raciocínio indutivo e/ou através de um raciocínio dedutivo. No primeiro caso, procura-se encontrar a partir da observação de vários fenómenos singulares algo que os unifica, partindo-se de aspetos específicos, que possam concorrer para a elaboração de uma teoria. Quivy e Campenhoudt (2003) consideram que, a definição de uma boa pergunta de partida resultará num fio condutor útil, para o investigador orientar o seu trabalho. Assim sendo, a nossa pergunta de partida formulada a partir do tema de estudo é a seguinte:

Em que medida os Clubes Desportivos Escolares da R.A.M., constituem Modelos de Organização própria, dentro da Escola Pública?

### **1.2. Objetivos da investigação**

Em conformidade com o problema de investigação, pretendemos alcançar um conjunto de objetivos, neles se distinguindo o objetivo geral e os objetivos específicos.

- **Objetivo geral**

Constitui objetivo geral deste estudo, comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

- **Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, enquadram-se os seguintes:

- Agrupar os diferentes CDE, de acordo com os seus estatutos e regulamento interno;
- Caracterizar os clubes de acordo com a oferta desportiva, participação federada, instalações desportivas e número de atletas;
- Verificar a importância dos CDE enquanto veículos promotores do bem-estar físico.

### **1.3. Modelo de análise**

Identificada a pergunta de partida, bem como o objetivo geral e objetivos específicos da investigação, impõe-se no presente capítulo a referência ao modelo de análise do estudo em causa. Segundo Carmo (2013) “Dá-se o nome de modelos de análise às representações dos principais elementos a estudar [...; são] modelos porque são representações simplificadas [... e de] análise porque pretendem ser ferramentas úteis para desconstruir problemas de investigação, salientando as principais variáveis em jogo” (p.16).

#### **1.3.1. Questões de investigação**

No início do processo de investigação, nomeadamente na abordagem do tipo qualitativo, o investigador começa por formular questões que, posteriormente, o mobilizam para a procura de respostas na realidade que pretende estudar, segundo Rallis e Rossman (2003).

A elaboração de conceitos constitui uma das dimensões principais da construção do modelo de análise segundo Quivy e Campenhoud (2003). São assim, na perspetiva destes autores, respostas provisórias, que no decorrer da investigação, devem ser adequadamente exploradas, analisadas, permitindo no final da investigação apurar a sua veracidade ou não. Não perdendo de vista, aquele que constitui o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo, as seguintes questões formuladas a partir do mesmo, afiguram-se em nosso ver como determinantes:

Comparar a realidade dos CDE, na sua componente estrutural, através das seguintes questões:

- Participação dos elementos da comunidade educativa nas atividades do CDE?
- Quanto tempo dedicam por semana às atividades do CDE?
- De que forma devem subsistir os CDE?
- Devem os alunos / Enc. educação pagar mensalidades?
- Que tipo de atividades desportivas devem promover os CDE?
- Que tipo de modalidades devem privilegiar os CDE?

Estabelecer correlações entre os modelos organizativos eficazes dos CDE e a promoção da escola:

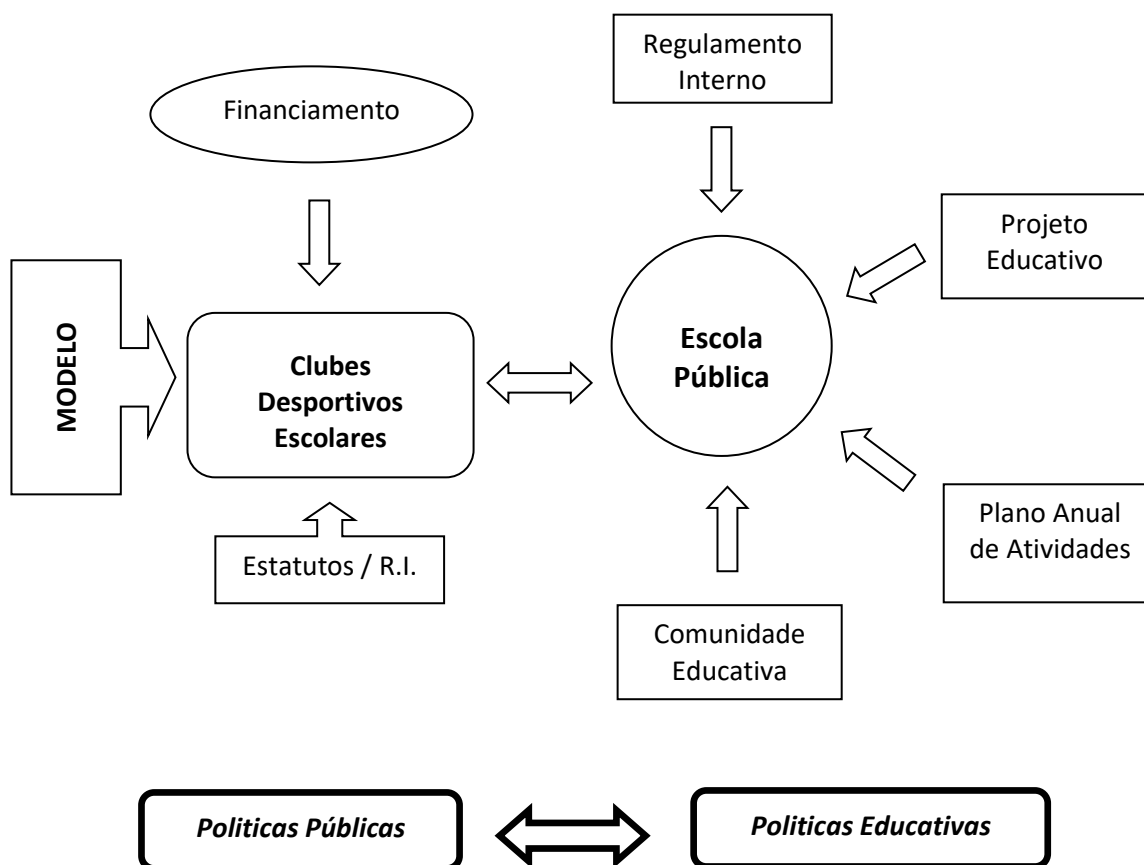
- Será o CDE importante para a promoção do bem-estar físico?

Analisar a participação dos órgãos do conselho da comunidade educativa no CDE:

- Quem se envolve mais com o CDE?

- Relação entre o projeto educativo, o plano anual de atividades com o CDE

Figura 1 - Desenho da Investigação



## 2. Metodologia de investigação

Face aos propósitos desta investigação, orientados para o conhecimento da realidade a estudar, levou-nos a optar por uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), quanto à forma de abordagem, que possibilite a triangulação de dados e adapte, da melhor forma possível, o estudo ao tema em causa (Almeida e Freire, 2003; Morgan, 2007). O primeiro momento da investigação, do ponto de vista metodológico, assenta numa abordagem qualitativa e revelou-se, a nosso ver, pertinente face ao objetivo de recolha de opiniões e perceções, as quais não seriam apreendidas exclusivamente com recurso às técnicas metodológicas de natureza quantitativa.

O segundo momento, assenta numa abordagem puramente quantitativa. Diversas definições têm surgido ao longo dos tempos, para caracterizar a investigação quantitativa. Contudo, em todas as abordagens identificam-se 3 aspetos: o estudo de um fenómeno específico, a medição do fenómeno mediante formas numéricas e por último a aplicação da matemática, em concreto, do método estatístico, segundo Gomes e Cesário (2014). A opção por uma abordagem quantitativa justifica-se pelo facto de, através dela, ser possível medir determinados fenómenos, adotando técnicas estatísticas, confirmar ou infirmar hipóteses, utilizando dados de uma amostra representativa que depois é generalizada para o restante universo, como nos refere Denzin e Lincoln (2005). Para a presente investigação a opção recaiu na elaboração e aplicação de um inquérito por questionário.

### **2.1. Sujeitos da investigação**

Em conformidade com a metodologia adotada, este estudo foi aplicado a 9 Escolas da rede pública da RAM<sup>7</sup>, com Clubes Desportivos Escolares nas suas instalações. De acordo com os estabelecimentos escolares envolvidos, desde o ensino pré-escolar ao secundário, estes distribuíem-se por 5 concelhos da Região: Funchal, Câmara de Lobos, Santana, Machico e Santa Cruz.

De um universo de indivíduos constituído por elementos dos órgãos de gestão, presidentes de clubes, coordenadores de clubes, docentes, funcionários, pais e alunos, participaram 401 indivíduos no inquérito. Uma vez que existiam 9 CDE, foi aplicado a 9 presidentes e coordenadores de clubes, bem como a 9 elementos do conselho executivo/diretor.

---

<sup>7</sup> EB 23 da Torre; EB 123/PE Bartolomeu Perestrelo; EB 123/PE do Porto da Cruz; Escola Básica e Secundária Dr. Ângelo A. da Silva; Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco; Escola Básica e Secundária de Santa Cruz; Escola Básica e Secundária Bispo D. Manuel F. Cabral; Escola Secundária Francisco Franco; Escola Secundária Jaime Moniz.

Tabela 5: Alunos matriculados, docentes e não docentes segundo os estabelecimento de ensino para o ano letivo 2013/2014

|   | Estabelecimentos de Ensino                           | Alunos | Docentes | Pessoal Não Docente |
|---|--|--------|----------|---------------------|
| 1 | EB 23 da Torre                                       | 823    | 132      | 46                  |
| 2 | EB 123/PE Bartolomeu Perestrelo                      | 1115   | 135      | 53                  |
| 3 | EB 123/PE do Porto da Cruz                           | 260    | 72       | 43                  |
| 4 | Escola Básica e Secundária Dr. Ângelo A. da Silva    | 1045   | 173      | 60                  |
| 5 | Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco           | 1552   | 238      | 83                  |
| 6 | Escola Básica e Secundária de Santa Cruz             | 961    | 153      | 62                  |
| 7 | Escola Básica e Secundária Bispo D. Manuel F. Cabral | 552    | 106      | 36                  |
| 8 | Escola Secundária Francisco Franco                   | 1957   | 261      | 91                  |
| 9 | Escola Secundária Jaime Moniz                        | 2210   | 246      | 77                  |

Fonte: OSERAM, 27 de outubro de 2015

## 2.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Foram usadas as seguintes técnicas e instrumentos de recolha de dados: entrevista, análise de conteúdo para as entrevistas realizadas, recolha documental; construção do questionário; aplicação de pré-teste e aplicação do questionário. Quanto aos procedimentos de análise, utilizou-se o programa de análise estatística SPSS 22, para tratamento dos questionários pois é uma das ferramentas mais utilizadas no mundo, nomeadamente nas áreas das Ciências Sociais, permitindo o tratamento de dados, provenientes de várias fontes (como por exemplo o questionário), e por último a construção de quadros, tabelas e gráficos em Excel 2013.

### **2.3. O inquérito por entrevista**

A entrevista tem sido uma técnica muito adotada no campo das Ciências Sociais e Humanas, que se caracteriza por permitir o conhecimento de algumas das particularidades (esquemas conceituais, representações) dos sujeitos participantes na investigação, para além da recolha de dados inerente ao processo em estudo (Estrela, 1994), e proporciona ainda, ao investigador, um conjunto de dados, que mediante uma análise cuidada, lhe permite extrair uma informação útil que poderá clarificar a problemática do estudo (Bardin, 2010; Bogdan & Biklen, 1994). Pode também, ser adotada como ferramenta de recolha de informação de natureza quantitativa, mas é utilizada predominantemente como técnica nas abordagens de natureza qualitativa. No caso deste estudo procedeu-se a uma entrevista para clarificar o tema, uma vez que os entrevistados fazem parte da amostra do estudo. Pretendeu-se, por último, através das entrevistas, recolher opiniões e dados que revelaram-se ser extremamente úteis na construção do inquérito, bem como, construir um modelo teórico-metodológico de governação dos CDE.

Assim, optou-se por uma entrevista que pode ser classificada segundo Manzini (2004), quanto ao seu grau de estruturação em:

- **Entrevista semiestruturada (ou semi-diretiva)**

Com objetivos definidos e perguntas previamente estruturadas em torno de um tema pré definido, o guião de entrevista foi até certo ponto flexível e adaptável ao rumo da conversa (quanto à gestão das perguntas), sem perder de vista os objetivos traçados. Visou entender/captar as perspetivas/vivências específicas de cada sujeito. O tempo disponível foi otimizado, atendendo a que os dados vão sendo tratados sistematicamente. Exigiu-se uma boa preparação por parte do entrevistador. O Guião de entrevista revela-se num instrumento fundamental, pois dele consta, não só, toda a informação necessária à caracterização do tipo de entrevista a aplicar, como também os elementos necessários à condução e orientação da mesma.

Para cada entrevistado preparámos um Guião, (Anexo 1) sendo comum em cada um deles os seguintes elementos de identificação:

- Identificação do entrevistado;
- Enquadramento da entrevista;
- Tema;
- Objetivo geral.

As questões preparadas para cada entrevistado foram enquadradas em quatro blocos distintos:

- Bloco 1 – Legitimação da entrevista (informação sobre o contexto da investigação e seus objetivos);
- Bloco 2 – Recolha de dados de carácter geral (conhecer a situação profissional do entrevistado);
- Bloco 3 – Caracterização do organismo ao qual pertence (exceto para enc. educação);
- Bloco 4 – Caracterização do CDE da escola.

Construído o Guião, procedeu-se ao agendamento das entrevistas, procurando garantir que as mesmas se realizassem num ambiente calmo e confortável, assim como, em termos de duração, não se prolongassem para além de 30 minutos.

- **Caracterização da amostra da entrevista**

A opção pelos elementos selecionados para a entrevista recaiu em indivíduos que fizessem parte do público-alvo do estudo, nomeadamente, elementos dos órgãos do conselho executivo, presidentes de CDE, coordenadores de CDE, professores e encarregados de educação, que pudessem fornecer dados úteis à construção do questionário e à caracterização e realidade atual dos CDE. Assim, e de acordo com o supracitado realizou-se seis entrevistas, respetivamente ao Presidente do Conselho Executivo da Escola 123/ PE Bartolomeu

Perestrelo (Anexo E1), Encarregado de Educação – Escola Básica e Secundária de Santa Cruz (Anexo E2), Coordenador do Clube Desportivo Escolar (Anexo E3), Presidente do Clube Desportivo Escolar inativo (Anexo E4), Presidente do Clube Desportivo Escolar – Escola Secundária Francisco Franco (Anexo E5), Encarregado de Educação – Escola 123/PE Bartolomeu Perestrelo (Anexo E6).

#### **2.4. Análise de conteúdo**

A informação recolhida na entrevista foi submetida a análise de conteúdo, mediante o agrupamento e classificação da informação recolhida junto dos entrevistados (Quivy e Campenhoudt, 2003).

Segundo Bardin (2010), a análise de conteúdo visa descrever a substância de uma dada mensagem, mediante um conjunto de procedimentos objetivos e sistemáticos, no sentido de proporcionar a inferência de conhecimentos. Em termos práticos, procurou-se encontrar padrões e regularidades na informação transcrita, tendo em conta a teoria que está subjacente a este estudo, de modo a criar um conjunto de categorias e subcategorias que sistematizassem a informação recolhida, de forma a proceder à construção do questionário.

Depois de realizadas as entrevistas, estas foram transcritas do registo áudio para texto (Anexo 2). Procedeu-se seguidamente, a várias leituras, de modo a darmos início ao processo de categorização. A categorização permite a passagem da informação recolhida em estudo “bruto” para dados organizados (em classes ou categorias). As categorias são rubricas, com um título genérico, que reúnem diversas unidades de registo que, com características comuns, podem desdobrar-se em subcategorias. Esta fase deve ser entendida como um processo de redução de dados, destacando os aspetos mais importantes para o estudo em causa (Bardin, 2010).

Assim, de acordo com a metodologia de análise e nos conceitos supra mencionados, procedeu-se à construção das tabelas onde se identificam as categorias e subcategorias (Anexo 3). Para cada uma das subcategorias, recorreu-se a excertos do discurso (que funcionam como indicadores), retirados dos textos, decorrentes das transcrições efetuadas às

entrevistas, de modo a possibilitar a interpretação dos resultados obtidos e a extrair as inferências necessárias à discussão dos resultados.

## 2.5. Inquérito por questionário

O segundo momento deste estudo empírico, assenta numa abordagem quantitativa. De acordo com Ghiglione e Matalon (2005), o questionário pode ser usado em diferentes situações do processo de pesquisa: para estimar algumas magnitudes absolutas, estimar magnitudes a descrever uma população ou amostra e testar hipóteses e pode ainda ser usado como um instrumento de recolha de dados.

De acordo com Carmo e Ferreira (1998) o inquérito, por questionário, constitui a técnica de recolha de dados mais utilizada no âmbito da investigação sociológica. Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém, existem recomendações de diversos autores em relação a essa importante tarefa, no processo de pesquisa científica. A construção do questionário em apreço, alicerçou-se na obra de Hill e Hill (2005) e os atos preparatórios que antecederam a elaboração do questionário revelaram-se determinantes e facilitadores de todo o processo de construção do mesmo. Para o efeito, procurou-se sistematizar toda a informação necessária tendo subjacente o modelo de análise. Assim, partindo das questões de investigação, foram sendo identificadas as “componentes e escalas de medida”. Ancorado nesta informação, o questionário foi sendo construído. A opção pela construção do instrumento de recolha de dados, justifica-se pelo fato de inexistir um questionário já previamente validado que respondesse às variáveis em estudo.

A opção pela aplicação do inquérito por questionário fundamenta-se nas características do próprio instrumento que possibilita um melhor conhecimento da população inquirida aferindo os seus comportamentos, perceções, valores<sup>8</sup> e opiniões, para além de viabilizar a possibilidade de quantificar uma diversidade de dados e proceder a numerosas análises de correlação, bem como a representatividade necessária (Quivy e Campenhoudt, 2003).

---

<sup>8</sup> Sobre o tema dos valores sugere-se a consulta, por exemplo, de Bilhim e Correia (2016).  
Página 50 de 183

No caso da presente investigação, a opção recaiu na elaboração do respetivo questionário online, através da ferramenta disponibilizada pela *GoogleDocs* do *Google Drive*, que oferece, de forma gratuita, um conjunto de ferramentas como a edição online de arquivos (documentos, folhas de cálculo e apresentações) e a colaboração em tempo real com outros utilizadores e a recolha de dados mediante a estruturação de formulários (Anexo 4).

Segundo Machado (2009), o *Google Drive* coloca à disposição um conjunto de recursos que ao proporcionar um ambiente social acessível a todos, promove a interação e a aprendizagem colaborativa. É aqui, que se enquadram os questionários online, enquanto ferramentas direcionadas para a recolha de dados. Transpondo para o domínio da investigação, esta ferramenta proporciona melhor acolhimento por parte do inquirido, uma vez que lhe proporciona o conforto de responder às perguntas no local e no momento que melhor lhe convier. Por outro lado, para o investigador, à medida que os questionários vão sendo submetidos pelos inquiridos, poderá o mesmo ir acompanhando essa receção, numa base de dados a que tem acesso, sendo possível a partir dela transferir os dados para outras aplicações de tratamento estatístico, como, por exemplo, o SPSS 22.

A implementação do questionário foi precedida de solicitação de autorização junto da Direção Regional de Educação, organismo tutelado pela Secretaria Regional de Educação e que reúne essa competência, tendo a mesma sido devidamente autorizada (Anexo 10).

### **2.5.1. Caracterização da aplicação do pré-teste do questionário**

Os pré-testes “...dão aos investigadores a possibilidade de remover as deficiências dos questionários, diagnosticando e corrigindo essas imperfeições.” (Tuckman, 2005, p. 336). Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), a fase que antecede a aplicação do questionário, deverá ser uma fase procedimental no sentido de despistar todo e qualquer aspeto que possa comprometer a fiabilidade, validade, operacionalidade e compreensibilidade. Bell (2008) e Richardson (1999) recomendam a realização de um pré-teste, junto de uma população que se encontre fora do universo onde se pretende aplicar o questionário, mas que apresente as mesmas características da população em estudo. Com o pressuposto de garantir a clareza, rigor e evitar dificuldades de interpretação, a fase de aplicação do nosso questionário foi pois

antecedida pela realização de um pré-teste. Tratando de um questionário *on-line*, o mesmo foi submetido via *e-mail*, para efeitos de preenchimento, entre os dias 27 de outubro e 12 de novembro de 2015, a uma população docente e alunos de cerca de 27 indivíduos de uma escola secundária privada da RAM, (Escola da APEL) e como tal fora do universo desta investigação, mas reunindo características muito similares.

Das 27 respostas obtidas ao pré-teste, 21 corresponderam a alunos, 4 a docentes, a 1 funcionário e a 1 elemento do órgão de gestão. Destes 27 inquiridos, 8 pertenciam ao sexo feminino e 19 ao sexo masculino, onde 20 dos quais situavam-se abaixo dos 20 anos. No Questionário pré-teste submetido, foi disponibilizado um campo destinado à recolha de sugestões por parte dos inquiridos. Após procedermos à sua análise, optamos por acolher as sugestões apresentadas<sup>9</sup> (Vide comentários do Anexo 12), procedendo, para o efeito, às alterações nas questões suscitadas, no sentido de melhor aclarar o seu sentido.

### **2.5.2. Aplicação do questionário**

Após a aplicação do questionário pré-teste, entendemos estarem reunidas as condições para a aplicação do questionário. Por forma a dar cumprimento ao respetivo questionário, este teve o início da sua apresentação nas escolas, no dia 17 de novembro de 2015. A data da primeira resposta ao inquérito, por um sujeito inquirido por *e-mail*, ocorreu no dia 18 de novembro de 2015. Foi encerrada a sua receção a 04 de fevereiro, de 2016 (cerca de 2 meses e meio de aplicação do questionário). Tratando-se de um questionário *on-line*, à semelhança do questionário pré-teste, o acesso faz-se mediante um *link*, que via internet, possibilitou aos sujeitos o acesso ao mesmo. Uma vez preenchido, o questionário é submetido igualmente via *internet*.

---

<sup>9</sup> Pré-Teste: Melhoria na elaboração das duas últimas questões, referência do CDE no PEE e PAE e Designação do CDE com o qual se identifica, respetivamente.

### **2.5.3. Limitações metodológicas do inquérito**

No que se refere aos alunos, foi aplicado, preferencialmente, a alunos a partir do 7º ano de escolaridade até ao 12º ano do ensino secundário, visto já terem, assim, a noção da dinâmica que o clube desportivo da sua escola imprime e se organiza, bem como, pelos anos que frequentam a respetiva escola, o que proporciona um maior conhecimento da atividade realizada pelo CDE. Temos ainda, que após a apresentação do inquérito na Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco, no dia 25 de novembro de 2015, foi enviado para a mesma escola um *link* com o questionário, no dia seguinte, mas segundo relato do vice-presidente do órgão de gestão, o mesmo não foi aplicado devido a não terem rececionado o *e-mail*. No entanto existe registo do mesmo.

## **2.6. Análise de dados**

Este estudo, uma vez que, em termos metodológicos, conjuga a abordagem qualitativa com a quantitativa (abordagem mista), adotou procedimentos distintos relativamente à análise dos recolhidos. Enquanto na abordagem qualitativa, realizada através das entrevistas, a informação foi tratada com base na análise de conteúdo, na abordagem quantitativa, através dos questionários, fez-se uma análise estatística focada no modelo de Equações Estruturais.

### **2.6.1. Modelo de equações estruturais**

A “Análise de Modelos de Equações Estruturais” (*Structural Equation Modelling*) é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis (Marôco, 2010). O investigador começa por formular o quadro teórico e, depois, recolhe dados que confirmem, ou não, esse quadro

teórico. A teoria é assim o motor da análise, contrariamente ao paradigma da estatística clássica, em que os dados, e não a teoria, estão no centro do processo de análise.

Ainda, na linha das equações estruturais e como nos referem Rothman *et al.* (2011), as variáveis, em um modelo, são classificadas algumas vezes como endógenas, ou internas, e podem ser afetadas por outras variáveis, exógenas, ou externas. O tópico de modelos de relações causais múltiplas com equações múltiplas é conhecido em ciências sociais como modelos de equações estruturais.

Na mesma linha, devemos citar os estudos de Correia (2012) e Tenenhaus *et al.* (2005), em que abordam igualmente nas suas investigações, como modelo de análise, o modelo de equações estruturais (SEM)<sup>10</sup>.

### 2.6.2. Análise de *Clusters* (SPSS)

O SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) é uma poderosa ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar, em poucos segundos, os resultados. Esta ferramenta aborda o tratamento de dados em áreas como a transformação de dados, séries de dados temporais, comparação de grupos de casos, análise fatorial, análise de consistência interna, regressão linear, cruzamento de variáveis, testes t, ANOVA, testes não paramétricos, análise de clusters e análise discriminante.

A análise de *clusters* é uma técnica que é normalmente utilizada para identificar grupos de caso relativamente homogêneos com base em determinadas características. No SPSS são utilizados dois algoritmos para a execução da análise de *clusters*: “*Hierarchical cluster*” e “*K-Means cluster*”, segundo Pereira e Patrício (2013), e Correia (2012).

---

<sup>10</sup> Exemplos de aplicação de modelos de equações estruturais às ciências sociais abundam na literatura académica, aplicados às mais diversos setores de atividade. Na área da justiça, veja-se, por exemplo, Akutsu *et al.* (2017), Correia e Bilhim (2014), Correia (2013) ou Correia *et al.* (2013). Na área da saúde, veja-se, por exemplo Correia *et al.* (2017, *in press*), Correia *et al.* (2016a) ou Correia e Garcia (2015). Na área da segurança interna veja-se, por exemplo, Correia *et al.* (2017, *in press*).

A análise de *Clusters* compreende diversas etapas:

- Seleção dos indivíduos a serem agrupados;
- Definição de um conjunto de variáveis a partir dos quais se fará o agrupamento dos indivíduos;
- Definição de uma medida de semelhança (distância) entre cada dois indivíduos;
- Escolha de um critério de agregação, ou seja, definição de um algoritmo de partição;
- Validação dos resultados encontrados.

A tarefa mais importante da formulação do problema é a seleção das variáveis em que a agregação se baseia. A inclusão de uma variável irrelevante pode distorcer os resultados. As variáveis devem ser selecionadas com base em estudos anteriores, com base numa teoria, ou considerando as hipóteses que vão ser testadas<sup>11</sup>.

### **3. Apresentação, análise e interpretação dos resultados**

Realizado o inquérito, seguiu-se a etapa mais difícil, que foi, sem dúvida, a análise e interpretação dos resultados. Aqui, são apresentados os resultados referentes aos objetivos propostos. Esta análise quantitativa é baseada nos valores obtidos através do modelo estatístico referenciado, bem como, dos Estatutos e do Regulamento Interno apresentado pelos CDE.

---

<sup>11</sup> Um exemplo da aplicação de análise de clusters pode ser encontrado em Correia et al. (2016b).

Tabela 6 : Representatividade do CDE na escola

| Estabelecimentos de Ensino   | Alunos | Clube  | Atletas | %     |
|--|--------|--|---------|-------|
| EB 23 da Torre   | 823    | Clube Escola da Torre (CET)                          | 23      | 2,79  |
| EB 123/PE Bartolomeu Perestrelo  | 1115   | Clube Desp. Bartolomeu Perestrelo (CDBP)             | 106     | 9,50  |
| EB 123/PE do Porto da Cruz   | 260    | Clube Desportivo Escola Porto da Cruz (CDEPC)        | 20      | 7,69  |
| Escola Básica e Secundária Dr. Ângelo A. da Silva  | 1045   | Clube Escola da Levada (CEL)                         | 171     | 16,36 |
| Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco   | 1552   | Clube Escola Gonçalves Zarco (CEGZ)                  | *       | *     |
| Escola Básica e Secundária de Santa Cruz   | 961    | Clube Desportivo da Escola B+S de Santa Cruz (CDESC) | 86      | 8,94  |
| Escola Básica e Secundária Bispo D. Manuel F. Cabral   | 552    | Clube Desportivo Escola Santana (CDES)               | 50      | 9,05  |
| Escola Secundária Francisco Franco   | 1957   | Clube Desportivo da Escola Francisco Franco (CDEFF)  | 191     | 9,75  |
| Escola Secundária Jaime Moniz  | 2210   | Clube Escola "O Liceu" (CEOL)                        | 160     | 7,23  |
| * Sem representação federada de acordo com os dados obtidos através da demografia federada 2012/2013 |        |  |         |       |

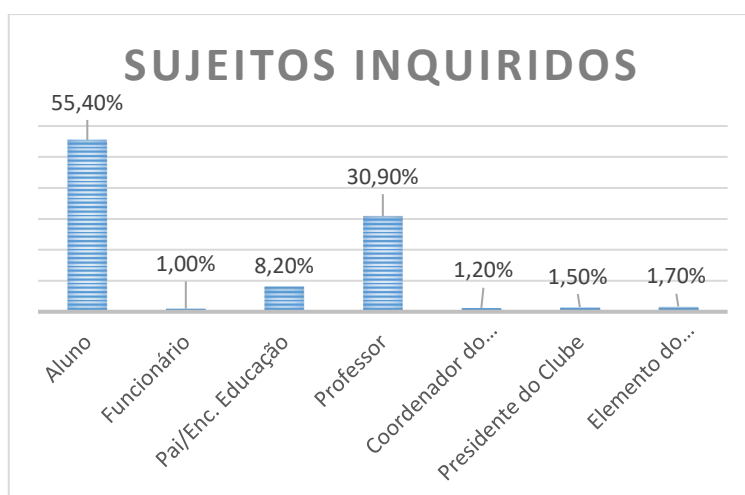
Fonte: Dados fornecidos pelos coordenadores dos clubes, associações de modalidade até dezembro de 2014, e demografia federada RAM 2012/2013.

A tabela 6 representa o número de atletas federados inscritos nos diferentes clubes face ao número de alunos de cada escola e pretende mostrar o envolvimento que o CDE representa na respetiva escola. Importa referir que, nem todos os atletas são alunos da escola, não permitindo saber se tiveram, assim, alguma relação com a mesma anteriormente, no entanto, é possível afirmar através dos coordenadores dos CDE que, os atletas são maioritariamente alunos das respetivas escolas. É de salientar ainda que, estes números de atletas apresentados, referem-se aos atletas federados, não contemplando os alunos envolvidos nas diferentes atividades dos CDE. Deste modo, podemos verificar que, o CDE com mais atletas face ao número de alunos da escola, é o Clube Escola da Levada (CEL) com 16,36%. Os restantes clubes rondam entre os 7,23% e os 9,75% de representatividade e por último o Clube Escola da Torre (CET) com apenas 2,79%. Temos de referir que, este último clube direciona a sua atividade apenas para os alunos da escola, envolvendo professores da escola, e com modalidades representadas maioritariamente na competição do DE. Aqui podemos aferir que escolas com menos alunos, tal como a Escola EB 23 da Torre e a EB 123/PE do Porto

da Cruz, poderão ter CDE menos representativos pelo facto de terem apenas alunos da escola e com atividades orientadas ao nível do DE.

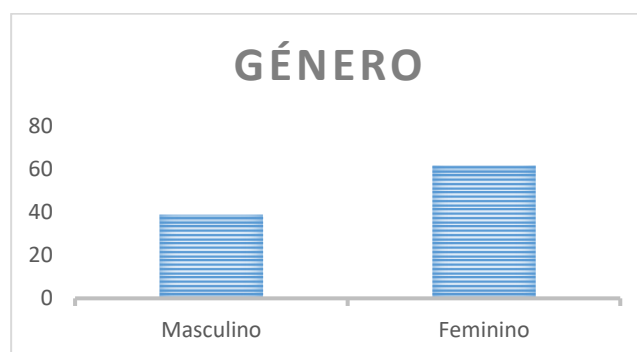
### 3.1. Dados sociodemográficos

Dos 401 sujeitos de investigação (conf. a Tabela 1 do Anexo 5), responderam maioritariamente ao inquérito 222 alunos e 124 professores. Temos de destacar na referida Figura 2, que uma vez que abordámos 9 CDE na nossa investigação, temos assim, um máximo de 9 elementos do Conselho Executivo, 9 Coordenadores e 9 Presidentes dos CDE, inquiridos.



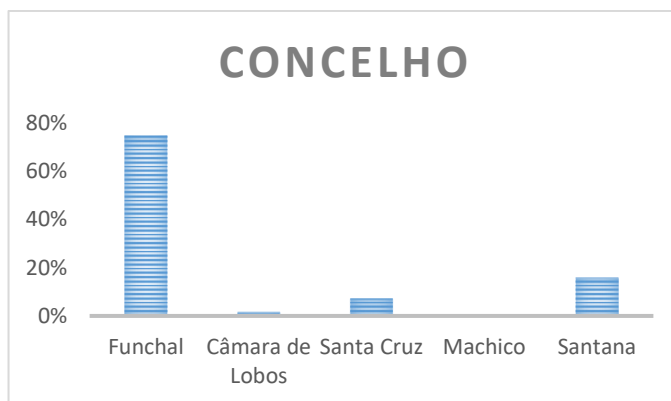
**Figura 2** – Distribuição dos sujeitos de investigação na comunidade educativa

Numa análise relativa à variável género, podemos afirmar que a amostra inquirida é maioritariamente constituída por sujeitos do sexo feminino (61,3%), enquanto 38,7% são do sexo masculino:



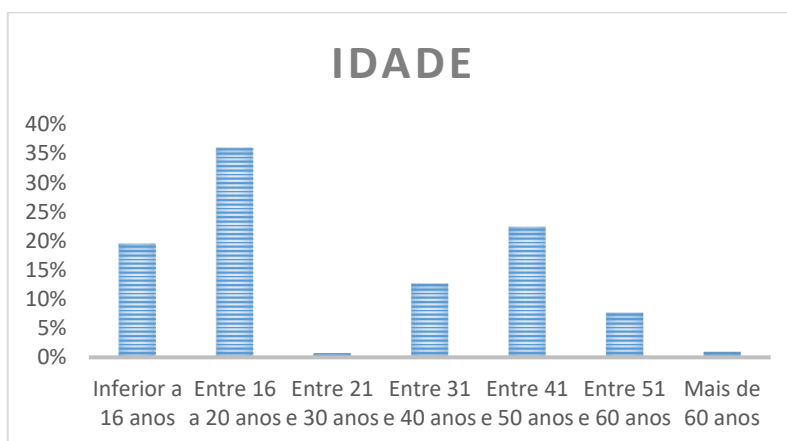
**Figura 3** – Distribuição dos sujeitos, segundo o género

De acordo com a Figura 4, 300 sujeitos (74,81%) pertencem ao concelho do Funchal, localidade onde estão sediados, seis dos nove CDE presentes na investigação. Os restantes 101 indivíduos (25,19%) pertencem aos concelhos de Câmara de Lobos, Santa Cruz, Machico e Santana.



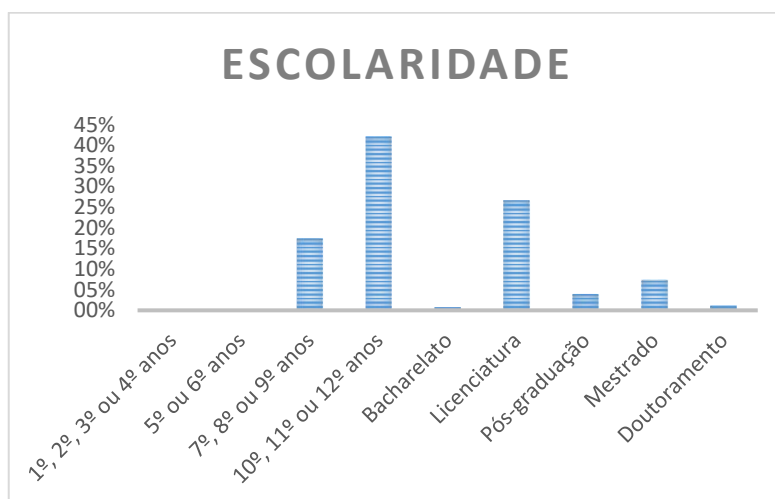
**Figura 4** – Distribuição dos sujeitos, segundo o concelho da sua escola

A Figura 5 contém os dados de caracterização da amostra relativos à idade. Como referido anteriormente, a grande maioria dos inquiridos são alunos, razão que explicará ser a faixa etária que se situa entre os 16 e os 20 anos (35,9%). Os elementos do Conselho Executivo, Professores, Funcionários e Encarregados de Educação posiciona-se, maioritariamente entre os 41 e os 51 anos (22,4%), e por último de referir, que 19,5% dos sujeitos que preencheram o inquérito tem idade inferior a 16 anos e superior a 9 anos, atendendo, a que, temos um inquirido do 2º ciclo.



**Figura 5** – Distribuição dos sujeitos, segundo a idade.

Como podemos constatar, através da Figura 6, cerca de 59,6% dos inquiridos situam-se entre o 7.º e o 12.º ano de escolaridade. 26,7% dos sujeitos está habilitada com o grau de licenciatura, existindo ainda 30 sujeitos com mestrado e 5 com doutoramento.



**Figura 6** – Distribuição dos sujeitos, segundo o grau de escolarização.

### 3.2. Análise Descritiva dos Dados

O Anexo 6 apresenta a estatística descritiva em função dos sujeitos da investigação. Como se pode constatar a partir da Tabela 1, apresentamos os dados referentes a um conjunto de questões levantadas face à realidade dos diferentes CDE, através dos sujeitos inquiridos. Assim, temos que 37,9% indica que a atividade física (AF) promovida pelos CDE, deve ser destinada quer à comunidade educativa, quer à população em geral, ou seja, a ambos. Em termos comparativos e em 2.º lugar, no que diz respeito à percentagem, temos que 36,4% dos sujeitos entende que a AF deve ser dirigida à comunidade educativa, não havendo assim diferença significativa na escolha dos sujeitos, no que diz respeito aos destinatários da AF promovida pelos CDE.

Quanto ao tipo de modalidades que deve desenvolver o CDE, os dados indicam que 69,6% dos sujeitos defende a inclusão de modalidades individuais e coletivas simultaneamente, o que se vem a constatar igualmente na Tabela de Clubes no Anexo 16. Ou seja, os CDE poderão ter na sua organização diferentes modalidades, sejam elas individuais ou coletivas, federadas ou não federadas.

Ainda, nesta linha, de acordo com a Tabela 3 do Anexo 6, e no que se refere aos escalões que um CDE deve privilegiar, temos que 74,1% das respostas apontam para que os mesmos possuam todos os escalões. Aqui, existe uma diferença significativa pois como segunda resposta mais votada, com 9,5%, temos os sujeitos que defendem que os escalões envolvidos devem ir até aos juvenis. De acordo com as respostas obtidas é maioritariamente aceite que os CDE devem possuir todos os escalões, assim sendo, leva-nos de certa maneira a refletir no que distinguirá um CDE de um “Clube de Praticantes”, bem como, se o CDE deve estar orientado para a formação, especialização ou para ambos.

Quando perguntámos quem deve fazer parte da direção dos CDE, 49,1% dos indivíduos indica que devem ser os professores da escola. Por outro lado, cerca de 20% dos sujeitos defende que, os membros da comunidade educativa devem fazer parte dos órgãos da direção. De destacar ainda, que 17,5% dos sujeitos não sabe o que responder (Tabela 4). Assim, e de acordo com dados obtidos através da análise aos estatutos dos CDE, podemos verificar que alguns deles vão de encontro aos resultados anteriormente referidos, nomeadamente Clube Escola da Levada (CEL), Clube Desportivo da Escola Francisco Franco (CDEFF), Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo (CDBP) e o Clube Escola da Levada (CEOL), apresentam semelhanças no que se refere à composição e funcionamento da direção. O artigo salienta que a Direção é o órgão de administração e representação do clube, composta por 5 elementos, no qual faz parte da mesma, um representante do Órgão de Gestão da Escola e por ele designado para o efeito, assim como, um diretor técnico cooptado pelos restantes elementos deste órgão. Constatamos que apenas 4 dos 9 CDE incluem nos órgãos da direção do clube, um representante da direção escola e um coordenador técnico nomeado pela direção do CDE, permitindo assim, que as decisões tomadas pela direção do clube tenham sempre o conhecimento da direção da escola, tal como nos refere o Entrevistado E2 (Anexo 2) que : “ por questões de controlo o clube tem estatutariamente membros do conselho executivo da escola no concelho fiscal, assembleia geral e na direção”.

No que diz respeito à subsistência financeira dos CDE, as percentagens das diferentes opiniões são muito próximas, o que poderá significar de acordo com as opções de resposta, um parecer muito generalizado face a esta questão. Assim, temos que 24,4% defende que devem ser subsídios públicos, 19% do orçamento da escola e de eventos para angariação de fundos, no entanto, 21,4% dos sujeitos não sabe o que responder. Nesta linha é paradigmática

a análise da entrevista (Anexo2, Entrevistado E1), sobre o modelo de subsistência financeira dos CDE, onde é referido que as suas constantes dificuldades na elaboração e execução de projetos, face ao orçamento cada vez mais limitado, e onde as prioridades são constantemente alteradas, face à contínua alteração do quotidiano das pessoas e da preocupação de cariz social, constituem, dessa forma, uma das preocupações a ter em conta na estrutura organizativa do CDE. “ Hoje em dia confrontamo-nos com momentos muito difíceis em termos de gestão. Hoje, tudo está diferente e mais complexo nos recursos humanos, materiais e financeiros. O rigor continua a existir mas sem dinheiro para investir, daí seja comum falarmos em parcerias.”

Por outro lado, temos que 56,6% dos inquiridos afirma que os alunos / encarregados de educação, não devem pagar mensalidades o que poderá significar menos uma fonte de receita para o CDE e que 34,2% dos sujeitos defende que devem pagar mensalidades. Temos então, que a subsistência dos CDE, de acordo com os inquiridos, deve provir de subsídios públicos e não das mensalidades provenientes dos atletas.

Quando perguntámos qual o apoio que o CDE deve dar aos atletas, 28,9% entende que este deve ser ao nível da comparticipação do seguro desportivo. Outros, com cerca de 21,4%, entendem que o apoio deve ser ao nível dos equipamentos para treino e para jogo. De destacar ainda, que cerca de 14,2% não sabe qual deve ser o apoio a dar aos atletas (Tabela 10, do Anexo 6).

O principal apoio, que o clube deve dar à escola, segundo 34,9% dos sujeitos, deve ser na comparticipação para a manutenção dos espaços desportivos e 30,2% entende que a comparticipação deve ser para a compra de material desportivo.

Por outro lado, e no que se refere ao apoio da escola ao clube, 42,9% entende que o mesmo deve ser a nível das instalações. Se atendermos a que, todos os CDE estão dentro da escola e usam as instalações das mesmas, estes números são apenas uma confirmação da realidade verificada, ou seja, todos os CDE estão sediados na respetiva escola. No entanto, podemos ainda referir que 15,7% aponta o material como possível apoio da escola, e 12,7% afirma como possível apoio da escola, os recursos humanos da mesma (Tabela 17, do Anexo 6). Em suma e de acordo com os inquiridos, a escola deverá ceder as instalações e o clube deverá mantê-las.

Quando confrontados com a pergunta se participam nas atividades desenvolvidas pelo CDE, 67,8% dos indivíduos, afirma que não. Apenas 23,7% dos indivíduos participa em atividades promovidas pelo CDE (Tabela 8 do Anexo 6). Ao perguntarmos aos inquiridos o tempo que dedicam semanalmente às atividades do clube, temos que 58,9% dos indivíduos não despende tempo nenhum às atividades. Cerca de 12,2% não responde e 10% dedica mais de 3 horas às atividades.

Será importante referir, que cerca de 66,1% dos inquiridos (265) não tem conhecimento dos estatutos e do regulamento interno do CDE. Na realidade e como podemos constatar nos Anexos 17 e 18, todos os CDE têm estatutos, e apenas 5 (50%) têm regulamento interno.

Na tabela 12, é perguntado aos indivíduos se conhecem os órgãos da direção do CDE. 60,8% dos sujeitos responde que não e 28,7% afirma saber quem são os órgãos da direção. Outro dos aspetos que devemos destacar, neste inquérito, é que, 78,6% dos inquiridos, não são sócios do CDE. Apenas 13,7% dos sujeitos são sócios. Nesta mesma linha, temos também que, cerca de 75,3% não têm qualquer ligação ao CDE, e que apenas 17,5% dos indivíduos são atletas, têm ou tiveram alguma ligação ao clube (Tabela 14, do Anexo 6). Isto, poderá explicar que o desempenho dos CDE, está subjacente ao envolvimento dos sujeitos na vida do clube, ou seja, a participação nas atividades, o tempo que despendem para o clube, o conhecimento acerca dos estatutos e do regulamento interno, o conhecimento dos membros da direção e o ser sócio ou estar ligado ao clube enquanto atleta.

Na tabela 15, do Anexo 6, temos que 52,9% dos sujeitos refere que o modelo organizativo do CDE depende da organização da escola e dos elementos da direção do clube. Como podemos constatar, de acordo com o Entrevistado E1, do Anexo2, quando se aborda o modelo de organização e a sua relação com a escola, o entrevistado afirma que “deve ser criada uma responsabilização de parte a parte, que evite a presença de pessoas fora da escola, e que as decisões a tomar por parte da direção do clube tenham o conhecimento prévio do órgão de gestão da escola com a concordância de ambas as partes.”

Perguntámos ainda, se deveria haver referência à atividade desenvolvida pelo CDE, no projeto educativo da escola e no seu plano anual de atividades. Os números são esclarecedores, 74,3% defende que sim e apenas 5% que não. O que deverá significar que a

existência de redes, de parcerias de formação, de protocolos de cooperação é indispensável para o sucesso do projeto educativo como nos refere Azevedo (2011, p.20).

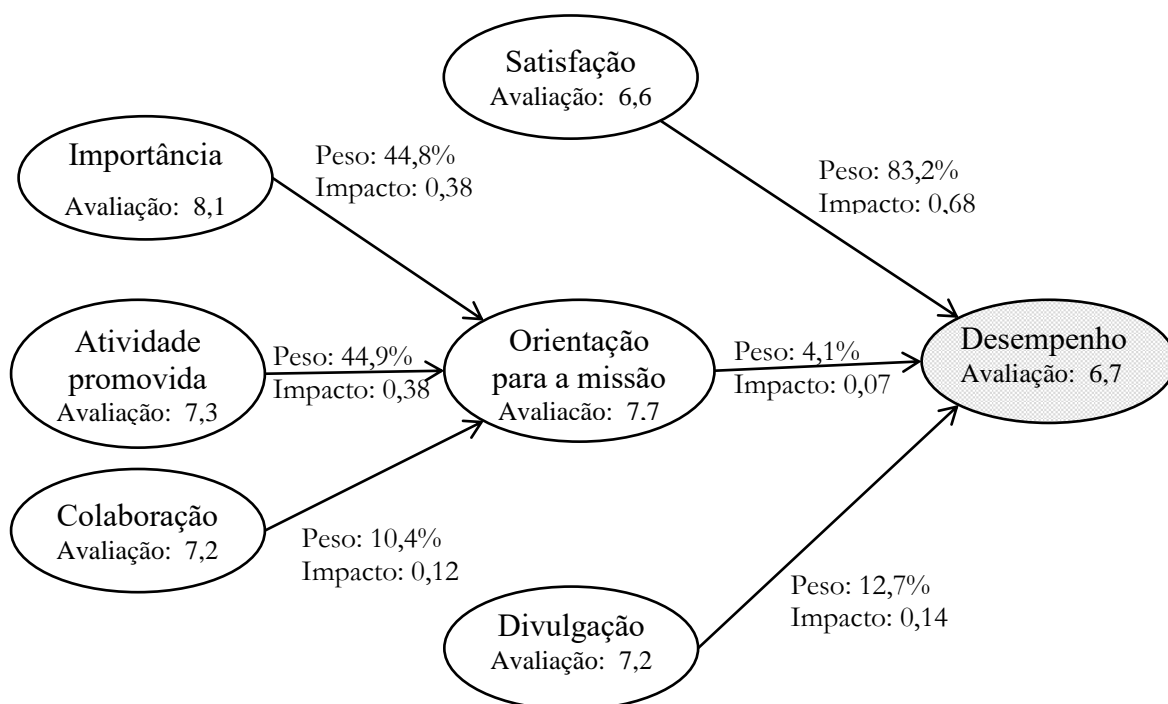
Na tabela 16, os sujeitos inquiridos, quando confrontados se conhecem os órgãos do conselho executivo da escola, cerca de 75,8% responde afirmativamente, contra 17,5% que afirma desconhecer os mesmos.

### 3.3. Modelo Estrutural e Análise de Clusters

O modelo estrutural aqui representado, que seguimos, tem vindo a ser aplicado em outros estudos de forma muito ampla, para medir o grau de satisfação dos clientes (Tenenhaus *et al.*, 2005).

No nosso estudo e de acordo com o modelo representado abaixo na Figura 7, foram introduzidas sete Variáveis Latentes (VL).

**Figura 7 - Modelo estrutural**



Fonte: elaboração própria.

As VL estão representadas, no inquérito, através de um grupo de questões, com uma escala de resposta de 1 a 10. Uma VL, que nunca aparece como uma variável dependente, é chamada de variável exógena (Importância, Colaboração, Atividade Promovida, Divulgação e Satisfação). Caso contrário é chamada de variável endógena (Orientação para a Missão e o Desempenho). De acordo com a interpretação do nosso modelo estrutural temos para cada uma das variáveis uma avaliação. Avaliação essa, representada pela média dos 3 Clusters, ou seja, revela-se a tendência das respostas nos diferentes grupos. O modelo pretende assim, analisar as variáveis relacionando-as entre si de forma a aferir o grau de desempenho, que os CDE apresentam de acordo com o inquérito. Cada uma delas tem um peso e um impacto diferente, bem como, os valores médios de cada grupo de acordo com as VL, difere do valor médio apurado para o Desempenho geral dos CDE.

As variáveis exógenas (Importância, Colaboração, Atividade Promovida, Divulgação e Satisfação) diferem entre si nos valores do impacto e no peso que apresentam. As variáveis exógenas vão influenciar outras variáveis endógenas, com peso e impacto distintos, bem como, variáveis endógenas poderão influenciar outras variáveis endógenas (Orientação para a Missão e o Desempenho).

As variáveis exógenas (Importância, Atividade Promovida e Satisfação), possuem peso e impacto elevados. Podemos afirmar pois, de acordo com o modelo apresentado, que estas são as mais relevantes no nosso estudo para aferir o desempenho dos CDE.

Sendo a análise de Clusters, uma técnica normalmente utilizada para identificar grupos, e atendendo à nossa investigação com as variáveis em estudo, identificámos 3 tipos de grupos de acordo com os valores na escala de respostas apresentada de 1 a 10 respetivamente: Entusiastas, Satisfeitos e Catastrofistas, seguimos agora de perto o modelo utilizado por Correia (2012).

Num universo de 401 inquiridos e quando nos referimos ao grupo de Entusiastas, temos 178 indivíduos (44,39%), nos Satisfeitos 191 (47,63%) e no grupo dos Catastrofistas apenas 32 indivíduos (7,98%).

Assim, e de acordo com a Tabela 1, do Anexo 8, para o grupo dos Entusiastas temos os valores médios mais elevados, ou seja, numa escala que vai desde os 8,1 no que se refere à colaboração dos diferentes intervenientes e aos 9,2 na importância que os CDE têm na promoção do bem-estar físico. Este grupo apresenta um valor médio de 8,5, e situa-se acima

da média, tendo em conta que o número médio da avaliação do desempenho dos CDE é de 6,7.

No caso do grupo de Satisfeitos e, com igual exemplo, temos 6,8 para a Colaboração e 7,7 para a Importância dos CDE na promoção do bem-estar físico. De salientar que, neste grupo, o valor mínimo atinge os 5,7 e refere-se ao grau de satisfação com a atividade desenvolvida pelo CDE da escola e o valor máximo atinge os 7,73 e refere-se à Importância. A média das diferentes variáveis (6,68) situa-se abaixo da média (6,7).

Por último, temos os Catastrofistas onde a Colaboração fica nos 4,1 e a Importância pelos 4,2. O valor mais baixo vai para o Desempenho com 3,6. Para este último grupo o desempenho do CDE é igualmente abaixo da média, tendo em conta que a média das suas variáveis é de 3,91.

Assim, temos que apenas o grupo dos Entusiastas (44,3%) estão contentes com o desempenho do clube da sua escola face às variáveis apresentadas no modelo estrutural, pois os valores (8,1 a 9,2) situam-se acima da média (6,7).

Como podemos verificar, de acordo com as categorias apresentadas na tabela 2, do Anexo 7, no grupo dos Entusiastas, 35,96% dos indivíduos envolve-se com o CDE e 40,45% conhece os órgãos de gestão da escola. 84,27% afirma que deve existir referência ao CDE no PEE e no PAA/PAE. Temos ainda, que 31,46% conhece os Estatutos e o Regulamento Interno, e no que se refere ao pagamento das mensalidades por parte dos alunos / enc. educação, estes estão divididos, ou seja, 43,82% afirma que Sim e 48,88% deste grupo afirma que Não. 34,27% dos Entusiastas são licenciados e 26,97% têm entre 16 a 20 anos. 37,64% são professores, mas apenas 19,66% são sócios do CDE. 56,18% afirma que a direção do CDE deve ser composta por professores da escola. Apenas 19,66% são sócios do CDE e 41,57% elege a designação de Clube da Escola para o CDE.

Para o grupo dos Satisfeitos constatamos que 77,49% dos indivíduos não se envolve nas atividades do CDE e que 69,11% não conhece os órgãos de gestão da escola. 66,49% não dedica tempo nenhum às atividades do clube. 72,77% não conhece os Estatutos e o RI e 48,69% frequenta o secundário. Apenas 8,38% são sócios, e 4,71% dedica mais de 3 horas semanais às atividades do clube.

Por último no grupo dos Catastrofistas temos que 87,50% dos elementos que fazem parte deste, são alunos e que apenas 3,13% são professores. 81,25% afirmam que os alunos / enc. de educação não devem pagar mensalidades e 6,25% afirmam o contrário.

Assim, e de acordo com as respostas obtidas no questionário, temos grupos de indivíduos distintos, onde a colaboração, a importância, e por último o desempenho são variáveis, consoante o envolvimento dos sujeitos no CDE. Deste modo, temos os Entusiastas como um grupo que se envolve mais nas atividades do clube, onde existem muitos sujeitos que conhecem os órgãos de gestão, os estatutos e o RI, mais licenciados e mais professores e por seu lado temos os Catastrofistas onde acontece precisamente o contrário.

### 3.4. Análise dos estatutos e Regulamento Interno dos CDE

Tabela 7 – Estatutos dos CDE

|  | Denominação | Natureza | Objeto, objetivo ou fins | Sede | Sócios | Órgãos do Clube | Receitas e Despesas | Disposições Finais e transitórias | Regime jurídico e disposições gerais |
|--|-------------|----------|--------------------------|------|--------|-----------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Clube Escola Estreito (CEE)                      |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Escola Torre (CET)                         |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Escola Levada (CEL)                        |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Desportivo Escola Porto da Cruz (CDEPC)    |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo (CDBP)    |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Desportivo Escola Santa Cruz (CDESC)       |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Desportivo Escola Francisco Franco (CDEFF) |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Escola O Liceu (CEOL)                      |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Desportivo Escola Santana (CDES)           |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |
| Clube Escola Gonçalves Zarco (CEGZ)              |             |          |                          |      |        |                 |                     |                                   |                                      |

De acordo com a análise dos Estatutos (Anexo 17) e da tabela 7 podemos agrupar os diferentes CDE, de acordo as suas semelhanças (a sombreado), começando desde logo com a denominação dos diferentes CDE, onde 50% deles têm a denominação de Clube Desportivo e outros 50% de Clube Escola. Nesta linha, e como podemos ver na última questão do

questionário (Tabela 19), perguntámos aos indivíduos, qual deveria ser a designação com a qual se identificavam mais, perante a realidade do clube da sua escola. As opiniões foram variadas, cerca de 33,9% dos sujeitos defende que a designação deve ser de Clube da Escola, logo a seguir, 23,7% aponta para Clube Desportivo, com 15,5% Clube na Escola, mas 15% afirma não saber o que responder. Aqui, poderá revelar alguma incerteza, quanto ao enquadramento que se pretende do clube na escola, enquanto organização, ou seja, ou se assiste a um clube orientado para o DE e para atividade interna, envolvendo apenas a comunidade educativa, com o propósito de servir apenas a escola, ou então, temos um clube orientado para o DF envolvendo a escola, associações, clubes e demais instituições com o propósito de servir a população em geral.

No que diz respeito à Natureza, apenas CEL, CEE, CDEPC e CDESC, referem semelhanças, ou seja, afirmam que o clube é uma pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos, que reger-se-á pelos seus estatutos e regulamentos próprios e no omissivo pela lei geral aplicável às associações. Salienta ainda, que podem ser admitidos no clube todos os indivíduos aptos a concretizar os fins associativos e que solicitem à Direção, cabendo, porém à Assembleia Geral a exclusão de qualquer associado.

No que se refere ao Objeto, Objetivos ou Fins, todos os CDE referem o fomento e a prática de atividades desportivas culturais e recreativas, através da realização de eventos com elas relacionadas, onde apenas CEGZ e o CEOL referem como principal objetivo a prática do desporto para o desenvolvimento dos jovens na Região e que se destina aos alunos, professores e funcionários da escola, bem como, aos ex-alunos e professores ou funcionários em regime de aposentação.

Quanto à sede dos CDE, todos têm a morada das respetivas escolas onde estão inseridos, e no que diz respeito aos sócios, CEE, CET, CDBP, CDEFF, CDES e CEGZ têm em comum a particularidade em referir os direitos e obrigações dos associados, suas categorias, condições de admissão e exclusão, e a existência de um regulamento geral interno, cuja aprovação e alteração são da exclusiva competência da Assembleia Geral / Direção.

No que se refere aos Órgãos do Clube / Associação, todos os clubes salientam nos seus estatutos que são Órgãos do Clube / Associação a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, podendo ser criados outros órgãos para coadjuvar a Direção.

Constituem assim, receitas do Clube “a Jóia”, as quotas dos associados e ainda quaisquer donativos, subsídios ou contribuições especiais que lhe sejam atribuídos. As despesas do Clube serão as que resultarem da prossecução do objeto e dos fins a que se propõe. CEE, CET, CEL, CDEPC e CEOL têm semelhanças entre si no que diz respeito a este capítulo.

Nas Disposições Finais e Transitórias, os associados fundadores, ou alguns deles para esse especial efeito escolhido pelos outros, ficam constituídos, desde já, em Direção provisória com competência para promover reuniões da Assembleia Geral destinadas à aprovação de regulamentos e à eleição dos membros dos órgãos sociais do CDE, bem como à admissão de novos sócios, até à data em que cessem funções. O CEE, CDEFF, CEL, CDBP, CEOL, CDEPC e CDESC têm comum este capítulo nos seus estatutos.

Em suma, de acordo com a análise aos estatutos, os CDE que apresentam mais semelhanças entre si e de acordo com com a incidência dos sombreados representados na tabela 7, são o CEE, CET, CEL.

No capítulo, Regime jurídico e Disposições gerais, o Clube reger-se-á pela Lei, Estatutos e Regulamentos a elaborar e a aprovar pelos respetivos e competentes órgãos sociais. CEE, CEL, CET e têm em comum este capítulo nos seus estatutos.

As especificidades representadas nos estatutos, por parte de alguns dos CDE, distingue-os uns dos outros e traduzem as diferenças que os caracterizam, tais como:

- Objeto: Para quem se destina as atividades do clube;
- Referência ao Regulamento Interno (RI) nos estatutos de todos os clubes;
- Receitas: diferentes formas de angariação.

Como exemplo, temos os estatutos do CEGZ, onde existe referência para um RI que complementar as funções dos Estatutos que se coadunará com a disciplina do Clube. Refere ainda, a elaboração do RI, que será remetido à Mesa da Assembleia Geral para apreciação e aprovação em Assembleia Geral os quais deverão ficar registados no livro de atas. Do RI constará, obrigatoriamente, a distribuição dos cargos e funções a serem exercidas pelos elementos da Direção. Pelo carácter fundamental o RI tem força obrigatória entre os sócios.

De acordo com a análise do RI dos diferentes clubes (Anexo 18), podemos agrupar os diferentes CDE, de acordo as suas semelhanças e diferenças destacando o seguinte:

Existem aspetos comuns entre o RI do CEE, Clube Escola da Torre e CEOL, nomeadamente os diferentes capítulos existentes.

Assim, e de acordo com os mesmos, o RI refere que o clube, na prossecução do seu objeto, desenvolverá atividades que tenham por fins a promoção desportiva, recreativa, cultural, social e pedagógica dos seus associados e da comunidade escolar e social onde se encontra inserido.

#### **4. Discussão dos resultados**

Feita a análise aos dados recolhidos tendo por base todo um quadro empírico construído com recurso à entrevista e ao inquérito por questionário, procedemos através de um exercício de reflexão e num processo de articulação com o quadro conceptual, à discussão dos resultados, extraíndo a informação que conduza às respostas face às questões suscitadas na presente investigação.

Aquando da análise conceptual, referimos ter constituído nossa opção, o estudo da autonomia dos Clubes Desportivos Escolares enquanto organizações, dentro da escola pública.

No campo da educação e no caso específico dos CDE, pelas inúmeras parcerias que criam, parecem enquadrar-se num modelo de “governança de network” (Lima, 2007), isto porque os CDE enquanto organizações, procuram cada vez mais estabelecer um conjunto de parcerias em rede, de forma a oferecer um serviço público com mais qualidade face às exigências, que lhes são impostas pela sociedade e de forma a satisfazer as suas necessidades, prestigiando desta maneira a AP.

Efetivamente, as questões da interação com entidades múltiplas, também na governança em educação, está a um nível mais sistémico. Como podemos constatar na Entrevista E2, do Anexo 2, que enfatiza que: “ fruto da boa relação que existe com a escola, temos um protocolo que nos permite utilizar as instalações da mesma permitindo assim ter outras atividades em protocolo com um clube regional, sendo estas atividades que

“alimentam” o clube e que pagam a utilização do espaço (...) campo de férias através dum protocolo com uma entidade bancária (...) o clube recebeu verbas através dos contratos programa permitindo aumentar os vencimentos dos treinadores (...) protocolos com escolas da sua periferia (...) eventos pontuais realizados para angariação de fundos destinados a suportar viagens, estadias e participações em torneios fora da região”.

Os CDE surgem ainda, como organizações facilitadoras do processo ensino / aprendizagem e assumem-se também, como importantes na promoção do bem-estar físico, inseridos na escola ao serviço do individuo e da comunidade. “o desporto deve ocupar um lugar proeminente e cada vez maior nos programas escolares, para além do facto de considerarem que é útil aumentar e melhorar a cooperação entre os sistemas desportivo e educativo” (Eurobarómetro, 2004).

A corroborar esta dimensão da importância dada aos CDE, na promoção do bem-estar físico, podemos constatar a unanimidade extraída de acordo com a análise de Clusters (Tabela 1, do Anexo 7). Nesta análise, os 3 grupos (Entusiastas, Satisfeitos e Catastrofistas) apresentam para a variável Importância, os valores mais elevados. Ainda, o nosso modelo estrutural aponta, para esta variável Importância, um valor médio de 8,14 numa escala de 1 a 10 (Figura 1, do Anexo 7), o que é assinalável.

O CDE é a unidade organizativa da escola que serve de suporte ao desenvolvimento e execução do programa do DE, com uma dimensão de projeto de escola, aprovado em conselho pedagógico. Assim, segundo 52,9% dos inquiridos o modelo organizativo do CDE depende da organização da escola, como também, dos órgãos que compõem a direção do clube. Refere-se mesmo, que a atividade desenvolvida pelo CDE deve constar no projeto educativo da escola e no seu plano anual de escola (74,3%). Esta resposta merece-nos assim, a conclusão de que os CDE são importantes na promoção do bem-estar, não apenas dirigido para o contexto escolar, mas também para a comunidade, promovendo uma articulação entre o desporto federado e o desporto escolar. Procuram-se as mais variadas parcerias de forma a potenciar um maior desempenho, envolvendo a comunidade educativa enquanto unidade organizativa da escola e os diferentes órgãos do clube. Parece-nos assim, que para os inquiridos, o clube e a escola enquadrados num modelo de governação em rede, bem como, o envolvimento de ambos, constituem fatores privilegiados para um melhor desempenho dos CDE.

Segundo Antunes (2004), o Estado surge ainda como principal financiador e regulador, mas de acordo com Lima (2007), as funções educativas públicas já não são do domínio exclusivo dos governos, nem funções tradicionalmente tidas como privadas.

Segundo Bilhim (2006) é notória a transferência das responsabilidades do Estado para os governos locais e estes, por sua vez, têm envolvido as organizações, com e sem fins lucrativos, na prestação de serviços. Compreende-se portanto, e no que diz respeito à subsistência financeira dos CDE, que as opiniões surgem de forma pouco divergentes, pois 24,4% defende que deve provir de subsídios públicos e 19% do orçamento da escola e de eventos para angariação de fundos. Não deixa de ser curioso, que cerca de 56,6% é contra o pagamento de mensalidades, mas que o CDE deve apoiar maioritariamente os atletas, através do seguro desportivo e de equipamentos. Assim sendo, a angariação de receitas não deve provir das mensalidades dos atletas, mas dos subsídios públicos, orçamento da escola e outros, de forma a garantir a promoção do bem-estar e a promover o apoio aos alunos / atletas nas diferentes atividades do clube.

De acordo com a nossa investigação, os CDE têm financiamento do Estado através da Direção Regional de Juventude e Desporto e da Associação da Madeira de Desporto para Todos, bem como desenvolvem inúmeras ações, que visam a angariação de verbas. Beneficiam do orçamento da escola através do pagamento das contas da água, luz e gás, assim como, utilizam os espaços, o material e outros. Promovem parcerias, com diferentes instituições públicas e privadas, e alguns dos CDE têm benefícios fiscais relativos ao mecenato desportivo para a realização de atividades.

Assim, no caso da atividade federada, bem como, na realização de torneios, recebem financiamento da Direção Regional de Juventude e Desporto ao abrigo contratos-programa de desenvolvimento desportivo, no âmbito do PRAD, como é exemplo a Portaria n.º 228/2015, de 19 de novembro, que define os valores máximos a atribuir a cada capítulo de apoio ao desporto e às respetivas entidades desportivas, para a época desportiva 2015/2016. No caso da atividade não federada promovida pelos CDE é variada, tem objetivos distintos e procuram diferentes destinatários. Atividades que vão desde as caminhadas, torneios, e outras modalidades, até às “Férias Desportivas” nas interrupções escolares para alunos ou empresas.

Segundo o Inquérito realizado, o principal apoio que o CDE deve consagrar à escola, segundo 34,9% dos sujeitos, deve ser na comparticipação da manutenção dos espaços

desportivos e 30,2% entende que deve ser na compra de material desportivo. Por outro lado, no que se refere ao apoio da escola ao clube, 42,9% dos inquiridos entende que a mesma deve ser a nível das instalações. Se atendermos, que na realidade, todos os CDE estão dentro da escola e usam as instalações das mesmas, estes números são apenas uma confirmação do estado atual. No entanto, podemos ainda referir que 15,7% aponta o material como possível apoio da escola, e 12,7% afirma como apoios da escola, os recursos humanos que a mesma dispõe. Pertinente, quando verificada a realidade dos CDE e as Escolas que os integram, é constatar-se que as parcerias entre ambos revelam a possibilidade de gerir as instalações os materiais e as despesas que daí advêm. De acordo com os Estatutos, verificamos que são receitas do clube, as quotas, donativos, subsídios ou contribuições que lhes sejam atribuídas e no que se refere às despesas, são as que resultarem do objeto a que se propõe o clube.

As organizações não podem ser vistas isoladamente, mas sim fazendo parte de um sistema complexo, onde cada serviço tem uma missão, contribuindo para a prossecução de objetivos mais amplos, definidas por Bilhim (2004) como “ unidades sociais dominantes”.

O envolvimento da comunidade educativa junto do CDE, contribuirá para o sucesso da organização do CDE, mas quando analisamos os dados do inquérito, constatamos que a grande maioria dos indivíduos não participam nas atividades promovidas. Não obstante, cerca de 36,4% dos inquiridos afirma que os CDE devem estar direcionados para a comunidade educativa, apesar de constataremos que a mesma, pouco se envolve. Podemos ainda constatar que 58,9% dos indivíduos não despende tempo nenhum por semana, nas atividades do CDE.

No que se refere ao grupo dos Entusiastas, bem como, ao grupo dos Satisfeitos, estes são os que mais se envolvem com o CDE. Ainda, no que se refere ao envolvimento, temos que, para além da fraca participação dos indivíduos, apenas 70 dos 401 inquiridos tem ou teve ligação ao CDE da sua escola e que apenas 55 são sócios.

Em suma, temos que o CDE deve estar direcionado para a comunidade educativa, no entanto, esta envolve-se pouco com o CDE. De acordo com Mintzberg (2006), a organização como unidade social é constituída por pessoas que devem ser convergentes para a prossecução de objetivos, metas e resultados, e que estes podem ser alcançados de forma mais eficaz pela ação conjunta dos indivíduos.

Assim, é necessário que no mesmo espaço (escola e CDE) em que se cruzam interesses, haver convergência de forma a prosseguir a satisfação das necessidades da educação,

cultivando um efeito sinérgico, contribuindo assim, para a formação e desenvolvimento dos jovens (Costa *et al.*, 2002). É fundamental, mesmo, o constante empenhamento de todos os indivíduos da comunidade educativa, para que a organização se mantenha ativa ao longo dos anos sem perder de vista o objetivo para o qual foi criada, caminhando sempre numa única direção. Não basta a escola ter um CDE que promova atividades, quando esta, não envolve toda a comunidade educativa.

No que se refere ao tipo de atividades, os CDE promovem atividades de âmbito federado, como também de carácter lúdico-desportivo. Procuram, nalguns casos, envolver a comunidade educativa desenvolvendo as mais variadas atividades dentro do PE e do PAE, tal como podemos verificar na Tabela 18, do Anexo 6. É notória a concordância de cerca de 75%, relativamente ao que pensam os inquiridos quanto à inclusão da atividade do CDE no PE e PAE da escola onde se enquadram. Como podemos constatar, através de Silva e Sarmiento (2015), ao longo dos anos, o DE foi-se enraizando nos estabelecimentos de ensino portugueses, como parte integrante da estrutura do PE, com um papel de destaque nos PAA/PAE, motivo que certamente ajudará a explicar o sentido daquelas respostas.

A tendência do inquérito privilegia a inclusão de modalidades coletivas e individuais nos CDE e com a participação de todos os escalões. Em termos da oferta desportiva, temos os CDE a desenvolver atividade federada e não federada. Todos os CDE têm atividade federada, mas nem todos desenvolvem outras atividades, como é o caso do CEGZ e do CDBP.

As diferentes parcerias que os CDE estabelecem com as entidades públicas, privadas, associações desportivas de modalidades, instituições e, por último, com a própria escola são importantes no desempenho dos CDE, assim como, são igualmente importantes para a divulgação da escola, como nos é apresentado no modelo estrutural com um valor de 7,2.

As parcerias criadas na organização situam-se, entre outras, ao nível do transporte de alunos/atletas, fornecimento de alimentação na cantina da escola aos alunos, bem como, através de outras empresas privadas. Os patrocínios de entidades privadas, tais como entidades bancárias, realizam-se ao abrigo da lei do mecenato e de outras formas de colaboração, como a colocação de publicidade estática no recinto escolar através de painéis e outros.

O quadro normativo actual apresenta-se essencialmente vocacionado para o designado desporto competição, não assegurando, desta forma, os mecanismos

indispensáveis à participação dos cidadãos, no âmbito do desporto de recreação. A importância dos CDE no preenchimento de um espaço não ocupado pelos clubes desportivos tradicionais, podem ser concebidos como entidades elementares que se apresentam com o objetivo na promoção e organização de atividades físicas e desportivas com finalidades lúdicas, formativas ou sociais.

De acordo com o Anexo 18, podemos verificar que o CDE rege-se pelas leis em vigor, pelas normas constantes dos respetivos estatutos e do presente regulamento interno, e por aquelas que resultem da sua filiação em outras instituições desportivas e escolares.

O RI é um documento escrito que rege os direitos e deveres dos membros de uma organização, instituição ou escola. A noção de RI faz referência às regras que regulam o funcionamento de uma organização.

## **Capítulo IV - CONCLUSÕES**



Ao debruçarmo-nos sobre a análise conceptual, na análise sistémica dos diferentes CDE, bem como, nos resultados obtidos face aos inquéritos realizados, leva-nos a crer que os diferentes CDE enquanto organizações dentro da escola pública, são efetivamente autónomos. No entanto, uma análise mais atenta leva-nos no sentido de considerar que essa autonomia difere de acordo com alguns fatores, tais como o tipo de atividades que desenvolve, a quem se dirige e o envolvimento que proporciona. Através da publicação do Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro, que estabelece o: “ Regime jurídico de autonomia das escolas do 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário”, entende-se por autonomia da escola a capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo. O tema da autonomia das escolas tem sido muito discutido por diferentes autores, que colocam em causa a mesma, como nos salienta Costa (2003), através da problematização da autonomia das escolas e a questão do respetivo projeto educativo, seja no nível do discurso de teor político, normativo, teórico-investigativo ou mesmo do discurso dos vários atores presentes nas comunidades escolares.

À semelhança do que acontece nas escolas e como nos diz Serra (2008), as organizações educativas são entendidas como sistemas dotados de relativa autonomia. De igual forma, podemos afirmar que existem CDE mais autónomos do que outros. Essa autonomia é verificada ao longo do nosso estudo através das diferentes análises. Assim sendo e no que diz respeito à autonomia financeira dos CDE, parece-nos poder afirmar que quanto maior for o número de atletas federados inscritos, mais verbas serão disponibilizadas pelas associações de modalidade (DRJD), o que nos leva a poder questionar, se os clubes estiverem mais “inclinados” para o DF e o seu desempenho for acima da média, mais possibilidade têm de ser autónomos financeiramente.

Ainda, nesta linha e no que diz respeito à autonomia do CDE enquanto organização, podemos pensar que quanto maior for o envolvimento dos atletas e da comunidade educativa, bem como, do número de parcerias que se estabelecem com a escola, entidades públicas e privadas, e ainda da articulação que se estabelece entre o DE e o DF, poderão definir a maior ou menor autonomia do CDE.

A designação dos diferentes CDE do nosso estudo é por si só curiosa. Temos 5 CDE com a designação de clube desportivo e outros 5 como clube escola<sup>12</sup>. No nosso inquérito cerca de 33,9% dos sujeitos defende que a designação deva ser de Clube da Escola, seguindo-se de 23,7% que aponta para Clube Desportivo. Não conseguimos apurar nenhuma relação entre as diferentes designações, no entanto a designação de Clube da Escola, leva-nos a pensar numa organização direcionada para a escola envolvendo a comunidade educativa, com uma vertente mais direcionada para o desporto escolar, e por sua vez, a designação Clube Desportivo mais direcionada para o desporto de competição, sendo uma designação a par de tantos outros clubes e associações de desporto federado.

Os CDE são todos sediados na própria escola e para realizarem as suas atividades, bem como, por em prática a sua missão e o fim a que se destinam, necessitam obrigatoriamente das instalações da instituição onde se inserem. Alguns dos CDE sentiram a necessidade de dar maior dinâmica ao projeto do DE, através do incremento da sua atividade interna, e que para fazer face à procura sentiram necessidade de oferecer mais atividade aos seus alunos, deste modo, ao nível do DF, como são os casos do CDFF, CEL, CDBP e CEOL.

O crescimento de algumas destas organizações, já estavam previstas na Lei Quadro do Sistema Desportivo da Região Autónoma da Madeira, aprovado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 4/2007/M, de 11 de Janeiro, onde se defende que o desporto escolar deve ser desenvolvido numa relação de articulação com o desporto federado. Assim, os clubes e associações federadas devem articular as suas intervenções, de modo a favorecer o contacto entre as áreas do desporto escolar e as do desporto federado, através da implementação de actividades conjuntas, dotadas de regulamentação técnico-pedagógica apropriada, sem prejuízo da concretização das actividades específicas de cada um dos sectores.

De acordo com o envolvimento e a motivação dos intervenientes, bem como das parcerias existentes, surgem então, naturalmente, os resultados. A organização cresce, as parcerias deixam de estar apenas confinadas à escola e aos privados, e estendem-se a outras instituições públicas, proporcionando um incremento das atividades, dos atletas e da inclusão da atividade federada. Os recursos humanos já não são apenas os da escola, os recursos financeiros já não podem ser apenas os que constam do orçamento da escola, surge a necessidade de dotar o CDE duma estrutura mais eficaz e capaz de dar resposta às exigências.

---

<sup>12</sup> Clube Desportivo (CDBP, CDEPC, CDESC, CDES, CDEFF) / Clube Escola (CEE, CET, CEL, CEOL, CEGZ).  
Página 78 de 183

Por outro lado, não nos podemos esquecer do CET, CDEPC e CDESC como sendo clubes eminentemente da escola no domínio desportivo, feito por profissionais da escola e dirigido à comunidade escolar, e traduzem aquilo que é a missão e o objeto dos CDE, ou seja, são criados para servir a comunidade escolar, enquadrados como projetos da escola, envolvendo órgãos de gestão, professores, funcionários e alunos.

Os CDE enquanto organizações autónomas, escolhem o tipo de atividades que vão desenvolver de acordo com o objeto e fins a que se destinam, bem como, de acordo com as instalações e dos recursos que dispõem. Não existem diferenças significativas, de acordo com os inquiridos, no que diz respeito à promoção de atividade física por parte dos CDE, e para quem deve estar direcionada. Ou seja, devem estar orientadas, quer para a comunidade educativa, quer para a população em geral. No entanto, a atividade desenvolvida pode condicionar a autonomia do CDE, ou seja, se a atividade está mais direcionada para a comunidade escolar, para o âmbito federado, ou para ambos. De acordo, com a análise dos diferentes clubes, temos que quanto maior a atividade promovida, as modalidades desenvolvidas, os atletas inscritos, os recursos envolvidos, o âmbito em que se realiza, bem como o tipo de apoio financeiro, irá definir a sua autonomia e a maior ou menor dependência que o CDE tem da escola.

Ainda, nesta linha, a existência de um maior número de modalidades federadas pode significar um clube com melhor desempenho, como é o caso do CEL, que de acordo com a Tabela 6, se apresenta como o CDE mais representativo face ao número de alunos da escola. Apenas 2, dos 9 CDE existentes no nosso estudo, não promovem atividades fora do âmbito federado, ou seja, cerca de 22,2%. Assim, importa referir que os CDE diferem entre si na representatividade que têm ao nível do DE e do DF. Como já vimos anteriormente, as escolas com menos alunos, poderão ter CDE menos representativos pelo facto de terem apenas alunos da escola e com atividades orientadas ao nível do DE.

O enquadramento legal dos CDE, e por se tratarem de entidades coletivas com estatutos próprios, podem colidir com os projetos escolares assim designados. Por se tratarem de clubes desportivos, são organizações dentro da escola, autónomas e independentes. No entanto, deverão fazer parte integrante da estrutura do PE da escola, no âmbito do DE.

Tal como nos é apresentado por Rhodes (1997), a governação através de *networks* é caracterizada pela confiança e cooperação entre os atores, mas nem sempre assim acontece.

Como em qualquer organização, não só existem pontos fortes anteriormente apresentados, que fazem crescer as mesmas, como também, existem fragilidades que põe em causa todo o processo.

Existem conflitos e interesses que dificultam a gestão do processo entre a escola e o clube, tais como, a inexistência de um regulamento interno, de uma orgânica de cedências e colaboração e a sua adaptação às estruturas da escola, bem como, a fraca afinidade dos intervenientes no processo, que contribuem para o distanciamento entre a escola e o clube.

Assim, verificamos que no caso de rutura entre organizações como é o caso da Escola e o CDE, leva a que o desempenho do clube e os resultados apresentados descurem o objeto e a missão a que se propuseram. Alguns dos clubes privilegiam, nos seus Estatutos, a presença dos elementos do órgão de gestão da escola na composição dos órgãos do clube e quando assim é, poderá evitar que os elementos da direção do clube não sejam elementos externos à escola, onde está sediado o CDE (Tabela 7). A legislação não deve descuidar a comunidade educativa (conselho da comunidade educativa/conselho geral), e deve existir um enquadramento coerente, entre o CDE, enquanto projeto escolar.

A outro nível, abordámos a ideia de que o sucesso da educação depende, cada vez mais, da existência de parcerias com outras instituições. A existência de redes, de parcerias de formação, de protocolos de cooperação, é indispensável para o sucesso do projeto educativo, tal como nos refere Azevedo (2011). As parcerias que a escola e o CDE estabelecem entre si contribuem para o maior ou menor desempenho da organização do CDE.

O grau de desempenho dos CDE depende, sobretudo, da importância que o mesmo tem na promoção da atividade física, da atividade desportiva que promove e por último, do grau de satisfação dos indivíduos face à atividade desenvolvida pelo CDE na escola, com uma visão integradora de sucesso educativo, formação desportiva e como modelo organizativo sustentado, potenciando a existência de redes.

Podemos afirmar que os Clubes Desportivos Escolares da R.A.M. constituem modelos de organização própria, dentro da escola pública e segundo Hill e Hupe (2002) enquadram-se no modelo de governação *network*. De acordo com a análise dos dados obtidos ao longo da nossa investigação, através da caracterização dos diferentes CDE, entrevistas, bem como dos seus estatutos, é possível verificar a existência de inúmeras parcerias entre instituições privadas e públicas e os CDE, que se aproximam, como aqui já se fez referência, nas relações

interorganizacionais e de *network*. Este tipo de parcerias, visa sobretudo, a obtenção de receitas, ou nalguns casos colmatar algumas carências com os quais os clubes se vão deparando.

As escolas devem continuar a ter autonomia para desenvolverem projetos diferenciadores em termos pedagógicos, desportivos e culturais, estabelecendo parcerias com instituições públicas de outros setores de atividade, bem como com entidades privadas, na área empresarial, cultural e desportiva. Sendo os CDE, clubes autónomos, podemos vê-los como clubes desportivos dentro da escola, no entanto deverá-se privilegiar nos seus estatutos e RI, uma orgânica de cedências e colaboração.

Os CDE devem procurar servir as escolas numa forma sistémica e deve ser recíproca a ação do clube, ou seja, a escola e o CDE deverão agir em uníssono, de forma a corresponder às expectativas de quem os procura.



## Referências Bibliográficas

Akutsu, L., Correia, P., Gomes, A., Guimarães, T., Bilhim, J. (2017). Evidências de Validade de Construtos de Governança Judicial em Tribunais Brasileiros e Portugueses. 100-117. In *Organizações Públicas, Inovações e Políticas de Desenvolvimento*. Emmendoerfer, M. (Org.). Viçosa, Minas Gerais, Brasil: Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável/Universidade Federal de Viçosa.

Almeida, L., Freire, T. (2007). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (4ª Ed.). Braga: Psíquilibrium Edições.

Alves, E. (2012). *Modelos Jurídicos de Organizações das Escolas*. Coimbra: DATAJURIS.

Alves, E. (2013). Passado, Presente e Futuro da Governação Educativa na Região Autónoma da Madeira, *Revista Portuguesa de Educação*, 26 (1), 349-376.

Alves, E. (2014). Globalização e Subsistema educativo regional. Políticas educacionais públicas da Madeira. *Revista SENSOS* 8, 4 (2) 67-91.

Antunes, F. (2004), *Políticas educativas nacionais e globalização. Novas instituições e processos educativos. O subsistema de escolas profissionais em Portugal (1987-1998)*. Braga: Universidade do Minho.

Araújo, J. (2005). A Reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. *Universidade do Minho. Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas. NEAPP, serie I (9)*.

Araújo, J. (2009). A experiência da Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal. *Revista Enfoques*, Vol. VII (11), 131-153.

Azevedo, R. (2011). *Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação - Guião de apoio*. Agência Nacional para a Qualificação, I.P. (1.ª edição dezembro, 2011).

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros, N. (2010). *Violência nas escolas. Bullying*. Lisboa: Bertrand.

Barroso, J. (2003) Organização e Regulação dos Ensinos Básico e Secundário, em Portugal: Sentidos de uma Evolução, *Educ. Soc., Campinas, 24, (82)*, 63-92, abril 2003.

Barroso, J. (2005) O estado, a educação e a regulação das políticas públicas, *Educ. Soc., Campinas, 26, (92)*, 725-751, Especial - Out. 2005.

Barroso, J. (2009). A utilização do conhecimento em Política: O caso da gestão escolar em Portugal. *Revista Educação e Sociedade (30)*, 987-1007. Setembro-dezembro 2009.

Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional. Estruturas e pessoas*. ISCSP-UTL, Lisboa 2005.

Bilhim, J. (2008). A Construção da Função Qualidade nos Tribunais Portugueses: uma abordagem à luz da teoria institucional. *Scientia Jurídica*, julho/setembro, Tomo LVII, (315), 509-517.

Bilhim, J. (2014). *Ciências da Administração*. 3ª Edição. Universidade Aberta.

Bilhim, J., Correia, P. (2016). Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. *Sociologia*, 31, 81-105. doi: 10.21747/0872-3419/Soc31a4

Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria dos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bouckaert, G, Peters, G., Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bovaird, T., Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance*, (2ª ed), Routledge.

Carmo, H. (2013). *Sistemas de orientação na pesquisa: formulação de objetivos, hipóteses e modelos de análise. Manual de Metodologia das ciências sociais e políticas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carmo, H., Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, E. (2009). Nova Gestão Pública: Procura-se Substituto, in *Revista Interface Administração Pública*. Lisboa: Algébrica, 40-43.

Carvalho, M. (1987), *Desporto Escolar – Inovação pedagógica e Nova Escola*, Editorial Caminho, Lisboa, 33.

Christensen, T., Laegreid, P. (2005). El estado fragmentado: los retos de combinar eficiencia, normas e institucionales y democracia. *Gestión y Política Pública*. XIV, (3), II Semestre de 2005, 557-598.

Christensen, T., Lie, A., Lægreid, P. (2007). *Still Fragmented Government or Reassertion of the Centre?* in Christensen e Lægreid (Eds.), 17-41

*Comissão das comunidades europeias* (2006). Retirado em 2007, 1 dezembro, de <http://www.min-edu.pt>.

Correia, P. (2011). Sobre o SIADAP, a Teoria Institucional e o Ministério da Justiça em Portugal. *Scientia Iuridica*, 60, (325), 101-130.

Correia, P. (2012). *O Impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na Satisfação dos Colaboradores: O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal*. (Tese de Doutoramento em Ciências Sociais - Especialidade em Administração Pública). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

Correia, P. (2013). Igualdade de Género no Ministério da Justiça em Portugal: Evidências estatísticas de igualdade Homem-Mulher na Lealdade Laboral. *Direitos Fundamentais e Justiça*, 7 (23), 121-130.

Correia, P. (2015). Ministério Público n.0 – Sobre como Institucionalizar uma Mentalidade Orientada para a Qualidade. In *X Congresso do Ministério Público, Qualidade na Justiça, Qualidade da Democracia*. Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público.

Correia, P., Bilhim, J. (2014). A Antiguidade na Organização e a Satisfação Laboral dos Colaboradores do Ministério da Justiça em Portugal: Evidências de uma Relação em Forma de L e Não em Forma de U. *Revista de Economia e Administração*, 13 (2), 159-177. doi: 10.11132/rea.2014.872

Correia, P., Carrapato, P., Bilhim, J. (2016a). Administração Hospitalar em Portugal: Relação entre Antiguidade e Envolvimento Laboral, e Implicações para o Risco de Saída. *Jornal Brasileiro de Economia da Saúde*, 8 (2), 73-79. doi: 10.21115/JBES.v8.n2.p73-79

Correia, P., Carrapato, P., Bilhim, J. (2017, *in press*). Administração Hospitalar em Portugal, Parte II: Evidências Estatísticas de Igualdade Homem-Mulher no Envolvimento Laboral dos Enfermeiros. *Revista Latino-americana de Geografia e Género*, 8 (1).

Correia, P., Garcia, B. (2015). Administração Hospitalar em Portugal: Evidências Estatísticas de Igualdade Homem-Mulher nas Percepções sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho. *Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero*, 6 (1), 127-139. doi: 10.5212/Rlagg.v.6.i1.0009

Correia, P., Moreira, M., Garcia, B. (2013). Igualdade de Género no Ministério da Justiça em Portugal: Evidências Estatísticas de Diferenças Homem-Mulher na Satisfação Laboral. *Scientia Iuridica*, 62 (333), 569-590.

Correia, P., Santos, S., Bilhim, J. (2016b). Clusters de Percepções sobre Cibersegurança e Cibercriminalidade em Portugal e as suas Implicações para a Implementação de Políticas Públicas nesse Domínio. *Revista da FAE*, 19 (2), 22-37.

Correia, P., Santos, S.; Bilhim, J. (2017, *in press*). Proposta de modelo explicativo das percepções sobre gestão e políticas públicas em matéria de cibersegurança e cibercrime. *Sociologia*, 33.

Costa, J. (2003). Projetos educativos das escolas: um contributo para a sua (des) construção. *Educ. Soc., Campinas*, 24, (85), 1319-1340, dezembro 2003.

Costa, J., Mendes, V., Ventura, A. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Atas do 1º Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar. Universidade de Aveiro, dezembro 2000.

Costa, J., Mendes, V., Ventura, A. (2002). *Avaliação de Organizações Educativas*. Universidade de Aveiro, dezembro 2002.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.

Drucker, F. (trad. do inglês). (2001). *O melhor de Peter Drucker: A Administração*. São Paulo: Nobel. Consultado, em Google

Books:<http://books.google.pt/books?id=CCORvXvPHJUC&lpg=PA19&dq=o%20que%20%C3%A9%20Administra%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-PT&pg=PA4#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20Administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>.

Estrela, A. (1994). *Teoria e prática de observação de classes*. Porto: Porto Editora.

Fernandes, A. S. (1988). *A distribuição de competências entre a Administração Central, Regional, Local e Institucional da educação escolar na Lei de Bases do Sistema Educativo*. In Ministério da Educação/Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Proposta global de reforma. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento.

Ferreira, F. A. (1980). *As Regiões Autónomas na Constituição Portuguesa*. Coimbra.

Ferreira, F. I. (2005). *Metáforas organizacionais: o centro e a rede*. In J. Formosinho; A. S. Fernandes; J. Machado & F. I. Ferreira, *Administração da Educação: Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação*. Porto: Asa, 165-191.

Firmino, S. (2011). Os Novos Arranjos Institucionais na Governança Pública: O Caso das Parcerias Público-Privadas. Estudo comparativo entre o Sul e o Norte da Europa. *Revista da Associação Portuguesa de Sociologia*, (2), Abril 2011:390.

Fontoura, M. (2008). Política e ação pública. Entre uma regulação centralizada e uma regulação multipolar. *Revista Portuguesa de Educação*, 2008, 21(2), 5-31, CIEd - Universidade do Minho.

Formosinho, J. (1992). O Dilema Organizacional da Escola de Massas, *Revista Portuguesa de Educação*, 5 (3), Braga: Universidade do Minho, 23-48

Formosinho, J., Machado, J. (2000). *A administração das escolas no Portugal democrático*. in J. Formosinho; J. Machado; F. Ferreira. Políticas educativas e autonomia das escolas. Porto: Edições ASA. 31-63.

Formosinho, J. (2005). *Centralização e descentralização na administração da escola de interesse público*. In J. Formosinho, A. Fernandes, J. Machado & F. Ferreira, Administração da Educação: Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação. Porto: ASA. 13-52.

Garcia, R. (2005). Escola, Educação Física e Tempo Livre: um relação também da Gestão Desportiva. *Gestão do Desporto, Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, Ano 2* (2 Julho), 12-28.

Ghiglione, R., Matalon, B. (2005). *O Inquérito. Teoria e prática*. 4ª Edição. Oeiras: Celta Editora.

Gonçalves, E. (2015). *A política de gestão de recursos humanos não docentes nas escolas públicas da região Autónoma da Madeira num contexto de reforma*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. (Dissertação de Mestrado). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/8320>

Guimarães, M. (2005). *Congresso do Desporto: Políticas Educativas e Sociais no Desporto - Desporto Escolar*, Lisboa, pp. 1-26. Acedido a 5 de Dezembro, 2007, in <http://www.congressododesportogov.pt/diário.htm>.

Guimarães, T., Correia, P., Akutsu, L, Bilhim, J. (2015). Governança em Tribunais de Justiça de Portugal: Adaptação e Validação de Escala de Medida. *Ciências e Políticas Públicas*, 1 (1), 25-46.

Hill, M., Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.

Hill, M., Hupe, P. (2002), *Implementing Public Policy*. London: Prentice Hall.

Homem, F. (2006). *Tempo Livre, Lazer e Desporto dos Jovens em Idade Escolar: Análise da responsabilidade e do Quadro de Interação da Escola, Autarquia e do Clube*. (Dissertação de Doutoramento). Universidade do Porto-Faculdade de Desporto, 64-379.

Kickbusch, I. (2012). *Aprender para o bem-estar: Uma prioridade política para as crianças e jovens na Europa. Um processo para a mudança*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Lauro, C. (2008) Governança e Qualidade: Uma prioridade estratégica. *6.º Congresso Nacional da Administração Pública INA*. Lisboa.

Lima, J. (2006). A Governação em Rede na Educação: Potencialidades e Riscos, *Revista do Fórum Português da Administração Educacional*, (6).

Lima, J. (2007), Redes na educação: questões políticas e conceptuais, *Revista Portuguesa de Educação*, 2007, 20 (2), 151-181.

Lima, L. (2010). *Administração escolar*. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. DICIONÁRIO : trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação. CDROM.

Lynn, L. , Carolyn, H. (2000). *Studying Governance and Public Management: Why? How?.* In Laurence Lynn; Heinrich Carolyn (ed.) *Governance and Performance: New Perspectives*. Washington D.C.: Georgetown University Press, 2000.

Machado, A., Machado, D., Portugal, M. (2014). *Organizações-Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Escolar Editora, 2014.

Machado, A.C.T. (2009). A ferramenta Google Docs: construção do conhecimento através da interação e colaboração. *Revista Paidéi@*, 2 (1). Retirado em 06 de abril de 2015, de [http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=paideia&page=article&op=viewFile&path\[\]=73&path\[\]=51](http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=paideia&page=article&op=viewFile&path[]=73&path[]=51)

Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista Administração Pública* — Rio de Janeiro 49(3),547-562, maio/jun. 2015.

Manzini, E. (2004). *Entrevista: definição e classificação*. Marília: Unesp.

Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Edição apoiada por PSE. ReportNumber, Lda.

Mintzberg, H. (2006). Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. (2 ed.) 3 reimpr. São Paulo: Atlas.

Morgan, D. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, (1), 48-76.

Mota, L. (2010) - *Implementação de políticas públicas em quadro de public governance: colaboração inter-organizacional como factor-chave*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008. (Dissertação de Mestrado). Disponível em [www:http://hdl.handle.net/10400.5/3008](http://hdl.handle.net/10400.5/3008)

Murta, M. (2013). *Governança colaborativa e a administração pública orientada para o cidadão: estudo de caso Balcão Perdi a Carteira*. (Tese de Mestrado em Administração Pública). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/6551>.

Nóvoa, A. (2012). Pensar Alunos, Professores, Escolas, Políticas. *Revista Educação Cultura e Sociedade*, 2, (2) (4. ed.), jul./dez. 2012.

Osborne, S. (2010) *Introduction – The (New) Public Governance: a suitable case fortreatment?* in Osborne (Ed.).1-16.

Palomares, L. (2003). *Organización escolar. Bases científicas para el desarrollo de las instituciones educativas*. Córdoba: Universidad de Córdoba.

Parreira, P. (2005). *As Organizações*, Formasau – Formação e Saúde, Lda.

Pereira, A., Patrício, T. (2013). *SPSS - Guia prático de utilização: análise de dados para ciências sociais e psicologia* (8.ª ed.). Lisboa: Sílabo.

Pina, M. (1995). Desporto Escolar: o núcleo / clube escolar, génese do modelo organizativo do futuro. Lisboa, *Revista Horizonte*, XI, (65), jan-fev, Dossier.

Pires, G. (1996). *Desporto e Política - Paradoxos e Realidades*. Coleção Gestão do Desporto, Edição o Desporto Madeira, 265-364.

Pollitt, C. (2001). Convergence: the useful myth?, in *Public Administration*, 79, (4), 933-947.

Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead: Open University Press.

*Programa do desporto escolar 2009-2013*. GCDE / DGIDC – junho 2009. Ministério da Educação.

*Programa do desporto escolar 2013-2017*. Direção de Serviços de Projetos Educativos - Divisão De Desporto Escolar. Ministério da Educação e Ciência.

*Programa do Desporto Regional 2014/2015*. Disponível em: [http://www02.madeiraedu.pt/dre/desporto\\_escolar.aspx](http://www02.madeiraedu.pt/dre/desporto_escolar.aspx).

Quivy, R., Campenhoud, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rallis, S. F., Rossman, G. B. (2003) *Learning in the field: An introduction to qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Rhodes, R. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governace, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.

Rocha, J. (2005). Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, *Conferência ISCAL*, Lisboa.

Rodrigues, E. (2009). O Estado Regulador – Riscos e Oportunidades numa Envolvente de Multi-level Governação e de Globalização, in *Revista de Ciências Sociais e Políticas*, (3),Oeiras: INA, 151-174.

Roldão, M. C. (2014). Desenvolvimento do currículo e a melhoria de processos e resultados. In J. Machado & J. M. Alves (Org.), *Melhorar a Escola – Sucesso Escolar, Disciplina e Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas*, 136-146. Porto: Universidade Católica Editora.

Rothman, K., Greenland, S., Lash, T. (2011), *Epidemiologia Moderna*, (3ª Ed.) – Porto Alegre: Artmed.

Sampaio, A. (2008). *Análise da Organização do Desporto Escolar ao nível das Competências dos Estabelecimentos de Ensino*. Funchal: Universidade da Madeira. ( Dissertação de Mestrado).

<http://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/321/1/MestradoCatarinaSampaio.pdf>.

Serra, F. (2008). *Fazer a Educação Acontecer. Para uma Abordagem Histórica – Sociológica das Concepções Educativas*. Lisboa: ISCSP.

Silva, A., Sarmiento, H. (2015). Desporto Escolar – Representações dos coordenadores regionais/locais. *Journal of Sport Pedagogy and Research*, 1 (8), 82-93.

Soares, J. (1997). *Desporto Escolar – Organizações e perspetivas futuras*. O Desporto Madeira.

Soares, J. (2002). As potencialidades de um clube desportivo escolar: o testemunho de uma. Jorge Soares (110), Ano 11, Março 2002, 11.

Strecht, P. (2008). *A minha escola não é esta: Dificuldades de aprendizagem e comportamentos em crianças e adolescentes*. Lisboa: Assírio & Alvim.

Tenenhaus, M., Vincenzo, V., Chatelin, Y., Lauro C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1): 159-205.

Tuckman, B. (2005). *A Investigação Qualitativa ou o Estudo de Caso*. In B. Tuckman, *Manual de Investigação em Educação*. 507-535. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ventura, A., Castanheira, P., Adelino, C. (2006). *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, ISSN-e 1696-4713, 128-136.

## **Legislação consultada e referenciada**

### **Nacional**

Constituição da República Portuguesa de 1976. Retirado de <http://www.portugal.gov.pt>

VII revisão constitucional (2005). Retirado em 01, Outubro, 2014, de <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

Lei de Bases do Sistema Educativo, N.º 85/2009, de 27 de agosto. Segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior. Retirado de <http://www.cnedu.pt/pt/noticias/cne/1039-lei-de-bases-do-sistema-educativo>

Decreto-Lei nº 769-A/76, de 23 de outubro, publicado no Diário da República, I Série – Nº 249. Gestão Democrática dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário

Decreto-Lei n.º 364/79, de 4 de setembro, publicado no Diário da República, I Série – Nº 204.  
Transferência de competências do Estado para a Madeira, na área da Educação

Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de fevereiro, publicado no Diário da República, I Série – Nº 29.  
Regime jurídico da autonomia das escolas oficiais do 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário

Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio, publicado no Diário da República, I Série- A – Nº 107.  
Estabelece o novo regime jurídico de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário aplicando-o a título experimental nas escolas.

Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de maio, publicado no Diário da República, I Série-A – Nº102.  
Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e dos agrupamentos de escola

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, publicado no Diário da República, I Série – Nº79.  
Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Despacho n.º 9332-A/2013, de 16 de julho, revogado pelo Despacho n.º 9302/2014 de 17 de julho. Publicado no Diário da República, II Série – Nº136. Regula o Desporto Escolar para o ano 2014/2015.

## **Regional**

Decreto Legislativo Regional n.º 21/2006 M, de 21 de junho ( Revogou o Decreto Legislativo Regional n.º 4/2000/M, de 31 de janeiro). Publicado no Diário da República, I Série-A – Nº118.  
Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação e de ensino públicos da Região Autónoma da Madeira.

Decreto Legislativo Regional n.º 17/92/M, de 30 de abril. Publicado no Diário da República, I Série-A – Nº100. Adaptação à Região do Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro, diploma que estabelece o Regime Jurídico da Autonomia das Escolas.

Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2005, de 8 de março. Publicado no Diário da República, I Série-B – Nº47. Aprova a orgânica da Secretaria Regional de Educação e do Gabinete do Secretário Regional e órgãos dependentes.

Despacho n.º 332/2015 de 9 de julho de 2015. Publicado no Jornal Oficial da R.A.M., II Série – Nº 123. Procede ao reajustamento do regime que fixa o crédito horário a atribuir às escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário da R.A.M.

Despacho n.º 109/2005, de 26 de outubro. Publicado no Jornal Oficial da R.A.M., II Série – Nº 206. Regulamenta a estrutura organizativa do Desporto Escolar.

Despacho n.º 116/2014, de 9 de julho, da Secretaria Regional de Educação. Publicado no Jornal Oficial da R.A.M., II Série – Nº 125

Lei n.º 12/2000 de 21 de Junho. Publicado no Diário da República, I Série-A – Nº142. Segunda alteração do Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma da Madeira, aprovado pela Lei n.º 13/91, de 5 de Junho, na redacção e numeração da Lei n.º 130/99, de 21 de Agosto.

Portaria n.º 90/2016 de 3 de março. Publicado no Jornal Oficial da R.A.M., I Série – Nº 39. Aprova a estrutura nuclear da Direção Regional de Educação e define as atribuições e competências das respetivas unidades orgânicas.

Programa do XII Governo Regional da Madeira. Retirado de <http://www.alram.pt>

Resolução n.º 754/2013, de 6 de agosto (Revogou a Resolução n.º 818/2007, de 3 de agosto). Publicado no Jornal Oficial da R.A.M., I Série – Nº 105. Estabelece as normas a aplicar na implementação das atividades do desporto escolar.

# Anexos



**Parte Empírica**  
**Anexo1**  
**GUIÃO DE ENTREVISTA 1**

Presidente do Conselho Executivo  
Escola 123/PE Bartolomeu Perestrelo  
Data: 10 / 07 / 2015 Hora de Início: 14:30 Hora do Final: 15:22h

A presente entrevista será semi-estruturada, contendo algumas questões abertas permitindo a livre expressão do entrevistado

**Tema**

Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.

**Objetivo Geral**

Comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

| BLOCOS   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | QUESTÕES / TÓPICOS  | OBSERVAÇÕES |
|--|--|---|-------------|
| <b>Bloco 1</b><br><i>Legitimação da entrevista</i>         | Legitimar a entrevista, informar o entrevistado do contexto da investigação, objetivos e tema da entrevista. | Informar o entrevistado sobre o estudo em curso, assegurar a confidencialidade das declarações, pedir a sua colaboração e salientar a importância desta e pedir autorização.  |             |
| <b>Bloco 2</b><br><i>Recolha de dados de caráter geral</i> | Conhecer a situação profissional do entrevistado.  | Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional; descrever a sua função;<br>Identificar as razões que o levaram a assumir o cargo.   |             |
| <b>Bloco 3</b><br><i>Caracterização do Organismo</i>       | Conhecer o organismo que dirige.   | Solicitar ao entrevistado que caracterize o organismo que dirige: visão, missão, valores e atribuições.   |             |
| <b>Bloco 4</b><br><i>Caracterização do CDE</i>             | Conhecer o CDE da escola.  | Solicitar ao entrevistado que caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços).<br>Modelos de organização e sua relação com a escola;<br>Fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso do modelo.<br>Solicitar ao entrevistado que faça referência ao regulamento interno do clube e as suas vantagens<br>- Existe alguma referência ao CDE no PEE e do PAA?<br>Porquê?<br>- Existem despesas com o CDE? Como são suportadas?<br>- Benefícios da inclusão do CDE na escola?<br>- Quem estabelece a relação entre o clube e a escola?<br>- Qual a importância do clube na promoção da escola? |             |

## GUIÃO DE ENTREVISTA 2

Presidente Clube Desportivo Escolar  
Escola Secundária Francisco Franco  
Data: 22 / 07 / 2015 Hora de Início: 16:30 Hora do Final: 17:00h

### Tema

Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.

### Objetivo Geral

Comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

| BLOCOS   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | QUESTÕES / TÓPICOS   | OBSERVAÇÕES |
|--|--|--|-------------|
| <b>Bloco 1</b><br><i>Legitimação da entrevista</i>         | Legitimar a entrevista, informar o entrevistado do contexto da investigação, objetivos e tema da entrevista. | Informar o entrevistado sobre o estudo em curso, assegurar a confidencialidade das declarações, pedir a sua colaboração e salientar a importância desta e pedir autorização.   |             |
| <b>Bloco 2</b><br><i>Recolha de dados de caráter geral</i> | Conhecer a situação profissional do entrevistado.  | Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional; descreva a sua função; Identifique as razões que o levaram a assumir o cargo.  |             |
| <b>Bloco 3</b><br><i>Caracterização do organismo</i>       | Conhecer o organismo que dirige.   | Solicitar ao entrevistado que caracterize o organismo que dirige (Clube Desportivo Escolar): visão, missão, valores, atribuições;  |             |
| <b>Bloco 4</b><br><i>Caracterização do CDE</i>             | Conhecer o CDE da escola.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar ao entrevistado que caracterize as infraestruturas: modalidades desenvolvidas e a sua importância. Recursos Humanos envolvidos</li> <li>- Quem realiza a manutenção dos espaços / material? A contabilidade é organizada por quem? Quais as fontes de receitas do clube?</li> <li>- Refira-se ao modelo de organização e a sua relação com a escola. A implementação do modelo organizacional depende da forma como a escola está estruturada?</li> <li>- Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo.</li> <li>- Que tipo de parcerias existem?</li> <li>- O que distingue este clube dos outros?</li> <li>Que próximas medidas pretendem implementar?</li> <li>- Referência das atividades desenvolvidas no PEE.</li> </ul> |             |

## **GUIÃO DE ENTREVISTA 3**

Coordenador Clube Desportivo Escolar  
EB 23 da Torre

Data: 15 /07/ 2015 Hora de Início: 10:45h Hora do Final: 11:45h

### **Tema**

Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.

### **Objetivo Geral**

Comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

| <b>BLOCOS</b>  | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>QUESTÕES / TÓPICOS</b>   | <b>OBSERVAÇÕES</b> |
|--|--|---|--------------------|
| <b>Bloco 1</b><br><i>Legitimação da entrevista</i>         | Legitimar a entrevista, informar o entrevistado do contexto da investigação, objetivos e tema da entrevista. | Informar o entrevistado sobre o estudo em curso, assegurar a confidencialidade das declarações, pedir a sua colaboração e salientar a importância desta e pedir autorização.  |                    |
| <b>Bloco 2</b><br><i>Recolha de dados de caráter geral</i> | Conhecer a situação profissional do entrevistado.  | Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional; descreva a sua função;<br>Identifique as razões que o levaram a assumir o cargo.  |                    |
| <b>Bloco 3</b><br><i>Caracterização do organismo</i>       | Conhecer o organismo que dirige.   | Solicitar ao entrevistado que caracterize o organismo que dirige: visão, missão, valores, atribuições.  |                    |
| <b>Bloco 4</b><br><i>Caracterização do CDE</i>             | Conhecer o CDE da escola.  | Solicitar ao entrevistado que caracterize as infraestruturas, recursos humanos envolvidos, modelos de organização e sua relação com a escola, fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso do modelo.<br>- Qual a oferta desportiva? Sua importância. É suficiente?<br>Participação federada / Não federada<br>Nº atletas<br>Envolvimento da comunidade educativa?<br>Autarquia?<br>Apoio do órgão de gestão? De que forma?<br>O que distingue este clube dos outros?<br>Em seu entender qual deve ser o modelo mais eficaz a ser implementado nos CDE, para que o clube cresça de forma sustentável e equilibrada?<br>O que distingue este clube dos outros? |                    |

## GUIÃO DE ENTREVISTA 4

Representante da comunidade educativa - Encarregado de Educação  
Escola Básica e Secundária de Santa Cruz  
Data: 13 /07 / 2015 Hora de Início: 11:00h Hora do Final: 11:20h

### Tema

Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.

### Objetivo Geral

Comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

| BLOCOS   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | QUESTÕES / TÓPICOS   | OBSERVAÇÕES |
|--|--|--|-------------|
| <b>Bloco 1</b><br><i>Legitimação da entrevista</i>         | Legitimar a entrevista, informar o entrevistado do contexto da investigação, objetivos e tema da entrevista. | Informar o entrevistado sobre o estudo em curso, assegurar a confidencialidade das declarações, pedir a sua colaboração e salientar a importância desta e pedir autorização.   |             |
| <b>Bloco 2</b><br><i>Recolha de dados de caráter geral</i> | Conhecer a situação profissional do entrevistado.  | Solicitar ao entrevistado que fale sobre a sua profissão e a relação com o clube.  |             |
| <b>Bloco 3</b><br><i>Caracterização do CDE</i>             | Conhecer o CDE da escola.  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Solicitar ao entrevistado caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços).</li><li>- Refira-se ao clube, sua relação com a escola e o futuro do mesmo.</li><li>- Que tipos de modalidades tem o clube. Que tipo de oferta desportiva existe próximo da escola.</li><li>- Caracterize o envolvimento dos pais no clube e os encargos inerentes.</li><li>- Caracterize o envolvimento dos atletas no clube.</li></ul> |             |

## GUIÃO DE ENTREVISTA 5

Representante da comunidade educativa - Encarregado de Educação

Escola 123/PE Bartolomeu Perestrelo

Data: 03 / 08 /2015 Hora de Início: 12:00h Hora do Final: 12:25h

### **Tema**

Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.

### **Objetivo Geral**

Comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

| BLOCOS   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | QUESTÕES / TÓPICOS  | OBSERVAÇÕES |
|--|--|---|-------------|
| <b>Bloco 1</b><br><i>Legitimação da entrevista</i>         | Legitimar a entrevista, informar o entrevistado do contexto da investigação, objetivos e tema da entrevista. | Informar o entrevistado sobre o estudo em curso, assegurar a confidencialidade das declarações, pedir a sua colaboração e salientar a importância desta e pedir autorização.  |             |
| <b>Bloco 2</b><br><i>Recolha de dados de caráter geral</i> | Conhecer a situação profissional do entrevistado.  | Solicitar ao entrevistado que fale sobre a sua profissão e a relação com o clube.   |             |
| <b>Bloco 3</b><br><i>Caracterização do CDE</i>             | Conhecer o CDE da escola.  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Solicitar ao entrevistado caracterize o CDE quanto à visão, missão, valores e atribuições.</li><li>- Solicitar ao entrevistado caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços).</li><li>- Refira-se ao clube e a sua relação com a escola.</li><li>- Qual a importância de os pais conhecerem os estatutos do clube.</li><li>- Refira-se aos atletas/alunos, modalidades desenvolvidas e a sua relação com o clube e a escola.</li><li>- Que tipos de modalidades tem e a sua importância para o clube.</li><li>- Caracterize o envolvimento dos pais no clube e os encargos inerentes.</li><li>- Que tipo de encargos têm os pais?</li><li>- Que tipo de colaboração poderá dar a escola?</li></ul> |             |

## **GUIÃO DE ENTREVISTA 6**

Presidente Clube Desportivo Escolar  
Escola Básica e Secundária do Estreito de Câmara de Lobos  
Data: 16 / 07 / 2015 Hora de Início: 17:00h Hora do Final: 17:25h

### **Tema**

Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.

### **Objetivo Geral**

Comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

| <b>BLOCOS</b>  | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>QUESTÕES / TÓPICOS</b>  | <b>OBSERVAÇÕES</b> |
|--|--|--|--------------------|
| <b>Bloco 1</b><br><i>Legitimação da entrevista</i>         | Legitimar a entrevista, informar o entrevistado do contexto da investigação, objetivos e tema da entrevista. | Informar o entrevistado sobre o estudo em curso, assegurar a confidencialidade das declarações, pedir a sua colaboração e salientar a importância desta e pedir autorização.   |                    |
| <b>Bloco 2</b><br><i>Recolha de dados de caráter geral</i> | Conhecer a situação profissional do entrevistado.  | Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional; descreva a sua função;<br>Identifique as razões que o levaram a assumir o cargo.   |                    |
| <b>Bloco 3</b><br><i>Caracterização do Organismo</i>       | Conhecer o organismo que dirige.   | Solicitar ao entrevistado que caracterize o organismo que dirige (Clube Desportivo Escolar): visão, missão, valores, atribuições.  |                    |
| <b>Bloco 4</b><br><i>Caracterização do CDE</i>             | Conhecer o CDE da escola.  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Solicitar ao entrevistado que caracterize as infraestruturas: modalidades desenvolvidas e a sua importância. Recursos Humanos envolvidos</li><li>- Quem realiza a manutenção dos espaços / material. Quais as fontes de receitas do clube?</li><li>- Refira-se ao clube e a sua relação com a escola. A implementação do modelo organizacional depende da forma como a escola está estruturada?</li><li>- Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo.</li><li>- Que tipo de parcerias existem?</li><li>- O que distingue este clube dos outros?</li><li>- Que próximas medidas pretendem implementar?</li></ul> |                    |

## Anexo2

### Transcrição das entrevistas

#### Entrevistado E1

1. Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional: função e cargo que exerce e razões que o levaram a assumir o cargo.

R: O cargo como membro de um órgão de gestão surge em Agosto de 1991, como secretário do Conselho Diretivo. A minha formação de base começou pela Matemática e foi direcionada para a Biologia no qual tirei a licenciatura. Desde então ocupei todos os cargos dentro do órgão de gestão da escola à exceção de vogal. Interrompi no ano letivo de 1999/ 2000 para realizar uma formação especializada. Sou presidente do Conselho Executivo há 11 anos. Um ano após iniciar as funções de docente sou convidado para desempenhar um cargo de gestão na escola. Ainda hoje questiono se tenho ou não perfil para o cargo que desempenho, mas alguma qualidade devo ter, para ainda continuar em funções diretivas/executivas e responsabilidade em executar tarefas para que a gestão e administração da escola sejam coerentes e realizadas o melhor possível. Alguns anos após surgem funções de gestão e administração e de liderança. Essa liderança é visível a vários níveis, tais como lideranças intermédias (Departamentos, coordenadores e professores).

Procurei ao longo destes anos vivenciar experiências fora da região em redor da administração escolar, realizando formação fora da região quer a nível nacional como estrangeiro no âmbito da gestão e administração das escolas com a participação em seminários, cursos, conferências, etc). Realizei um curso de especialização em organização e administração escolar relacionado com a função que desempenho na Universidade de Lisboa, um mestrado em administração e gestão escolar, até porque a gestão na escola deve ser entendida como se numa empresa se tratasse. Assim, sempre me interessei por áreas diferentes e pouco exploradas e em 2000 fui para a Inteligência Emocional, área essa, pouco investigada, mas que aos poucos as empresas, tinham nos seus quadros de recrutamento atenção à Inteligência Emocional. Os termos e conceitos nesta área estavam confinados a uma amostra pequena da população e a informação disponível era recolhida apenas em Inglês. O meu percurso académico foi paralelo à função que desempenho. A investigação faz sentido a meu ver, em função do que se produz e se é válida ou não, até porque, essa mesma informação/investigação na maioria dos casos é desprezada politicamente. Devemos saber o que aprendemos em função das situações com que nos deparamos, utilizando o saber adquirido na prática do dia-a-dia. Finalizando a minha formação adquirida orientei-me para a área da Psicologia permitindo entender comportamentos e maneiras de estar dos outros face a mim.

2. Solicitar ao entrevistado caracterize o organismo que dirige: visão, missão, valores e atribuições.

R: A missão do Órgão de Gestão e Administração Escolar, neste caso dum presidente dum Conselho Executivo, é criar um ambiente propício para que o ensino seja exercido da melhor forma possível para ter reflexo nos alunos. Um bom ensino deverá traduzir-se numa boa aprendizagem e num bom ambiente.

É preciso diferenciar o gestor do líder. Há momentos em que se deve ser gestor, e outros onde se deve ser líder, sabendo distinguir diferenças de atuação. Essas mesmas lideranças devem se exercidas e assumidas nas escolas nos diferentes grupos apelando à colaboração entre eles.

O nosso exercício/ desempenho profissional deve ser assente na honestidade, verdade, responsabilidade e respeito. São essenciais para que saias da escola após um dia de trabalho e digas que foi cansativo mas que valeu a pena. Estes são os valores essenciais para o exercício das nossas funções.

Hoje em dia confrontamo-nos com momentos muito difíceis em termos de gestão (Conflitos, interesses). Se já é difícil gerir pessoas, não existe termos de comparação com o exercer funções de gestão num estabelecimento de ensino há 20, 15, 10 anos. Hoje tudo está diferente e mais complexo nos recursos humanos, materiais e financeiros. O rigor continua a existir mas sem dinheiro para investir, daí seja comum falarmos em “parcerias”. A capacidade face aos conflitos e tensões, a pressão da secretaria face às metas a atingir, a pressão dos pais (que referem por muitas vezes face às suas expectativas, que a escola e os professores não respondem aos seus anseios), funcionários desmotivados, saberes e culturas tão diferenciados tornam a missão mais difícil.

Espírito de equipa deve ter como principal alvo os alunos, é preciso colaborar e trabalhar em equipa mesmo divergindo do colega, é preciso abdicar muitas vezes, das nossas convicções e saber conviver com diferenças. Assiste-se a muito trabalho burocrático levando as pessoas a desviarem por muitas vezes a sua atenção do que é fundamental, como por exemplo o processo de ensino/aprendizagem, daí haja necessidade de se criar pequenas equipas de modo a criarem soluções eficazes.

3. Solicitar ao entrevistado caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços).

R: Será necessário saber diferenciar o termo Clube desportivo escolar. O Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo assentava a sua orgânica como clube federado, mas que nasceu dentro da escola. Com a mudança das

instalações da escola em 2005, o incremento da dimensão do clube, estruturas, organização, surge a preocupação em dotá-lo de uma estrutura física para aloca-lo. Face á dimensão criada através da sua evolução levou á introdução de pessoas externas à escola, e talvez seja aqui, o princípio da separação do clube com a escola. As causas desta separação podem estar relacionadas com a falta de disponibilidade de alguns dos membros do órgão de direção para continuarem a assumir os seus cargos e tarefas e a limitação de tempo desviadas para outros cargos e tarefas dentro da escola. Assim os órgãos fora da escola, sem vínculo e identidade com a escola, provoca a rutura das relações entre ambos. Alertei para a importância da reformulação do regulamento interno e estatutos do clube com a direção atual faz 3 anos. Ora sendo um clube autónomo, a degradação da relação do clube com a escola, passa então a ser um clube desportivo dentro da escola, ou seja, o clube deve ser autónomo como qualquer outro, mas privilegiar nos seus estatutos uma orgânica de cedências e colaboração. A orgânica deve adaptar-se às estruturas da escola, para estar dentro da escola pois usufrui das infraestruturas da escola sem qualquer contrapartida. Os resultados desportivos são importantes, mas não num clube da escola, onde existem outros valores mais importantes, como clube de formação.

4. Refira-se ao modelo de organização e a sua relação com a escola.

R: Os membros dos órgãos sociais do clube eram constituídos por pessoas da escola (funcionários), causando uma forte afinidade de modo a que as burocracias criadas fossem contornadas levando a que as coisas funcionassem na sua plenitude. Criar uma responsabilização de parte a parte, que evite a presença de pessoas fora da escola, e que as decisões a tomar por parte da direção do clube tenham o conhecimento prévio do órgão de gestão da escola com a concordância de ambas as partes. Não pode continuar desta forma, pois é insustentável financeiramente, os valores acumulados de despesa com a eletricidade são elevados.

5. Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo.

R: Orgânica com afinidade e ligação interna à escola / pessoas, carater, valores e alunos fora da escola sem qualquer afinidade com a escola.

6. Solicitar ao entrevistado que caracterize o regulamento internos do clube e a sua relação com a escola.

R: Este nunca foi aprovado e já não faz sentido, face à rutura do relacionamento, bem como, o que está escrito não se coaduna com a realidade atual.

7. Existe alguma referência ao CDE no PEE e no PAA? Porquê?

R: Já teve até ao ano letivo anterior no Conselho da Comunidade através de 2 membros, mas no novo mandato deixou de existir, bem como, no Conselho Pedagógico pois acharam que não fazia sentido face à situação de rutura verificada.

8. Existem despesas com o CDE? Como são suportados?

R: Sim existem. São suportadas através do orçamento da escola. Acabam por não serem suportadas no ano económico atual, transitando para o seguinte, obrigando sempre a um reforço das verbas. Deveriam ser suportadas por ambas as partes.

9. Benefícios da inclusão do CDE na escola?

R: Não está a ter benefícios pois por ter o nome da escola, os pais pensam que a gestão e decisões do clube são realizadas pela escola. Ora quando ocorrem situações desagradáveis com equipas e pessoas do clube a escola é lesada. Só é beneficiada quando os resultados desportivos aparecem.

10. Quem estabelece a relação entre o clube e a escola?

R: O coordenador técnico, que era da escola ou tinham uma forte ligação com a escola.

11. Qual a importância do clube na promoção da escola?

R: Deve ser um clube mais da escola e com benefícios para o grupo de E.F. , formação e recuperação de alunos dos alunos. Triangulação entre rendimento, aproveitamento e comportamento.

## Entrevistado E2

1. Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional: função e cargo que exerce e razões que o levaram a assumir o cargo.

R: Professor de Educação Física do quadro da escola, fui coordenador do Desporto Escolar. Assumi o cargo por demissão da presidente do clube pois era o vice-presidente. Assume ainda o cargo de vice-presidente do órgão de gestão da escola. Experiência de anos ligado ao desporto federado nomeadamente no Badminton e na sua associação regional e noutras modalidades como jogador e dirigente.

2. Solicitar ao entrevistado caracterize o organismo que dirige (Clube Desportivo Escolar): visão, missão, valores e atribuições.

R: O nosso clube é um clube tão igual a qualquer outro clube, é um clube que nasceu por acaso na escola na sequência duma equipa de Futsal que foi campeã surgiu a necessidade de se fundar um clube. Foi exposta a situação à presidente do órgão de gestão, auscultámos o Doutor Jorge Soares pois tinha fundado o CDBP, perguntamos como poderíamos obter financiamento e assim surgiu um clube autónomo estatutariamente, financeiramente e na sua gestão. Tem como membros do órgão de gestão elementos dentro da escola e fora da escola, mas por questões de controlo tem estatutariamente membros do conselho executivo da escola no conselho fiscal, assembleia geral e na direção. Tem sócios que podem eleger uma direção sempre com elementos da escola. Tem por missão a formação integral do atleta, proporcionar atividade física. O clube tem funcionado como um chamariz para promover também a escola.

3. Solicitar ao entrevistado que caracterize as infraestruturas: modalidades desenvolvidas e a sua importância e recursos humanos envolvidos.

R: Administrativamente o clube tem a seu cargo uma funcionária ao abrigo dos programas do Instituto do Emprego (POT-Programa de Ocupação Temporária para desempregados), Tem um coordenador desportivo, o prof. Joaquim Pereira. Como modalidades federadas têm o Basquetebol e o Futsal em competição regional com a possibilidade desta última poder transitar para os nacionais. Ambas as modalidades estão direcionadas apenas para a formação. Para além destas modalidades e fruto da boa relação que existe com a escola, temos um protocolo com a escola que nos permite utilizar as instalações da escola sem ser as que são geridas pela DRJD e assim ter outras atividades para além da 18h30, tais como a Zumba, Ginástica Desportiva em protocolo com um clube regional (CDN), Muay Thai que irão realizar um evento regional no pavilhão da escola, e a Ginástica de Manutenção, sendo estas atividades as que “alimentam” o clube e que pagam por utilização do espaço. Temos ainda o Campo de férias licenciado pelo IPJ num protocolo com uma entidade bancária (CGD) que através dos seus serviços sociais têm 72 crianças a participar nas atividades, permitindo que o dinheiro que entra para o clube possa ir para a escola através da compra de géneros não dependendo assim das verbas do estado através da DRJD, pois desde 2005 até 2011 não recebeu qualquer tipo de subsídio do Governo Regional. Atualmente o clube vive bem financeiramente pois recebeu verbas através dos contratos programa cerca de 60.000€, permitindo aumentar ligeiramente os vencimentos dos treinadores. Como clube autónomo e de formação, o tipo de atletas que o clube possui não são compatíveis com o tipo de alunos que a escola possui, raros são os mesmos. Obriga o clube a fazer protocolos com escolas da sua periferia (Escola da Pena, Externato da Apresentação de Maria, Escola Adventista, Escola do Bom Jesus) levando treinadores às suas escolas e permitindo que os mesmos venham ter aula de EF, na escola F. Franco e usando o material e as instalações da escola, bem como, um professor da escola que está presente nas atividades. Estas crianças acabam por se ligar ao clube e mais tarde por ficar na escola.

4. Quem realiza a manutenção dos espaços / material? A contabilidade é organizada por quem? Quais as fontes de receitas do clube?

R: É realizado pela escola e através do protocolo o clube também colabora através da aquisição de material. A contabilidade é feita através duma empresa. As fontes de receita do clube são os protocolos com as diversas entidades (Ex. pessoa paga 65€ no Zumba, 35€ para o clube e suas despesas inerentes), e através dos eventos pontuais realizados para angariação de fundos (dia do mercado, jantares) destinadas a suportar viagens, estadias, e participações em torneios fora da região.

5. Refira-se ao modelo de organização e a sua relação com a escola. A implementação do modelo organizacional depende da forma como a escola está estruturada?

R: Já tivemos professores destacados, mas a escola através da bolsa de horas compreende e colabora (máx. 6h a cada prof.) pois se os professores envolvidos saírem do clube o clube “morre”. São professores do quadro de zona. Modelo federado apenas depende do clube.

6. Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo.

R: A sua organização e bom relacionamento com a escola. Os modelos Desporto escolar e Desporto federado coabitam, mas de costas voltadas. O sistema mais pequeno poderá absorver o maior, na lógica de funcionamento pois tem por exemplo maior número de atletas, desnível técnico, maior ou menor lugar para jogar, como está agora não funciona! Escolas por modalidade? Teria que ser um modelo adaptado à região toda.

7. Que tipo de parcerias existem?

R: Privados, parceria com o contabilista

8. O que distingue este clube dos outros?

R: Espírito de grupo – clube na escola

9. Que próximas medidas pretendem implementar?

R: Possibilidade em participar a nível nacional, parceria com a escola no sentido de rentabilizar espaços existentes

10. Referência das atividades desenvolvidas no projeto educativo da escola.

R: Não

## Entrevistado E3

1. Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional: função e cargo que exerce e razões que o levaram a assumir o cargo.

R: O convite para exercer o cargo de coordenador do clube surge através dum desafio lançado pelo vice-presidente da escola e achei que seria uma excelente ideia pois a escola carecia dum projeto desta índole. Os alunos do concelho de Câmara de Lobos tem um potencial enorme e uma apetência para a vertente desportiva com uma grande disponibilidade motora e que apenas carecem de ser trabalhados e orientados. O desafio criado, levou a que no 1º ano não tivesse turmas e apenas orientado para a criação do clube para que no final do ano letivo estivesse operacional e planeando desde logo as modalidades a serem incluídas, pelo que após 6 meses o Badminton já estava a ser desenvolvido sem estarem inscritos na associação, mas com treinos 2x por semana.

2. Solicitar ao entrevistado caracterize o organismo que dirige: visão, missão, valores e atribuições.

R: A missão do clube está claramente interligado com o processo de ensino/aprendizagem dos alunos e no controlo do aproveitamento e comportamento dos alunos, combate ao insucesso escolar, apoio afetivo e psicológico. O cumprimento de regras por parte dos alunos. Trabalham as atitudes comportamentais, fruto do meio onde estão inseridos. O clube funciona não só na parte desportiva mas também como complemento de atividades para a comunidade educativa. Promover o sucesso dos alunos, o respeito, a responsabilidade.

3. Solicitar ao entrevistado caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços).

R: Os recursos humanos são os professores da escola que já estiveram nos clubes e se identificam com a modalidade. Não têm funcionários a colaborar com o projeto. Usam os materiais da escola mas já têm verbas para aquisição de mais material através de verbas disponibilizadas através da DRJD. Grande dificuldade no transporte dos atletas. Colaboração da Associação de Judo e são transportados nos carros dos professores e encarregados de educação mediante autorização dos pais. A parte financeira é assegurada pelo coordenador uma vez que o clube não precisa de ter T.O.C. e é apresentada sempre em assembleia geral com parecer do conselho fiscal. É fácil de gerir um clube de pequenas dimensões.

4. Refira-se ao modelo de organização e a sua relação com a escola.

R: Os diretores de turma são sempre informados da inclusão de um aluno no clube escola, de modo a poderem controlar e avaliar o comportamento e rendimento do mesmo, ajudando os alunos a serem melhores pessoas. Os professores envolvidos no clube não têm que estar com as mesmas modalidades no DE. Nalguns casos são os professores de determinados alunos a pedirem a inclusão dos mesmos no clube devido a problemas comportamentais. Existem horas para os professores ao nível do Desporto escolar (4h+1) e horas atribuídas para o clube (de 4 a 9h). Reuniões entre técnicos e órgãos de gestão sempre que há necessidade.

5. Fatores a ter em conta na implementação de um modelo.

R: Adaptação ao meio envolvente, alunos e realidade social dos mesmos; Número de pais envolvidos; As verbas atribuídas pela DRJD, são fundamentais para o equilíbrio financeiro e melhoria das condições de trabalho. Dificuldade na realização dos exames médicos por parte dos encarregados de educação através do centro de saúde; Os atletas não pagam rigorosamente nada para estar no clube e custam ao clube 40 a 50€ cada um; Transporte próprio; Ser uma instituição de utilidade pública; É importante conhecer a realidade em que vivem os alunos/atletas da escola para tentar perceber prioridades e estratégias a definir; O clube oferece um serviço complementar à escola.

6. Refira-se aos atletas/alunos, modalidades desenvolvidas e a sua importância. É suficiente?

R: Temos 3 modalidades, iniciámos com o Judo, no ano seguinte com o Badminton e anos mais tarde a Patinagem de velocidade. Os atletas todos fazem parte da escola e temos cerca de 23 alunos masc./ fem. distribuídos pelas 3 modalidades individuais. A oferta desportiva vai de encontro às estruturas da escola e das parcerias encontradas e do que é que existe no concelho no momento, dos recursos humanos da escola motivada para trabalhar nas modalidades e com ligação às mesmas. Treinos 2 vezes por semana na modalidade de Badminton depois das 18h. O envolvimento e empenho dos alunos no Judo levou a que tenha sido atingido sucesso nos resultados desportivos (5 anos). De acordo com os recursos existentes é suficiente mas poderá ter mais uma modalidade individual. Se os pais acompanhassem de forma mais assídua isso seria possível rapidamente pois ajudar-nos-ia na questão do transporte. O clube organiza caminhadas mensais para a comunidade educativa.

7. Existe envolvimento da comunidade educativa? Autarquia?

R: Os pais não se envolvem com as atividades desenvolvidas e com a escola, são dum nível social bastante baixo. São criadas atividades para angariação de verbas tais como jantares. Centro social de Santa Cecília colaborou connosco através da cedência de transporte. O clube organiza anualmente atividade final do ano letivo para a escola (cerca de 65 pessoas). Apoio financeiro pontual da junta de freguesia de 600€, no ano passado o valor foi de 150€.

8. Qual o apoio do órgão de gestão?

R: Bolsa de horas (35h para o projeto). O presidente do conselho fiscal é a presidente do órgão de gestão. Os 3 membros da direção da escola exercem cargos no clube e têm conhecimento total do que se passa na escola. Delegação total de competências ao coordenador geral.

9. O que distingue este clube dos outros?

R: Tem um coordenador geral e 3 coordenadores de modalidade, professores da escola, que acompanham os respetivos treinadores apoiando-os tecnicamente e assegurando a continuidade das 3 modalidades no clube. Não existe uma relação direta entre o professor do desporto escolar e o treinador da modalidade.

10. Em seu entender qual deve ser o modelo mais eficaz a ser implementado nos CDE, para que o clube cresça de forma sustentável e equilibrada?

R: Um clube com estatutos ajuda a regular a atividade e a distinguir o mesmo dos outros clubes existentes dentro da escola, que pela sua especificidade e objetivos levariam a que pessoas das diferentes áreas opinassem das mais variadas formas causando conflito e visões diferentes o que acabaria por dificultar a atuação dum clube desportivo. Já acontece conflitos quando se fala de desporto escolar logo não é viável um CDE funcionar como um clube da fotografia ou do teatro.

## Entrevistado E4

1. Solicitar ao entrevistado que fale sobre a sua profissão e a relação com o clube.

R: Chamo-me Carla Carvalho, tenho 29 anos e trabalho como técnica de ótica na empresa Alberto Oculista no Madeira Shopping. Tenho uma filha, Cristiana no clube escola com 14 anos na modalidade de Voleibol desde os 7 anos.

2. Solicitar ao entrevistado caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços).

R: O clube tem 17 atletas na modalidade de Voleibol. A Cristiana treina no pavilhão da escola das 18h30 às 20h com a professora da escola, que chegou a ser treinadora do clube local. Existe colaboração por parte do funcionário do pavilhão.

3. Refira-se ao clube, sua relação com a escola e o futuro do mesmo.

R: A escola apoiou financeiramente os atletas com um pequeno apoio ao nível das viagens. O clube tem estrutura para crescer, com professores da escola e com os recursos que a mesma disponibiliza. O clube abre portas aos atletas para poderem progredir.

4. Que tipos de modalidades tem o clube. Que tipo de oferta desportiva existe próximo da escola.

R: Neste momento sei que tem Voleibol e Basquetebol. A competição do Voleibol realiza-se ao fim de semana, com a competição do Desporto Escolar e em colaboração com a Associação de Voleibol da Madeira. Este ano conseguimos ir ao Porto Santo participar num torneio através de apoio de privados. Existe pontualmente competição interescolar e vão realizar de um torneio pais e filhos nas férias. Neste momento, próximo da escola, apenas existe o C.D. Santacruzense mas dispõe cada vez menos de recursos financeiros e de modalidades (Ex. Futebol, Patinagem, Voleibol, Andebol)

5. Caracterize o envolvimento dos pais no clube e os encargos inerentes.

R: Não existe envolvimento dos pais. Os poucos existentes colaboram no transporte e colaboraram com a escola na execução de rifas, para suportar os custos da deslocação.

6. Caracterize o envolvimento dos atletas no clube.

R: Vejo desinteresse por parte dos alunos em praticar desporto. Havia no passado maior participação dos alunos e interesse. Já se envolveram em feiras na escola este ano para angariação de fundos, organizado pelo clube escola. São todos alunos da escola.

## Entrevistado E5

1. Solicitar ao entrevistado que fale sobre a sua profissão e a relação com o clube.

R: Chamo-me Maria Camacho, mais conhecida por Micas, tenho o 12º ano e sou Contabilista. A minha relação com o clube está relacionada com a presença das minhas 3 filhas faz precisamente 17 anos, estou desde o início do clube. A minha mais velha iniciou a prática do Andebol e então desde aí assumi o cargo de dirigente de variadas equipas, chegando a ter um cargo na direção do clube, sempre acompanhando o percurso de cada uma delas, e sempre ligadas ao CDBP.

2. Solicitar ao entrevistado caracterize o CDE quanto à visão, missão, valores e atribuições.

R: A missão do clube esteve no seu início interligado com o processo de ensino/aprendizagem dos alunos e apoio no combate ao insucesso escolar. Trabalham as atitudes comportamentais, fruto do meio onde estão inseridos. O clube funciona não só na parte desportiva mas também como complemento de atividades para a comunidade educativa. Promover o sucesso dos alunos, o respeito, a responsabilidade. O clube deixou de estar orientado para a vertente social e se preocupar com o estrato social. A união é fator fundamental para o sucesso do clube em termos desportivos e organizativos. Os interesses desportivos não podem fazer parte duma lógica de ação e de prioridade, sobretudo quando se trata dum CDE.

3. Solicitar ao entrevistado caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços).

R: Os campos existentes para a prática desportiva, apenas se destinam ao Andebol. Já teve pessoal administrativo. Neste momento as instalações do clube estão sempre fechadas impedindo assim que os atletas e os próprios pais estejam proibidos de entrar no clube, ao contrário do que acontecia no passado em que os atletas a partir das 16h podiam entrar nas instalações para estudar, conviver, contribuindo assim, para o bom relacionamento entre atletas, treinadores pais e direção, todos se conheciam e todos lutavam pelos mesmos objetivos juntos. Sabiam o que se passava no clube e potenciavam a “mística” do clube.

4. Refira-se ao clube e a sua relação com a escola.

R: Não há relação clube / escola. Em tempos aquando dos convívios e outras atividades o conselho executivo estava sempre presente e vice-versa. No caso específico do CDBP, não existe no momento qualquer tipo de relação, talvez fruto da divergência e da situação verificada nos últimos anos com a inclusão de determinados coordenadores, treinadores, objetivos e estratégias de intervenção diferentes das que eram utilizadas, bem como com o afastamento de ambas a direções pelas mais variadas situações e do envolvimento que cada um tinha para com o clube. A escola deixou aos poucos de se fazer representar. Nós tínhamos uma boa relação com o Clube Escola da Francisco Franco pois o nosso coordenador era professor da escola, onde participavam também os órgãos de gestão da Escola Francisco Franco e não os da Bartolomeu. O clube no passado estava aberto a todos os que quisessem entrar no clube a partir das 16h e ficavam muitas vezes a estudar.

5. Qual a importância de os pais conhecerem os estatutos do clube?

R: Não vejo qualquer tipo de importância em os pais conhecerem os estatutos do clube, em termos de organização interna isso não é relevante. Os pais querem ver os seus filhos a praticar desporto, conhecem a direção, a coordenação e os treinadores, especialmente quando se trata de um clube com a dimensão do nosso, mais fechado. Os nossos pais são muito presentes e envolvem-se nas ações do clube. Agora que o clube atravessa um período conturbado e de eleições existe uma minoria que procura saber os estatutos, pois interessa saber como funciona, fora isso, não.

6. Refira-se aos atletas/alunos, modalidades desenvolvidas e a sua relação com o clube e a escola.

R: Os atletas sabem das ações que ocorrem no clube, é importante eles saberem que existe uma direção, pois no passado o presidente do clube envolvia-se nas atividades e participava nas ações desenvolvidas pelo clube, bem como, nos jogos. A direção estava sempre presente e isso desempenhava um papel importante no desempenho dos atletas. Aos atletas não lhe diz muito o fato de conhecerem os órgãos de direção da escola até porque existem atletas que não são da escola, bem como, se existe algum tipo de relação do clube com a escola, até porque ninguém da escola está presente nas atividades do clube. Existe uma preocupação talvez exagerada dos melhores alunos terem que ser os melhores atletas.

7. Que tipos de modalidades tem e a sua importância para o clube?

R: Neste momento só tem Andebol e o clube parece estar apenas focalizado nessa modalidade, seria importante perguntar aos pais e atletas que modalidades gostariam de ver desenvolvidas no clube. As pessoas que estão hoje no clube são novas ali, não têm ideia que o clube já teve Ténis de Mesa, bem como, outras modalidades. A única preocupação é o Andebol e as instalações disponíveis para a modalidade, daí não quererem outras atividades, para não perderem campos que estão disponíveis para o andebol, de forma a garantirem espaços para todos os escalões do clube.

8. Caracterize o envolvimento dos pais no clube e os encargos inerentes.

R: Os pais “trabalham” a título voluntário para o clube, para angariar verbas para custear as deslocações aos torneios regionais organizando convívios à sexta-feira nas instalações da escola, onde cada escalão organiza à vez. Os atletas pagam uma quota mensal de acordo com 3 escalões: 15€, 7,5€ e 3€. Esta verba é definida de acordo com o vencimento dos pais. Os pais não devem intervir na parte técnica, deve de haver um limite. Todos têm direito a opinião e essa deve ser transmitida ao coordenador. O treinador não deve deixar que isso aconteça. O sucesso desportivo pode contribuir para o maior envolvimento dos pais. Os pais devem ajudar porque gostam e não na busca de contrapartidas. Tona-se cada vez mais, uma crescente pressão constante por parte dos pais na obtenção do resultado desportivo.

9. Que tipo de encargos têm os pais?

R: Os atletas pagam o equipamento, quota mensal, pagam seguro, exame médico, inscrição pagam tudo! O clube dá apenas os treinadores e as instalações. Os pais pagam para os atletas jogarem, que tipo de serviço oferece o clube? Os mais carenciados não conseguem suportar os encargos apesar de terem uma redução. Ninguém poderia desistir por não ter dinheiro para pagar, muitos atletas desistiram reduzindo assim o número de atletas.

10. Que tipo de colaboração poderá dar a escola?

R: Apoio pedagógico, apoio ao estudo

## Entrevistado E6

1. Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional: função e cargo que exerce e razões que o levaram a assumir o cargo.

R: Desempenho o cargo de presidente do conselho da escola, tive na base da criação do clube, como delegado de disciplina do grupo de Educação Física, fomos nós que desencadeamos o processo de formação do clube.

2. Solicitar ao entrevistado caracterize o organismo que dirige (Clube Desportivo Escolar): visão, missão, valores e atribuições.

R: Ocupação de tempos livres, numa vertente lúdico-desportiva, não federada. Sucesso educativo.

3. Solicitar ao entrevistado que caracterize as infraestruturas: modalidades desenvolvidas e a sua importância, e recursos humanos envolvidos.

R: Quando recebemos aqui na escola a Associação da Madeira de Desporto para todos estes informaram-nos do relacionamento que a escola poderia ter com aquela instituição. Não nos virámos para uma perspectiva das modalidades federadas, mas sim para o apoio da AMDpT enquanto associados e para as atividades do grupo de E.F. Durante algum tempo fomos autossustentáveis em relação às atividades que desenvolvíamos, nomeadamente caminhadas para a comunidade educativa, atividades de verão denominadas por “Estreitíadas”, onde submetíamos os projetos à AMDpT. Anos volvidos após a cessação de atividades por parte do clube fomos informados que dispomos duma verba de cerca de 7.000€ da AMDpT, mas que entretanto estamos a ter alguma dificuldade em recebê-las pois cessámos a nossa atividade nas Finanças. Temos que reabrir a atividade e proceder à eleição de uma nova direção do clube, de forma a estarmos legalmente habilitados e a partir daí, desenvolver novas atividades. Não havendo horas para o grupo de EF ou para outro professor para o projeto, sendo mais trabalho não remunerado, ninguém quer assumir a organização do clube, nem a escola quer abrir essa gestão a qualquer pessoa de modo a não perder o controlo do clube, daí algum cuidado na condução deste processo que terá que ocorrer até final do ano civil. As Estreitíadas” eram atividades de verão pagas, abertas a todas as crianças que quisessem participar de acordo com o seu escalão etário, atividades essa dentro e fora do concelho, usando as instalações e equipamentos da escola, contratualizávamos alguns serviços externos (caiaques, transportes). O clube dinamizou atividades ao longo de 3 anos. O clube escolar deve ser entendido com um complemento à oferta desportiva que o concelho tem e não ser concorrente, ser uma mais-valia.

4. Quem realiza a manutenção dos espaços / material. Quais as fontes de receitas do clube?

R: Neste momento a manutenção é escassa, mas realizada pela escola. Eram através da AMDpT.

5. Refira-se ao clube e a sua relação com a escola. A implementação do modelo organizacional depende da forma como a escola está estruturada?

R: A escola usava o clube para desencadear verbas para a organização de atividades por parte do grupo de E.F. A ligação do clube á escola era assegurada pelo delegado de disciplina de E.F. O conselho executivo estava sempre inteirado das ações realizadas pelo clube, através dos projetos apresentados.

6. Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo.

R: Financiamento por parte da AMDpT, motivações intrínsecas por parte dos envolvidos e sua dinâmica, investir em modalidades de acordo com as instalações da escola / Ausência de autossustentabilidade das modalidades criadas sem o apoio institucional; ausência duma instalação coberta; ausência de transporte próprio; Estrangulamento financeiro privado e público.

7. Que tipo de parcerias existem?

R: Não existe uma estrutura empresarial privada no concelho e na freguesia que possa apoiar o clube.

8. O que distingue este clube dos outros?

R: Clube essencialmente virado para o lazer face às condições existentes na freguesia e aos inúmeros locais e trilhos existentes (caminhadas, corridas, trail), orientados para a população local.

9. Que próximas medidas pretendem implementar?

R: Reunião com o Presidente da Câmara, para debater o desporto no concelho. Pensar num projeto de lazer e/ou federado orientado para modalidades individuais ou ainda encerrar a atividade.

## Anexo3

### Análise de conteúdo

Análise de Conteúdo da entrevista com o Presidente do Conselho Executivo da Escola 123/PE Bartolomeu Perestrelo

| Tema                        | Categorias                      | Subcategorias   | Indicadores  |
|-----------------------------|---------------------------------|---|--|
| Dados de caracter geral     | Caracterização do Entrevistado  | Formação académica  | "(...) A minha formação de base começou pela Matemática e foi direcionada para a Biologia no qual tirei a licenciatura (...)"  |
|                             |                                 | Função e cargo que desempenha                                 | "O cargo como membro de um órgão de gestão surge em Agosto de 1991, como secretário do Conselho Diretivo(...) Sou presidente do Conselho Executivo há 11 anos (...)"   |
|                             |                                 | Razões que o levaram a assumir o cargo                        | "(...) responsabilidade em executar tarefas para que a gestão e administração da escola sejam coerentes e realizadas o melhor possível (...)"  |
| Caracterização do organismo | Conhecer o organismo que dirige | Visão, missão   | "(...)é criar um ambiente propício para que o ensino seja exercido da melhor forma possível para ter reflexo nos alunos. Um bom ensino deverá traduzir-se numa boa aprendizagem e num bom ambiente(...) O rigor continua a existir mas sem dinheiro para investir, daí seja comum falarmos em "parcerias" (...) A capacidade face aos conflitos e tensões, a pressão da secretaria face às metas a atingir, a pressão dos pais, funcionários desmotivados, saberes e culturas tão diferenciados tornam a missão mais difícil." |
|                             |                                 | Valores e atribuições   | "É preciso diferenciar o gestor do líder(...)Essas mesmas lideranças devem se exercidas e assumidas nas escolas nos diferentes grupos apelando á colaboração entre eles(...)Assiste-se a muito trabalho burocrático burocrático levando as pessoas a desviarem por muitas vezes a sua atenção do que é fundamental(...)"   |
| Caracterização do CDE       | Conhecer o CDE da escola        | Infraestruturas   | "(...)falta de disponibilidade de alguns dos membros dos órgão de direção para continuarem a assumir os seus cargos e tarefas e a limitação de tempo desviadas para outros cargos e tarefas dentro da escola(...)o clube deve ser autónomo como qualquer outro, mas privilegiar nos seus estatutos uma orgânica de cedências e colaboração."   |
|                             |                                 | Modelo de organização e relação com a escola                  | "(...)Os membros dos órgãos sociais do clube eram constituídos por pessoas da escola(...)forte afinidade(...)decisões a tomar por parte da direção do clube tenham o conhecimento prévio do órgão de gestão da escola com a concordância de ambas as partes(...)"  |
|                             |                                 | Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo.  | "Orgânica com afinidade e ligação interna à escola versus pessoas sem caráter, sem valores e alunos fora da escola sem qualquer afinidade com a escola."   |
|                             |                                 | Caracterização do R.I. do clube e a sua relação com a escola. | "Este nunca foi aprovado e já não faz sentido, face á rutura do relacionamento, bem como, o que está escrito não se coaduna com a realidade atual."  |
| Caracterização do CDE       | Conhecer o CDE da escola        | Referência ao CDE no PEE e no PAA                             | "Já teve até ao ano letivo anterior(...)acharam que não fazia sentido face à situação de rutura verificada."   |
|                             |                                 | Despesas com o CDE  | "(...)suportadas através do orçamento da escola(...)obrigando sempre a um reforço das verbas. Deveriam ser suportadas por ambas as partes."  |
|                             |                                 | Benefícios da inclusão do CDE na escola                       | "Não está a ter benefícios (...)os pais pensam que a gestão e decisões do clube são realizadas pela escola(...)situações desagradáveis com equipas e pessoas do clube a escola é lesada. Só é beneficiada quando os resultados desportivos aparecem."  |
|                             |                                 | A relação entre o clube e a escola                            | "O coordenador técnico, que era da escola ou tinham uma forte ligação com a escola."   |
|                             |                                 | importância do clube na promoção da escola                    | "Deve ser um clube mais da escola e com benefícios para o grupo de E.F. (...)Triangulação entre rendimento, aproveitamento e comportamento."   |

Análise de Conteúdo da entrevista com o Presidente do Clube Desp. da Escola Francisco Franco

| Tema                        | Categorias                      | Subcategorias   | Indicadores  |
|-----------------------------|---------------------------------|---|--|
| Dados de caracter geral     | Caracterização do Entrevistado  | Função e cargo que exerce e razões que o levaram a assumir o cargo.   | "Presidente do clube, Professor de Educação Física do quadro da escola, fui coordenador do Desporto Escolar. Assumi o cargo por demissão da presidente do clube pois era o vice-presidente. Assume ainda o cargo de vice-presidente do órgão de gestão da escola. Experiência de anos ligado ao desporto federado nomeadamente no Badminton e na sua associação regional e noutras modalidades como jogador e dirigente."  |
| Caracterização do organismo | Conhecer o organismo que dirige | Visão, missão   | "O nosso clube é um clube tão igual a qualquer outro clube, é um clube que nasceu por acaso na escola na sequência duma equipa de Futsal que foi campeã surgiu a necessidade de se fundar um clube(...) Tem por missão a formação integral do atleta, proporcionar atividade física."  |
|                             |                                 | Valores e atribuições   | "Tem como membros do órgão de gestão elementos dentro da escola e fora da escola, mas por questões de controlo tem estatutariamente membros do conselho executivo da escola no conselho fiscal, assembleia geral e na direção. Tem sócios que podem eleger uma direção sempre com elementos da escola(...) O clube tem funcionado como um chamariz para promover também a escola."   |
| Caracterização do CDE       | Conhecer o CDE da escola        | Infraestruturas   | "Administrativamente o clube tem a seu cargo uma funcionária ao abrigo dos programas do Instituto do Emprego (...) Tem um coordenador desportivo(...)temos um protocolo com a escola que nos permite utilizar as instalações da escola(...)DRJD e assim ter outras atividades para além da 18h30(...)estas atividades as que "alimentam" o clube e que pagam por utilização do espaço(...)Temos ainda o Campo de férias licenciado pelo IPI num protocolo com uma entidade bancária (CGD)(...)Como clube autónomo e de formação, o tipo de atletas que o clube possui não são compatíveis com o tipo de alunos que a escola possui(...)protocolos com escolas da sua periferia(...)" |
|                             |                                 | Quem realiza a manutenção dos espaços / material? A contabilidade é organizada por quem? Quais as fontes de receitas do clube?                | " É realizado pela escola e através do protocolo o clube também colabora através da aquisição de material. A contabilidade é feita através duma empresa. As fontes de receita do clube são os protocolos com as diversas entidades (...) através dos eventos pontuais realizados para angariação de fundos (dia do mercado, jantares) destinadas a suportar viagens, estadias, e participações em torneios fora da região. "   |
|                             |                                 | Modelo de organização e a sua relação com a escola. A implementação do modelo organizacional depende da forma como a escola está estruturada? | "Já tivemos professores destacados, mas a escola através da bolsa de horas compreende e colabora (máx. 6h a cada prof.) pois se os professores envolvidos saírem do clube o clube "morre". São professores do quadro de zona. Modelo federado apenas depende do clube."  |
|                             |                                 | Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo   | "A sua organização e bom relacionamento com a escola. Os modelos Desporto escolar e Desporto federado coabitam, mas de costas voltadas. O sistema mais pequeno poderá absorver o maior, na lógica de funcionamento pois tem por exemplo maior número de atletas, desnível técnico, maior ou menor lugar para jogar, como está agora não funciona! Escolas por modalidade? Teria que ser um modelo adaptado à região toda."   |
|                             |                                 | Que tipo de parcerias existem?  | Privados, parceria com o contabilista  |
|                             |                                 | O que distingue este clube dos outros?  | Espírito de grupo – clube na escola  |
|                             |                                 | Que próximas medidas pretendem implementar?   | Possibilidade em participar a nível nacional, parceria com a escola no sentido de rentabilizar espaços existentes  |
|                             |                                 | Referência das atividades desenvolvidas no projeto educativo da escola.   | Não  |

| Análise de Conteúdo da entrevista com o Coordenador da Escola da Torre |                                 |  |  |
|--|---------------------------------|--|--|
| Tema   | Categorias                      | Subcategorias  | Indicadores  |
| Dados de caracter geral  | Caracterização do Entrevistado  | função e cargo que exerce e razões que o levaram a assumir o cargo   | "O convite para exercer o cargo de coordenador do clube surge através dum desafio lançado pelo vice-presidente da escola (...). Os alunos do concelho de Câmara de Lobos tem um potencial enorme e uma apetência para a vertente desportiva com uma grande disponibilidade motora e que apenas carecem de ser trabalhados e orientados. O desafio criado, levou a que no 1º ano não tivesse turmas e apenas orientado para a criação do clube para que no final do ano letivo estivesse operacional e planeando desde logo as modalidades a serem incluídas"   |
| Caracterização do organismo  | Conhecer o organismo que dirige | Visão, missão  | "A missão do clube está claramente interligado com o processo de ensino/aprendizagem dos alunos e no controlo do aproveitamento e comportamento dos alunos, combate ao insucesso escolar, apoio afetivo e psicológico."  |
|  |                                 | Valores e atribuições  | "O cumprimento de regras por parte dos alunos. Trabalham as atitudes comportamentais, fruto do meio onde estão inseridos. O clube funciona não só na parte desportiva mas também como complemento de atividades para a comunidade educativa. Promover o sucesso dos alunos, o respeito, a responsabilidade."   |
| Caracterização do CDE  | Conhecer o CDE da escola        | Infraestruturas  | "Os recursos humanos são os professores da escola que já estiveram nos clubes e se identificam com a modalidade. Não têm funcionários a colaborar com o projeto. Usam os materiais da escola mas já têm verbas para aquisição de mais material(...) Grande dificuldade no transporte dos atletas(...) são transportados nos carros dos professores e encarregados de educação mediante autorização dos pais. A parte financeira é assegurada pelo coordenador uma vez que o clube não precisa de ter T.O.C. e é apresentada sempre em assembleia geral com parecer do conselho fiscal. É fácil de gerir um clube de pequenas dimensões." |
|  |                                 | Modelo de organização e relação com a escola   | "Os diretores de turma são sempre informados da inclusão de um aluno no clube escola, de modo a poderem controlar e avaliar o comportamento e rendimento do mesmo, ajudando os alunos a serem melhores pessoas. Os professores envolvidos no clube não têm que estar com as mesmas modalidades no DE. Nalguns casos são os professores de determinados alunos a pedirem a inclusão dos mesmos no clube devido a problemas comportamentais. Existem horas para os professores ao nível do Desporto escolar (4h+1) e horas atribuídas para o clube (de 4 a 9h). Reuniões entre técnicos e órgãos de gestão sempre que há necessidade."     |
|  |                                 | . Fatores a ter em conta na implementação de um modelo.  | " Adaptação ao meio envolvente, alunos e realidade social dos mesmos; Número de pais envolvidos; As verbas atribuídas pela DRJD, são fundamentais para o equilíbrio financeiro e melhoria das condições de trabalho. Facilidade na realização dos exames médicos; Os atletas não pagam rigorosamente nada para estar no clube e custam ao clube 40 a 50€ cada um; Transporte próprio; Ser uma instituição de utilidade pública; É importante conhecer a realidade em que vivem os alunos/atletas da escola para tentar perceber prioridades e estratégias a definir; O clube oferece um serviço complementar à escola."                  |
|  |                                 | Refira-se aos atletas/alunos, modalidades desenvolvidas e a sua importância. É suficiente?   | Temos 3 modalidades(...) Os atletas todos fazem parte da escola(...) A oferta desportiva vai de encontro às estruturas da escola e das parcerias encontradas e do que é que existe no concelho no momento(...) O envolvimento e empenho dos alunos no Judo levou a que tenha sido atingido sucesso nos resultados desportivos (5 anos). De acordo com os recursos existentes é suficiente mas poderá ter mais uma modalidade individual. Se os pais acompanhassem de forma mais assídua isso seria possível rapidamente pois ajudar-nos-ia na questão do transporte."  |
|  |                                 | Existe envolvimento da comunidade educativa? Autarquia?  | "Os pais não se envolvem com as atividades desenvolvidas e com a escola, são dum nível social bastante baixo. São criadas atividades para angariação de verbas(...) Centro social de Santa Cecília colaborou connosco através da cedência de transporte(...) Apoio financeiro pontual da junta de freguesia."  |
|  |                                 | Qual o apoio do órgão de gestão?   | "Bolsa de horas (35h para o projeto). O presidente do conselho fiscal é a presidente do órgão de gestão. Os 3 membros da direção da escola exercem cargos no clube e têm conhecimento total do que se passa na escola. Delegação total de competências ao coordenador geral."  |
|  |                                 | O que distingue este clube dos outros?   | "Tem um coordenador geral e 3 coordenadores de modalidade, professores da escola, que acompanham os respetivos treinadores apoiando-os tecnicamente e assegurando a continuidade das 3 modalidades no clube."  |
|  |                                 | Em seu entender qual deve ser o modelo mais eficaz a ser implementado nos CDE, para que o clube cresça de forma sustentável e equilibrada? | Um clube com estatutos ajuda a regular a atividade e a distinguir o mesmo dos outros clubes existentes dentro da escola, que pela sua especificidade e objetivos levariam a que pessoas das diferentes áreas opinassem das mais variadas formas causando conflito e visões diferentes o que acabaria por dificultar a atuação dum clube desportivo. Já acontece conflitos quando se fala de desporto escolar logo não é viável um CDE funcionar como um clube da fotografia ou do teatro."   |

Análise de Conteúdo da entrevista com o Encarregado de Educação do Clube Desportivo da Escola Básica e Secundária de Santa Cruz

| Tema                    | Categorias                     | Subcategorias   | Indicadores  |
|-------------------------|--------------------------------|---|--|
| Dados de caracter geral | Caracterização do Entrevistado | Sua profissão e a relação com o clube.  | "Chamo-me Carla Carvalho, tenho 29 anos e trabalho como técnica de ótica na empresa Alberto Oculista no Madeira Shopping. Tenho uma filha, Cristiana no clube escola com 14 anos na modalidade de Voleibol desde os 7 anos."   |
| Caracterização do CDE   | Conhecer o CDE da escola       | Caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços). | "O clube tem 17 atletas na modalidade de Voleibol(...) pavilhão da escola das 18h30 às 20h com a professora da escola(...) Existe colaboração por parte do funcionário do pavilhão."   |
|                         |                                | Refira-se ao clube, sua relação com a escola e o futuro do mesmo.   | "A escola apoiou financeiramente os atletas com um pequeno apoio ao nível das viagens. O clube tem estrutura para crescer, com professores da escola e com os recursos que a mesma disponibiliza(...)"   |
|                         |                                | Que tipos de modalidades tem o clube. Que tipo de oferta desportiva existe próximo da escola.                       | "(...) A competição do Voleibol realiza-se ao fim de semana, com a competição do Desporto Escolar e em colaboração com a Associação de Voleibol da Madeira(...) Existe pontualmente competição interescolar(...) Neste momento, próximo da escola, apenas existe o C.D. Santacruzense mas dispõe cada vez menos de recursos financeiros e de modalidades." |
|                         |                                | Caracterize o envolvimento dos pais no clube e os encargos inerentes.   | "Não existe envolvimento dos pais. Os poucos existentes colaboram no transporte e colaboraram com a escola na execução de rifas, para suportar os custos da deslocação."   |
|                         |                                | Caracterize o envolvimento dos atletas no clube.  | "Vejo desinteresse por parte dos alunos em praticar desporto. Havia no passado maior participação dos alunos e interesse. Já se envolveram em feiras na escola este ano para angariação de fundos, organizado pelo clube escola. São todos alunos da escola."  |

Análise de Conteúdo da entrevista com o Encarregado de Educação do Clube Desportivo Bartolomeu Perestrela

| Tema                        | Categorias                      | Subcategorias   | Indicadores   |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|
| Dados de caracter geral     | Caracterização do Entrevistado  | Solicitar ao entrevistado que fale sobre a sua profissão e a relação com o clube.   | "Chamo-me Maria Camacho, mais conhecida por Micas, tenho o 12º ano e sou Contabilista. A minha relação com o clube está relacionada com a presença das minhas 3 filhas faz precisamente 17 anos, estou desde o início do clube(...) assumi o cargo de dirigente de variadas equipas, chegando a ter um cargo na direção do clube(...)"  |
| Caracterização do organismo | Conhecer o organismo que dirige | Caracterize o CDE quanto à visão, missão, valores e atribuições.  | "A missão do clube esteve no seu início interligado com o processo de ensino/aprendizagem dos alunos e apoio no combate ao insucesso escolar. Trabalham as atitudes comportamentais(...)O clube funciona não só na parte desportiva mas também como complemento de atividades para a comunidade educativa. Promover o sucesso dos alunos, o respeito, a responsabilidade. O clube deixou de estar orientado para a vertente social e se preocupar com o estrato social. A união é fator fundamental para o sucesso do clube em termos desportivos e organizativos. Os interesses desportivos não podem fazer parte duma lógica de ação e de prioridade, sobretudo quando se trata dum CDE."   |
|                             |                                 | Solicitar ao entrevistado caracterize as infraestruturas usadas pelo CDE (recursos humanos envolvidos, instalações, equipamentos e serviços). | "Os campos existentes para a prática desportiva, apenas se destinam ao Andebol. Já teve pessoal administrativo(...)instalações do clube estão sempre fechadas(...) os atletas e os próprios pais estejam proibidos de entrar no clube, ao contrário do que acontecia no passado em que os atletas a partir das 16h podiam entrar nas instalações para estudar, conviver, etc., contribuindo assim para o bom relacionamento entre atletas, treinadores pais e direção, todos se conheciam e todos lutavam pelos mesmos objetivos juntos(...)potenciavam a "mística" do clube."  |
| Caracterização do CDE       | Conhecer o CDE da escola        | Refira-se ao clube e a sua relação com a escola.  | "Não há relação clube / escola. Em tempos aquando dos convívios e outras atividades o conselho executivo estava sempre presente e vice-versa(...)não existe no momento qualquer tipo de relação, talvez fruto da divergência e da situação verificada nos últimos anos com a inclusão de determinados coordenadores, treinadores, objetivos e estratégias de intervenção diferentes das que eram utilizadas, bem como com o afastamento de ambas a direções pelas mais variadas situações e do envolvimento que cada um tinha para com o clube. A escola deixou aos poucos de se fazer representar(...)"  |
|                             |                                 | Qual a importância de os pais conhecerem os estatutos do clube?   | "Não vejo qualquer tipo de importância em os pais conhecerem os estatutos do clube(...) Os pais querem ver os seus filhos a praticar desporto, conhecem a direção, a coordenação e os treinadores, especialmente quando se trata de um clube com a dimensão do nosso, mais fechado. Os nossos pais são muito presentes e envolvem-se nas ações do clube. Agora que o clube atravessa um período conturbado e de eleições existe uma minoria que procura saber os estatutos, pois interessa saber como funciona(...)"  |
|                             |                                 | Refira-se aos atletas/alunos, modalidades desenvolvidas e a sua relação com o clube e a escola.   | "Os atletas sabem das ações que ocorrem no clube, é importante eles saberem que existe uma direção, pois no passado o presidente do clube envolvia-se nas atividades e participava nas ações desenvolvidas pelo clube, bem como, nos jogos. A direção estava sempre presente e isso desempenhava um papel importante no desempenho dos atletas. Aos atletas não lhe diz muito o fato de conhecerem os órgãos de direção da escola até porque existem atletas que não são da escola, bem como, se existe algum tipo de relação do clube com a escola, até porque ninguém da escola está presente nas atividades do clube. Existe uma preocupação talvez exagerada dos melhores alunos terem que ser os melhores atletas."                    |
|                             |                                 | Que tipos de modalidades tem e a sua importância para o clube?  | "Neste momento só tem Andebol(...)seria importante perguntar aos pais e atletas que modalidades gostariam de ver desenvolvidas no clube. As pessoas que estão hoje no clube são novas ali(...) A única preocupação é o Andebol e as instalações disponíveis para a modalidade, daí não quererem outras atividades(...)"   |
|                             |                                 | Caracterize o envolvimento dos pais no clube e os encargos inerentes.   | "Os pais "trabalham" a título voluntário para o clube, para angariar verbas para custear as deslocações aos torneios regionais organizando convívios à sexta-feira nas instalações da escola(...) Os atletas pagam uma quota mensal de acordo com 3 escalões: 15€, 7,5€ e 3€(...)Os pais não devem intervir na parte técnica, deve de haver um limite. Todos têm direito a opinião e essa deve ser transmitida ao coordenador. O treinador não deve deixar que isso aconteça. O sucesso desportivo pode contribuir para o maior envolvimento dos pais. Os pais devem ajudar porque gostam e não na busca de contrapartidas. Tona-se cada vez mais, uma crescente pressão constante por parte dos pais na obtenção do resultado desportivo." |
|                             |                                 | . Que tipo de encargos têm os pais?   | "Os atletas pagam o equipamento, quota mensal, pagam seguro, exame médico, inscrição(...) O clube dá apenas os treinadores e as instalações. Os pais pagam para os atletas jogarem(...) Os mais carenciados não conseguem suportar os encargos apesar de terem uma redução(...)"  |
|                             |                                 | Que tipo de colaboração poderá dar a escola?  | Apoio pedagógico, apoio ao estudo   |

Análise de Conteúdo da entrevista com o Presidente do Conselho Executivo da Escola Básica e Secundária do Estreito de Câmara de Lobos

| Tema                        | Categorias                      | Subcategorias   | Indicadores  |
|-----------------------------|---------------------------------|---|--|
| Dados de caracter geral     | Caracterização do Entrevistado  | Função e cargo que exerce e razões que o levaram a assumir o cargo.   | "Desempenho o cargo de presidente do conselho da escola, tive na base da criação do clube, como delegado de disciplina do grupo de Educação Física, fomos nós que desencadeamos o processo de formação do clube."  |
| Caracterização do organismo | Conhecer o organismo que dirige | Visão, missão, valores e atribuições  | "Ocupação de tempos livres, numa vertente lúdico-desportiva, não federada. Sucesso educativo"  |
| Caracterização do CDE       | Conhecer o CDE da escola        | Infraestruturas   | "(...)Não nos virámos para uma perspetiva das modalidades federadas(...) e para as atividades do grupo de E.F. Durante algum tempo fomos autossustentáveis em relação às atividades que desenvolvíamos, nomeadamente caminhadas para a comunidade educativa, atividades de verão denominadas por "Estreitiadas", onde submetíamos os projetos à AMDpT(...) o financiamento das candidaturas apresentadas tardavam a chegar(...) não dispomos de muitas instalações desportivas(...)Não havendo horas para o grupo de EF ou para outro professor para o projeto, sendo mais trabalho não remunerado, ninguém quer assumir a organização do clube, nem a escola quer abrir essa gestão a qualquer pessoa de modo a não perder o controlo do clube, daí algum cuidado na condução deste processo que terá que ocorrer até final do ano civil. As Estreitiadas" eram atividades de verão pagas, abertas a todas as crianças que quisessem participar de acordo com o seu escalão etário, atividades essa dentro e fora do concelho, usando as instalações e equipamentos da escola, contratualizávamos alguns serviços externos (caiaques, transportes). O clube dinamizou atividades ao longo de 3 anos(...) podemos pensar até em competição em termos de desportos de natureza aqui na escola e alargando á população. O clube escolar deve ser entendido com um complemento à oferta desportiva que o concelho tem e não ser concorrente, ser uma mais-valia." |
|                             |                                 | . Quem realiza a manutenção dos espaços / material? A contabilidade é organizada por quem? Quais as fontes de receitas do clube?              | "Neste momento a manutenção é escassa, mas realizada pela escola. Eram através da AMDpT."  |
|                             |                                 | Modelo de organização e a sua relação com a escola. A implementação do modelo organizacional depende da forma como a escola está estruturada? | "A escola usava o clube para desencadear verbas para a organização de atividades por parte do grupo de E.F. A ligação do clube á escola era assegurada pelo delegado de disciplina de E.F. O conselho executivo estava sempre inteirado das ações realizadas pelo clube, através dos projetos apresentados."   |
|                             |                                 | Fatores que contribuem para o sucesso e insucesso do modelo   | "Financiamento por parte da AMDpT, motivações intrínsecas por parte dos envolvidos e sua dinâmica, investir em modalidades de acordo com as instalações da escola / Ausência de autossustentabilidade das modalidades criadas sem o apoio institucional; ausência duma instalação coberta; ausência de transporte próprio; Estrangulamento financeiro privado e público"   |
|                             |                                 | Que tipo de parcerias existem?  | "Não existe uma estrutura empresarial privada no concelho e na freguesia que possa apoiar o clube."  |
|                             |                                 | O que distingue este clube dos outros?  | "Clube essencialmente virado para o lazer face às condições existentes na freguesia(...)orientados para a população local."  |
|                             |                                 | Que próximas medidas pretendem implementar?   | "Reunião com o Presidente da Câmara, para debater o desporto no concelho. Pensar num projeto de lazer e/ou federado orientado para modalidades individuais ou ainda encerrar a atividade."   |

## Anexo4

### Questionário

# **Os clubes desportivos escolares da Madeira dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas.**

O presente questionário online é parte integrante de uma investigação no âmbito de uma dissertação de mestrado em Administração Pública, promovido pelo Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, subordinado ao tema " Os clubes desportivos escolares da Madeira dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas." Este questionário que tem por objetivo comparar a realidade dos clubes desportivos escolares na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. As suas respostas são muito importantes para nos permitirem fazer o adequado tratamento estatístico de todas as questões, pelo que apelamos à sua cooperação, espontaneidade e sinceridade, conferindo assim um maior rigor científico ao estudo.

Uma vez que o preenchimento do mesmo representa um acréscimo de trabalho à sua atividade diária, agradecemos antecipadamente e reconhecidamente esse esforço.

Atenciosamente Alexandre Vieira, docente.

Nota final: Este inquérito/questionário foi autorizado por despacho do Exmo. Sr. Diretor Regional de Educação, em 16/11/2015. (ofício n.º 2783, de 16/11/2015).

**\*Obrigatório**



## Dados sócio-demográficos

Questões de 1 a 5

1. Género.

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

2. Indique o Concelho a que pertence a sua escola.

*Marcar apenas uma oval.*

- Funchal
- Câmara de Lobos
- Santa Cruz
- Machico
- Santana

3. Assinale a opção onde se enquadra.

Caso reúna mais de uma categoria, opte por aquela que mais se identifica junto do clube.

*Marcar apenas uma oval.*

- Aluno
- Funcionário
- Pai ou Encarregado de educação
- Professor
- Coordenador do clube
- Presidente do clube
- Elemento do Conselho Executivo / Diretor

4. Qual a sua idade?

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior a 16 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Entre 21 a 30 anos
- Entre 31 a 40 anos
- Entre 41 a 50 anos
- Entre 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

5. Qual o ano que frequenta ou o último que frequentou mesmo incompleto?

*Marcar apenas uma oval.*

- 1º, 2º, 3º ou 4º ano
- 5º ou 6º ano
- 7º, 8º ou 9º ano

- 10º, 11º ou 12º ano
- Bachelato
- Licenciatura
- PósGraduação
- Mestrado
- Doutoramento

## Clube Desportivo Escolar (CDE)

Questões de 6 a 9

6. Em seu entender os Clubes Desportivos Escolares (Clubes sediados dentro da escola) são importantes para a promoção do bemestar físico?

Na questão que se segue assinale a opção que considere mais correta tendo em conta que 1 corresponde a Nada importante e 10 corresponde a Extremamente importante.

Marcar apenas uma oval por linha.

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | NS                    | NR                    |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. No seu entender os CDE devem estar orientados na sua missão e visão para:

Na questão que se segue assinale a opção que considere mais correta tendo em conta que 1 corresponde a Nada importante e 10 corresponde a Extremamente importante.

Marcar apenas uma oval por linha.

|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | NS                    | NR                    |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Valores            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sucesso escolar    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sucesso desportivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Que tipo de atividade desportiva deve promover um CDE?

Na questão que se segue assinale a opção que considere mais correta tendo em conta que 1 corresponde a Não adequada e 10 corresponde a Plenamente adequada.

Marcar apenas uma oval por linha.

|                      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | NS                    | NR                    |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Recreação e lazer    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Iniciação desportiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desporto escolar     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NS NR

Atividade federada

Especialização desportiva

9. Em seu entender, para quem deve estar direcionada a atividade física dos CDE?

*Marcar apenas uma oval.*

- Comunidade educativa
- População em geral
- Ambos
- Não sabe
- Não responde

## Estrutura dos CDE

Questões de 10 a 12

10. Que tipo de modalidades devem privilegiar os CDE?

*Marcar apenas uma oval.*

- Modalidades Coletivas
- Modalidades Individuais
- Ambas
- Não sabe
- Não responde

11. Os CDE devem favorecer prioritariamente que escalões?

*Marcar apenas uma oval.*

- Até aos Infantis
- Até aos Iniciados
- Até aos Juvenis
- Até aos Júniores
- Todos os escalões
- Não sabe
- Não responde

12. Quem deve integrar prioritariamente a direção do clube?

*Marcar apenas uma oval.*

- Órgãos do conselho executivo / Direção
- Professores da escola
- Membros da comunidade educativa (Pais, funcionários e outros)
- Sócios do clube
- Não sabe
- Não responde

## Sustentabilidade dos CDE

Questões de 13 a 15

13. Os CDE devem subsistir financeiramente de forma prioritária:

*Marcar apenas uma oval.*

- Do orçamento da escola
- De financiamento privado
- De financiamento público (Subsídios)
- Dos eventos para a angariação de fundos
- Não sabe
- Não responde

14. Os alunos / Enc. Educação devem pagar mensalidades no clube?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

15. No seu entendimento, qual deverá ser o principal apoio do clube à escola?

*Marcar apenas uma oval.*

- Comparticipação nas despesas correntes
- Comparticipação na manutenção dos espaços desportivos
- Comparticipação na compra de material desportivo
- Não sabe
- Não responde

## Envolvimento e Organização dos CDE

Questões de 16 a 27

16. Participa nas atividades do CDE da sua escola?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

17. Quanto tempo dedica por semana às atividades do clube?

*Marcar apenas uma oval.*

- Nenhum
- 1h a 2h
- 2h a 3h
- mais de 3h
- Não sabe
- Não responde

18. No seu entender, o CDE deverá apoiar os atletas prioritariamente ao nível de:

*Marcar apenas uma oval.*

- Pagamento da inscrição nas atividades
- Seguro desportivo
- Equipamentos para treino e jogo
- Alimentação
- Isenção da mensalidade
- Apoio escolar
- Não sabe
- Não responde

19. Em seu entender qual a colaboração por parte dos seguintes intervenientes no CDE da sua escola?

Na questão que se segue assinale a opção que considere mais correta tendo em conta que 1 corresponde a Não colaboram e 10 corresponde a Colaboram frequentemente.

Marcar apenas uma oval por linha.

|                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | NS                    | NR                    |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pais                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alunos                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Professores da escola        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Órgãos do Conselho Executivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Órgãos da Direção do clube   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Treinadores                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Funcionários                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Tem conhecimento dos estatutos e do regulamento interno do CDE da sua escola?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

21. Conhece os órgãos da direção do CDE?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

22. É sócio do clube?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

23. É atleta do CDE ou já esteve envolvido com o mesmo?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

24. Em seu entender o modelo organizativo do clube depende:

Entenda-se por modelo organizativo, a forma como se organiza e está estruturado.

Marcar apenas uma oval.

- Da organização da escola
- Dos elementos diretivos do clube
- De ambos
- Não sabe
- Não responde

25. Como avalia o desempenho do modelo organizativo do CDE da sua escola?

Na questão que se segue assinale a opção que considere mais correta tendo em conta que 1 corresponde a Ineficaz e 10 corresponde a Eficaz.

Marcar apenas uma oval por linha.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NS NR

---

---

26. Em que medida está satisfeito(a) com a atividade desenvolvida pelo clube da sua escola?

Na questão que se segue assinale a opção que considere mais correta tendo em conta que 1 corresponde a Muito Insatisfeito e 10 corresponde a Muito satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NS NR

---

---

27. Em seu entender o CDE ajuda a divulgar a sua escola?

Na questão que se segue assinale a opção que considere mais correta tendo em conta que 1 corresponde a Nada e 10 corresponde a Muito.

Marcar apenas uma oval por linha.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NS NR

---

---

## A Escola e o CDE

Questões de 28 a 31

28. Conhece os órgãos do conselho executivo / diretor da sua escola?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

29. Qual o principal apoio que a escola deve prestar ao clube?

*Marcar apenas uma oval.*

- Financeiro
- Material
- Instalações
- Manutenção das infraestruturas
- Recursos humanos
- Não sabe
- Não responde

30. Deverá existir referência ao CDE no Projeto Educativo da Escola e no Plano Anual de Atividades?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sabe
- Não responde

31. Após preenchimento do questionário e no seu entender, qual a designação com a qual se identifica mais, perante a realidade que observa no clube da sua escola?

*Marcar apenas uma oval.*

- Clube na escola
- Clube para a escola
- Clube da escola
- Clube desportivo

Não sabe

Não responde

## O inquérito termina aqui.

Muito grato pela sua disponibilidade e colaboração  
António Alexandre Vieira | [alex.vieira.72@gmail.com](mailto:alex.vieira.72@gmail.com)

Com tecnologia



## Anexo5

### Dados sociodemográficos

**Tabela 1** – Distribuição dos sujeitos de investigação na comunidade educativa.

| Elementos da comunidade educativa               | Frequência | Percentagem (%) |
|---|------------|-----------------|
| Aluno   | 222        | 55,4%           |
| Funcionário                                     | 4          | 1,0%            |
| Pai/Enc. Educação                               | 33         | 8,2%            |
| Professor                                       | 124        | 30,9%           |
| <b>Coordenador do Clube</b>                     | <b>5</b>   | <b>1,2%</b>     |
| <b>Presidente do Clube</b>                      | <b>6</b>   | <b>1,5%</b>     |
| <b>Elemento do Conselho Executivo / Diretor</b> | <b>7</b>   | <b>1,7%</b>     |
| <b>Total</b>                                    | <b>401</b> | <b>100,0%</b>   |

**Tabela 2** – Distribuição dos sujeitos, segundo o género.

| Género       | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Masculino    | 155        | 38,7            |
| Feminino     | 246        | 61,3            |
| <b>Total</b> | <b>401</b> | <b>100,0</b>    |

**Tabela 3** – Distribuição dos sujeitos, segundo o concelho da sua escola.

| Género          | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------------|------------|-----------------|
| Funchal         | 300        | 74,81%          |
| Câmara de Lobos | 7          | 1,75%           |
| Santa Cruz      | 29         | 7,23%           |
| Machico         | 1          | 0,25%           |
| Santana         | 64         | 15,96%          |
| <b>Total</b>    | <b>401</b> | <b>100</b>      |

**Tabela 4** – Distribuição dos sujeitos, segundo a idade.

| Idade              | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------------|------------|-----------------|
| Inferior a 16 anos | 78         | 19,50%          |
| Entre 16 a 20 anos | 144        | 35,90%          |
| Entre 21 e 30 anos | 3          | 0,70%           |
| Entre 31 e 40 anos | 51         | 12,70%          |
| Entre 41 e 50 anos | 90         | 22,40%          |
| Entre 51 e 60 anos | 31         | 7,70%           |
| Mais de 60 anos    | 4          | 1,00%           |
| <b>Total</b>       | <b>401</b> | <b>100</b>      |

**Tabela 5** – Distribuição dos sujeitos, segundo o grau de escolarização.

| Escolaridade          | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------------------|------------|-----------------|
| 1º, 2º, 3º ou 4º anos | 0          | 0,0%            |
| 5º ou 6º anos         | 1          | ,2%             |
| 7º, 8º ou 9º anos     | 70         | 17,5%           |
| 10º, 11º ou 12º anos  | 169        | 42,1%           |
| Bacharelato           | 3          | ,7%             |
| Licenciatura          | 107        | 26,7%           |
| Pós-graduação         | 16         | 4,0%            |
| Mestrado              | 30         | 7,5%            |
| Doutoramento          | 5          | 1,2%            |
| <b>Total</b>          | <b>401</b> | <b>100</b>      |

## Anexo6

### Análise Descritiva dos Dados

**Tabela 1** – A quem se destina a atividade física do CDE

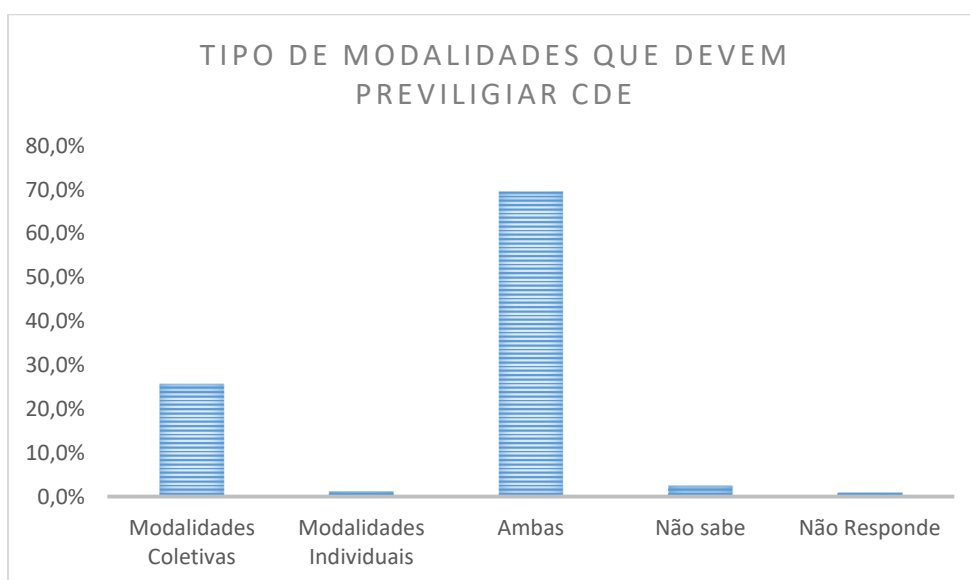
| Para quem deve estar direcionada a atividade física do CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|--|------------|-----------------|
| Comunidade Educativa                                       | 146        | 36,4%           |
| População em geral   | 80         | 20,0%           |
| Ambos  | 152        | 37,9%           |
| Não sabe   | 13         | 3,2%            |
| Não Responde   | 10         | 2,5%            |
| <b>Total</b>   | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 1** – A quem se destina a atividade física do CDE

**Tabela 2 – Tipo de modalidades do CDE**

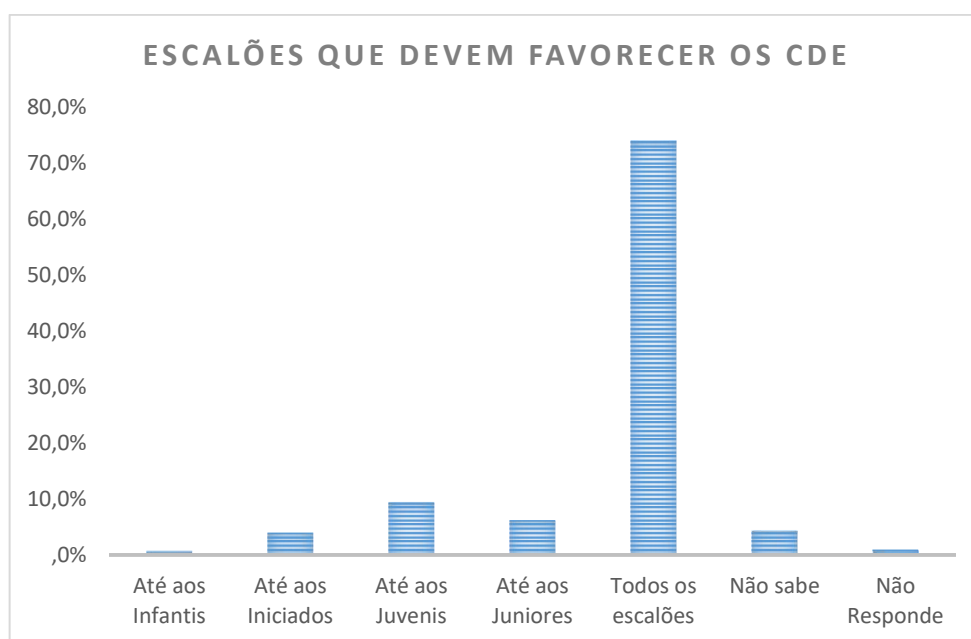
| Tipo de Modalidades que devem previligiar CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|---|------------|-----------------|
| Modalidades Coletivas                         | 103        | 25,7%           |
| Modalidades Individuais                       | 5          | 1,2%            |
| Ambas   | 279        | 69,6%           |
| Não sabe                                      | 10         | 2,5%            |
| Não Responde                                  | 4          | 1,0%            |
| <b>Total</b>                                  | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 2 – Tipo de modalidades do CDE**

**Tabela 3 – Escalões a privilegiar no CDE**

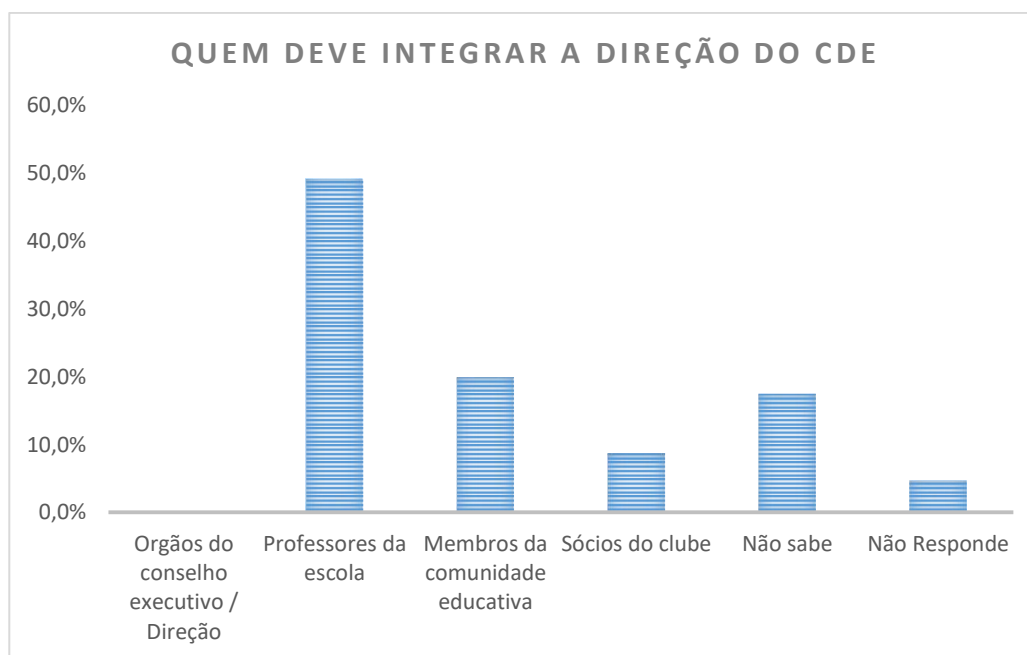
| Escalões que devem favorecer os CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|-------------------------------------|------------|-----------------|
| Até aos Infantis                    | 3          | 0,7%            |
| Até aos Iniciados                   | 16         | 4,0%            |
| Até aos Juvenis                     | 38         | 9,5%            |
| Até aos Juniores                    | 25         | 6,2%            |
| Todos os escalões                   | 297        | 74,1%           |
| Não sabe                            | 18         | 4,5%            |
| Não Responde                        | 4          | 1,0%            |
| <b>Total</b>                        | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 3 – Escalões a privilegiar no CDE**

**Tabela 4 – Constituição da direção do CDE**

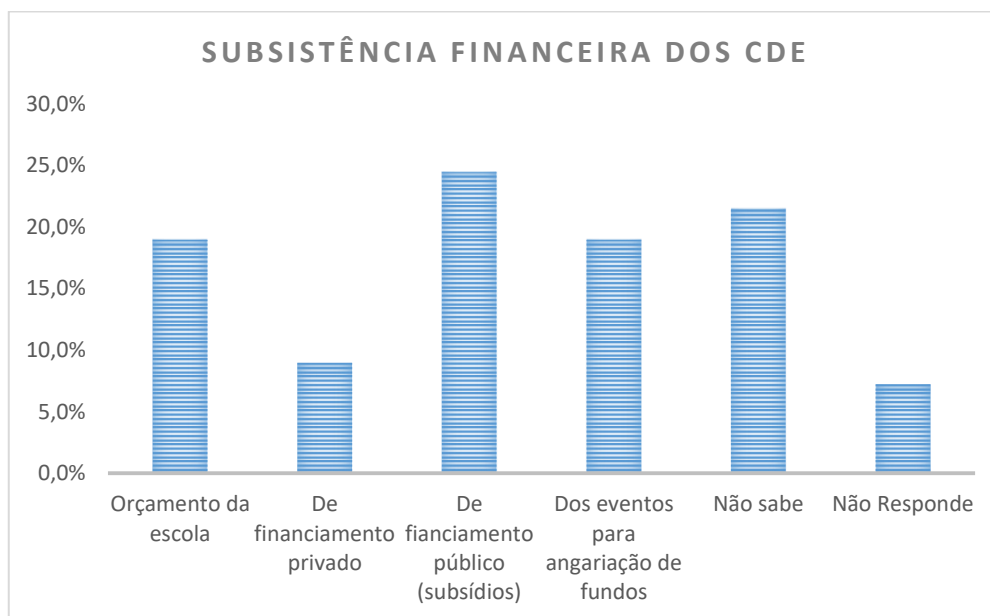
| Quem deve integrar a direção do CDE    | Frequência | Percentagem (%) |
|--|------------|-----------------|
| Orgãos do conselho executivo / Direção | 0          | 0,7%            |
| Professores da escola                  | 197        | 49,1%           |
| Membros da comunidade educativa        | 80         | 20,0%           |
| Sócios do clube                        | 35         | 8,7%            |
| Não sabe                               | 70         | 17,5%           |
| Não Responde                           | 19         | 4,7%            |
| <b>Total</b>                           | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 4 – Constituição da direção do CDE**

**Tabela 5 – Subsistência dos CDE**

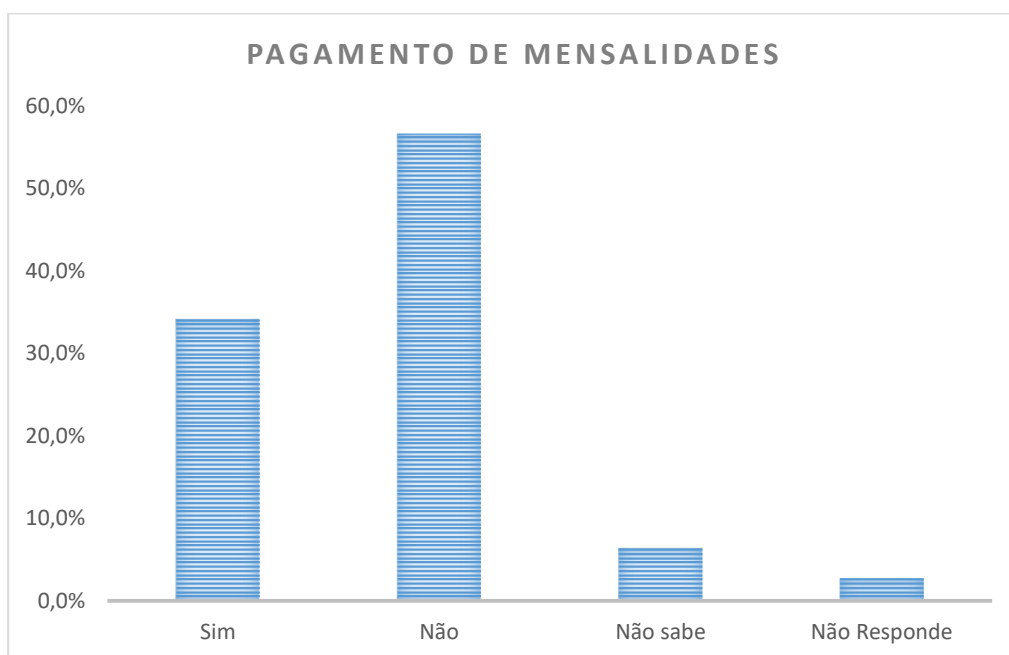
| Subsistência Financeira dos CDE       | Frequência | Percentagem (%) |
|---------------------------------------|------------|-----------------|
| Orçamento da escola                   | 76         | 19,0%           |
| De financiamento privado              | 36         | 9,0%            |
| De financiamento público (subsídios)  | 98         | 24,4%           |
| Dos eventos para angariação de fundos | 76         | 19,0%           |
| Não sabe                              | 86         | 21,4%           |
| Não Responde                          | 29         | 7,2%            |
| <b>Total</b>                          | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 5 – Subsistência dos CDE**

**Tabela 6** – Pagamento de mensalidades nos CDE

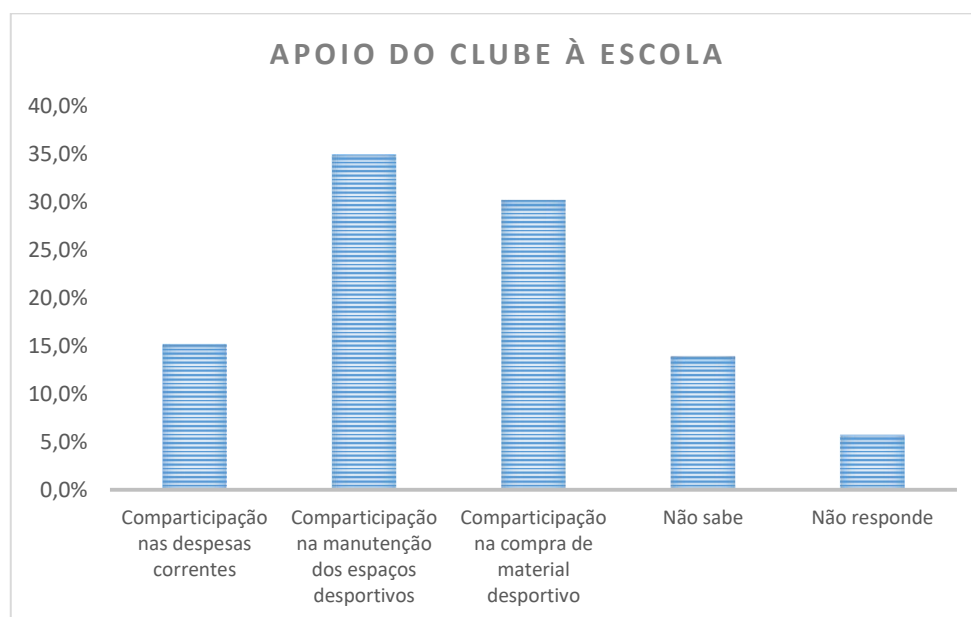
| Os alunos/EE devem pagar mensalidades | Frequência | Percentagem (%) |
|---------------------------------------|------------|-----------------|
| Sim                                   | 137        | 34,2%           |
| Não                                   | 227        | 56,6%           |
| Não sabe                              | 26         | 6,5%            |
| Não Responde                          | 11         | 2,7%            |
| <b>Total</b>                          | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 6** – Pagamento de mensalidades nos CDE

**Tabela 7 – Apoio do CDE à escola**

| Principal apoio do clube à escola                     | Frequência | Percentagem (%) |
|---|------------|-----------------|
| Comparticipação nas despesas correntes                | 61         | 15,2%           |
| Comparticipação na manutenção dos espaços desportivos | 140        | 34,9%           |
| Comparticipação na compra de material desportivo      | 121        | 30,2%           |
| Não sabe  | 56         | 14,0%           |
| Não Responde  | 23         | 5,7%            |
| <b>Total</b>  | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 7 – Apoio do CDE à escola**

**Tabela 8** – Participação nas atividades do CDE

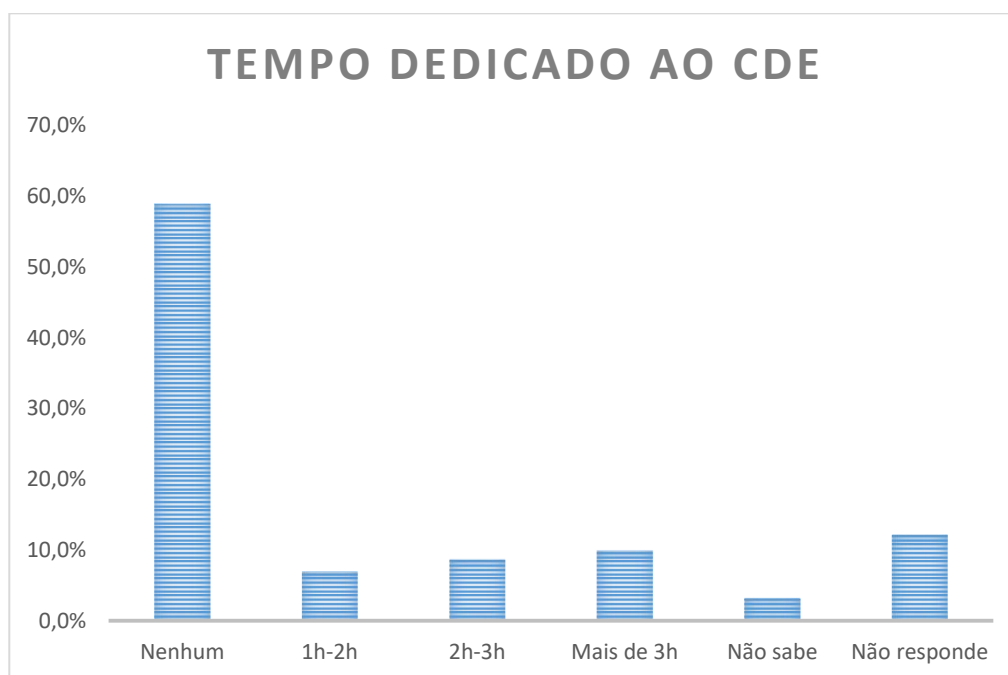
| Participação nas atividades do CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|------------------------------------|------------|-----------------|
| Sim                                | 95         | 23,7%           |
| Não                                | 272        | 67,8%           |
| Não sabe                           | 13         | 3,2%            |
| Não Responde                       | 21         | 5,2%            |
| <b>Total</b>                       | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 8** – Participação nas atividades do CDE

**Tabela 9** – Tempo dedicado ao CDE

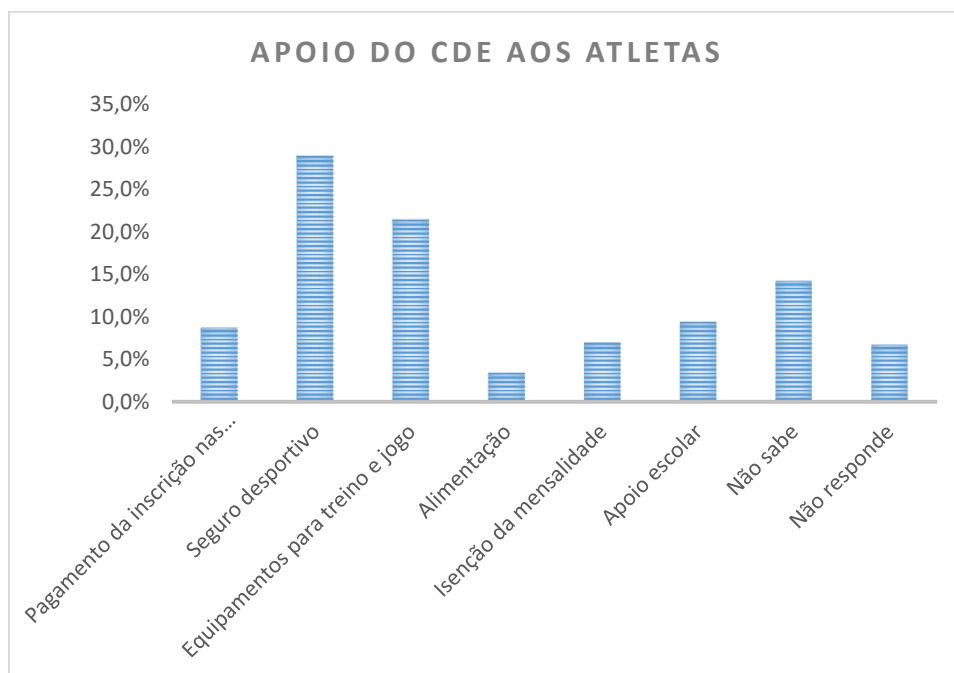
| Quanto tempo dedica por semana às atividades do CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|---|------------|-----------------|
| Nenhum  | 236        | 58,9%           |
| 1h-2h   | 28         | 7,0%            |
| 2h-3h   | 35         | 8,7%            |
| Mais de 3h  | 40         | 10,0%           |
| Não sabe  | 13         | 3,2%            |
| Não Responde  | 21         | 12,2%           |
| <b>Total</b>  | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 9** – Tempo dedicado ao CDE

**Tabela 10 – Apoio do CDE aos atletas**

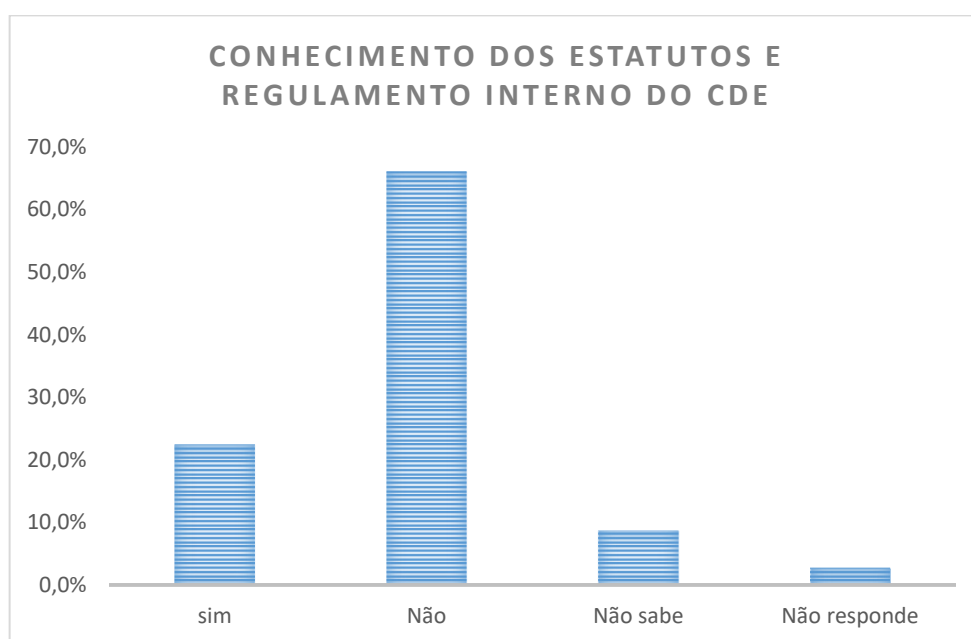
| Apoio do CDE aos atletas              | Frequência | Percentagem (%) |
|---------------------------------------|------------|-----------------|
| Pagamento da inscrição nas atividades | 35         | 8,7%            |
| Seguro desportivo                     | 116        | 28,9%           |
| Equipamentos para treino e jogo       | 86         | 21,4%           |
| Alimentação                           | 14         | 3,5%            |
| Isenção da mensalidade                | 28         | 7,0%            |
| Apoio escolar                         | 38         | 9,5%            |
| Não sabe                              | 57         | 14,2%           |
| Não Responde                          | 27         | 6,7%            |
| <b>Total</b>                          | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 10 – Apoio do CDE aos atletas**

**Tabela 11** – Conhecimento dos Estatutos e Regulamento Interno do CDE

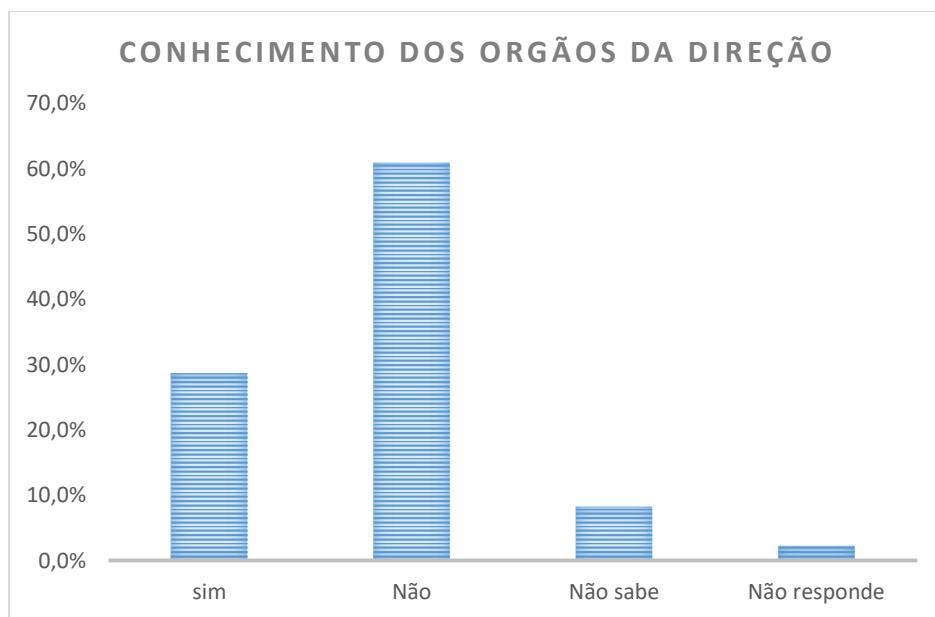
| Conhecimento dos Estatutos e Regulamento Interno do CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|---|------------|-----------------|
| Sim   | 90         | 22,4%           |
| Não   | 265        | 66,1%           |
| Não sabe  | 35         | 8,7%            |
| Não Responde  | 11         | 2,7%            |
| <b>Total</b>  | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 11** – Conhecimento dos Estatutos e Regulamento Interno do CDE

**Tabela 12** – Conhecimento dos órgãos de direção do CDE

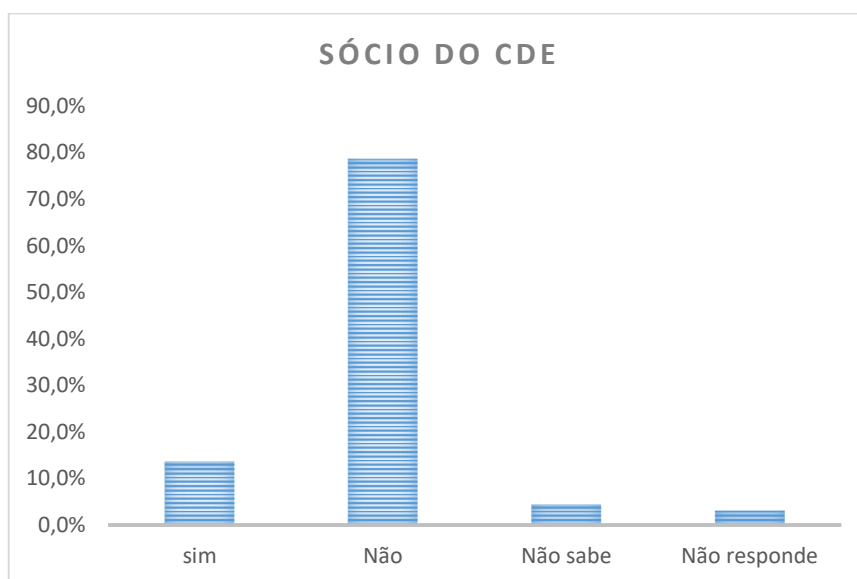
| Conhece os órgãos da direção do CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|-------------------------------------|------------|-----------------|
| Sim                                 | 115        | 28,7%           |
| Não                                 | 244        | 60,8%           |
| Não sabe                            | 33         | 8,2%            |
| Não Responde                        | 9          | 2,2%            |
| <b>Total</b>                        | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 12** – Conhecimento dos órgãos de direção do CDE

**Tabela 13** – Sócio do CDE

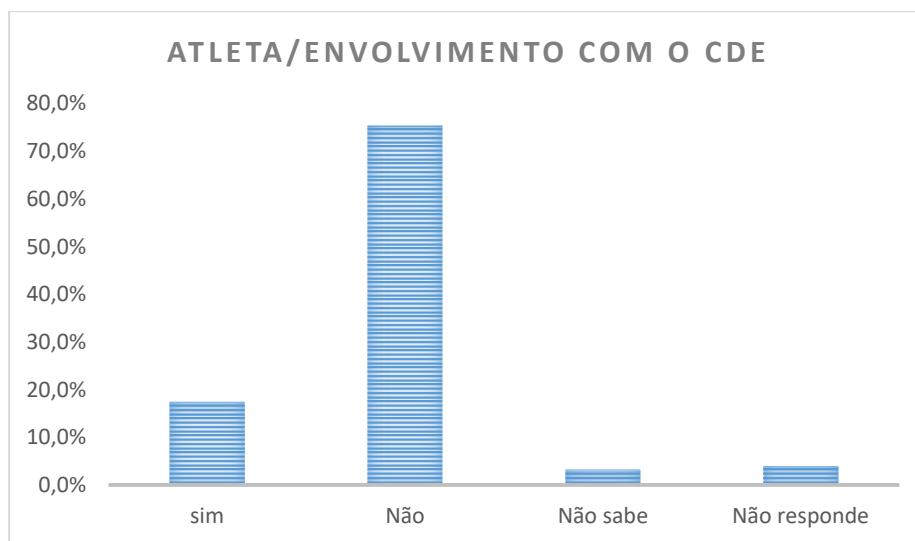
| Sócio do CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| Sim          | 55         | 13,7%           |
| Não          | 315        | 78,6%           |
| Não sabe     | 18         | 4,5%            |
| Não Responde | 13         | 3,2%            |
| <b>Total</b> | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 13** – Sócio do CDE

**Tabela 14** – Ligação ao CDE

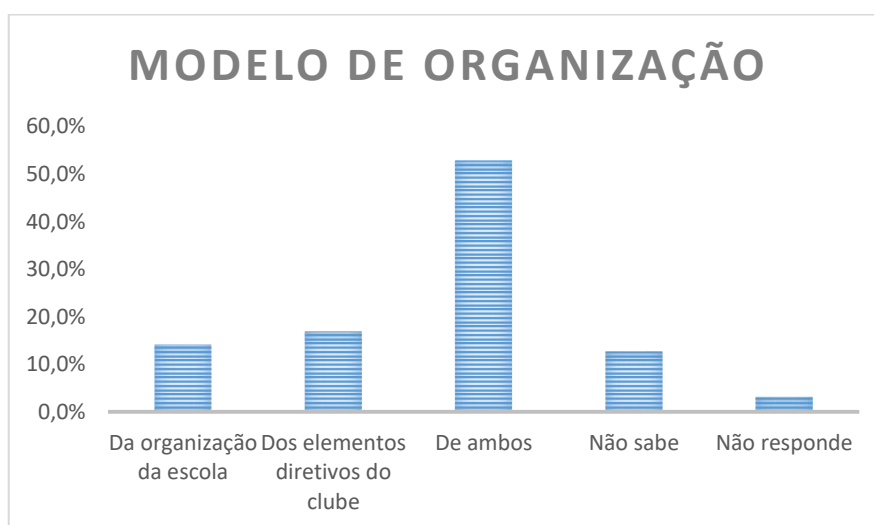
| Atleta ou ligação ao CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------------------|------------|-----------------|
| Sim                      | 70         | 17,5%           |
| Não                      | 302        | 75,3%           |
| Não sabe                 | 13         | 3,2%            |
| Não Responde             | 16         | 4,0%            |
| <b>Total</b>             | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 14** – Ligação ao CDE

**Tabela 15** – Modelo organizativo do CDE

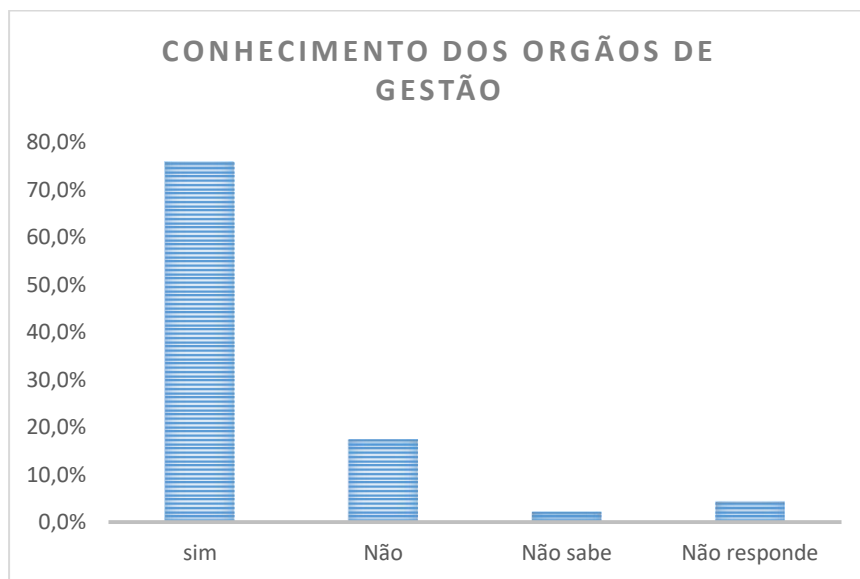
| O modelo organizativo de CDE depende: | Frequência | Percentagem (%) |
|---------------------------------------|------------|-----------------|
| Da organização da escola              | 57         | 14,2%           |
| Dos elementos diretivos do clube      | 68         | 17,0%           |
| De ambos                              | 212        | 52,9%           |
| Não sabe                              | 51         | 12,7%           |
| Não Responde                          | 13         | 3,2%            |
| <b>Total</b>                          | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 15** – Modelo organizativo do CDE

**Tabela 16** – Orgãos de gestão

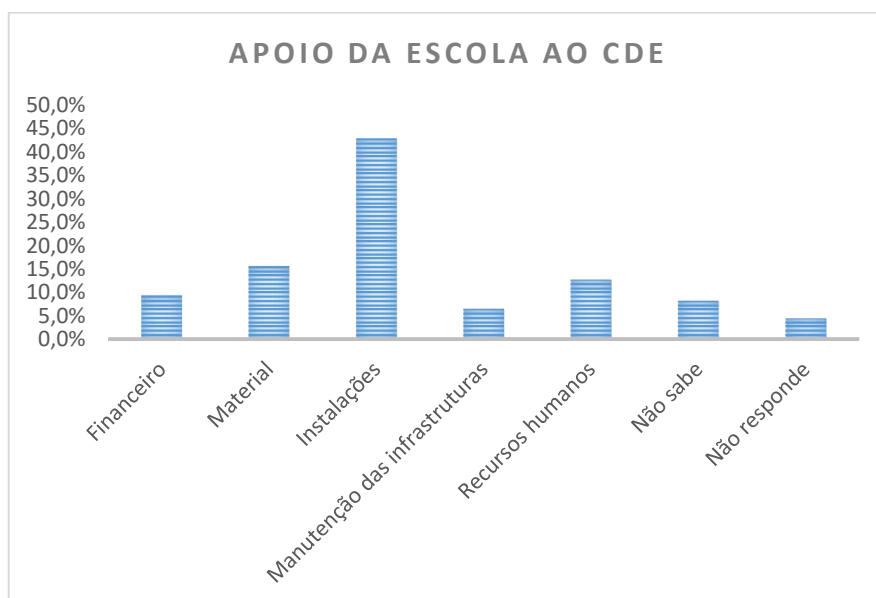
| Conhece os órgãos C. Exec./ Diretor da escola | Frequência | Percentagem (%) |
|---|------------|-----------------|
| Sim   | 304        | 75,8%           |
| Não   | 70         | 17,5%           |
| Não sabe                                      | 9          | 2,2%            |
| Não Responde                                  | 18         | 4,5%            |
| <b>Total</b>                                  | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 16** – Orgãos de gestão

**Tabela 17** – Apoio da escola ao CDE

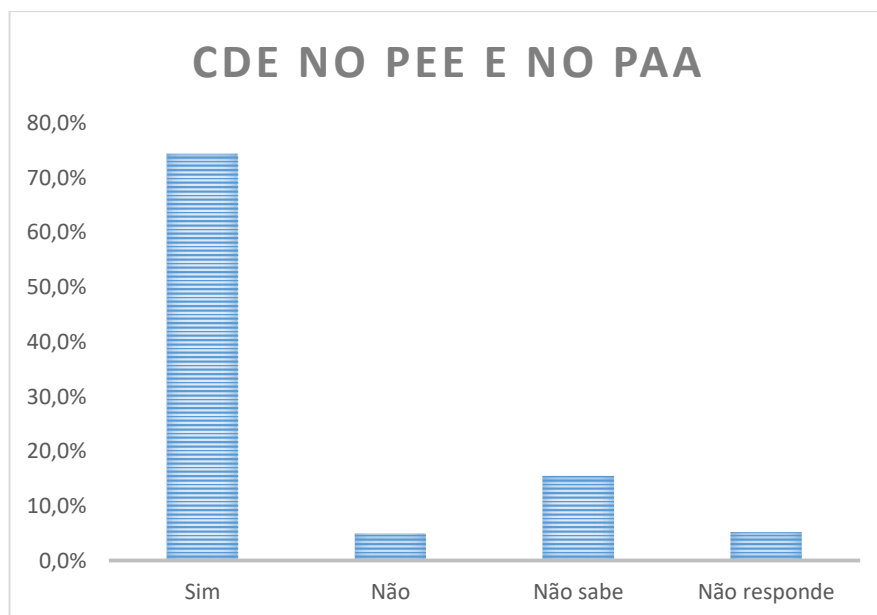
| Qual o apoio da Escola ao Clube | Frequência | Percentagem (%) |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| Financeiro                      | 38         | 9,5%            |
| Material                        | 63         | 15,7%           |
| Instalações                     | 172        | 42,9%           |
| Manutenção das infraestruturas  | 26         | 6,5%            |
| Recursos humanos                | 51         | 12,7%           |
| Não sabe                        | 33         | 8,2%            |
| Não Responde                    | 18         | 4,5%            |
| <b>Total</b>                    | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 17** – Apoio da escola ao CDE

**Tabela 18** – Referência ao CDE no PEE e no PAA

| Referência ao CDE no PEE e no PAA | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------------------------------|------------|-----------------|
| Sim                               | 298        | 74,3%           |
| Não                               | 20         | 5,0%            |
| Não sabe                          | 62         | 15,5%           |
| Não Responde                      | 21         | 5,2%            |
| <b>Total</b>                      | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 18** – Referência ao CDE no PEE e no PAA

**Tabela 19** – Designação do CDE

| Qual a designação do CDE | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------------------|------------|-----------------|
| Clube na escola          | 62         | 15,5%           |
| Clube para a escola      | 29         | 7,2%            |
| Clube da escola          | 136        | 33,9%           |
| Clube desportivo         | 95         | 23,7%           |
| Não sabe                 | 60         | 15,0%           |
| Não Responde             | 19         | 4,7%            |
| <b>Total</b>             | <b>401</b> | <b>100,00%</b>  |



**Figura 19** – Designação do CDE

## Anexo7

**Tabela 1 – Análise de Clusters – Variáveis**

**Characterisation by continuous variables of clusters of  
CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS**

**Cluster 1 / 3 (Weight = 178.00 Count = 178 )**

| Characteristic variables | Cluster mean | Overall mean | Test-value | Probability | <b>Entusiastas</b> |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|-------------|--------------------|
| Divulgação               | 9,03         | 7,18         | 13,01      | 0,000       |                    |
| Satisfação               | 8,05         | 6,64         | 11,90      | 0,000       |                    |
| Desempenho               | 7,97         | 6,71         | 11,12      | 0,000       |                    |
| Importância              | 9,27         | 8,14         | 10,94      | 0,000       |                    |
| Atividade Promovida      | 8,38         | 7,32         | 10,56      | 0,000       |                    |
| Orientação para a Missão | 8,71         | 7,71         | 9,90       | 0,000       |                    |
| Colaboração              | 8,15         | 7,21         | 9,67       | 0,000       |                    |

**Cluster 2 / 3 (Weight = 191.00 Count = 191 )**

| Characteristic variables | Cluster mean | Overall mean | Test-value | Probability | <b>Satisfeitos<br/>(abaixo da média)</b> |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|-------------|--|
|                          |              |              |            |             |  |
| Orientação para a Missão | 7,44         | 7,71         | -2,92      | 0,002       |  |
| Colaboração              | 6,84         | 7,21         | -4,06      | 0,000       |  |
| Atividade Promovida      | 6,93         | 7,32         | -4,16      | 0,000       |  |
| Importância              | 7,73         | 8,14         | -4,19      | 0,000       |  |
| Desempenho               | 6,06         | 6,71         | -6,17      | 0,000       |  |
| Satisfação               | 5,79         | 6,64         | -7,61      | 0,000       |  |
| Divulgação               | 6,00         | 7,18         | -8,83      | 0,000       |  |

**Cluster 3 / 3 (Weight = 32.00 Count = 32 )**

| Characteristic variables | Cluster mean | Overall mean | Test-value | Probability | <b>Catastrofistas</b> |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|-------------|-----------------------|
|                          |              |              |            |             |                       |
| Divulgação               | 3,91         | 7,18         | -7,57      | 0,000       |                       |
| Satisfação               | 3,83         | 6,64         | -7,81      | 0,000       |                       |
| Desempenho               | 3,61         | 6,71         | -9,02      | 0,000       |                       |
| Colaboração              | 4,19         | 7,21         | -10,26     | 0,000       |                       |
| Atividade Promovida      | 3,78         | 7,32         | -11,69     | 0,000       |                       |
| Importância              | 4,25         | 8,14         | -12,33     | 0,000       |                       |
| Orientação para a Missão | 3,81         | 7,71         | -12,78     | 0,000       |                       |

**Tabela 2 – Análise de Clusters - Categorias**

**Characterisation by categories of groups of CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS**

**Group: Cluster 1 / 3 (Count: 178 - Percentage:44.39)**

| Variable label    | Characteristic categories | % of category in group | % of category in set | Test-value | Probability |
|-------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|------------|-------------|
| EnvolvimentoCDE   | Envolvim=Sim              | 35,96                  | 23,69                | 5,05       | 0,000       |
| ConheceOD         | ConheceO=sim              | 40,45                  | 28,68                | 4,55       | 0,000       |
| PeePaaCDE         | PeePaaCD=Sim              | 84,27                  | 74,31                | 4,03       | 0,000       |
| ConhecimentoEstRI | Conhecim=sim              | 31,46                  | 22,44                | 3,74       | 0,000       |
| MensalidadesCDE   | Mensalid=Sim              | 43,82                  | 34,16                | 3,53       | 0,000       |
| AnoEscol          | Licenciatura              | 34,27                  | 26,68                | 2,95       | 0,002       |
| Socio             | Socio=sim                 | 19,66                  | 13,72                | 2,94       | 0,002       |
| DesignaçãoCDE     | Clube da escola           | 41,57                  | 33,92                | 2,78       | 0,003       |
| ElemComun         | ElemComu=Professor        | 37,64                  | 30,92                | 2,49       | 0,006       |
| DirecaoCDE        | Professores_da_es_5#      | 56,18                  | 49,13                | 2,43       | 0,008       |
| MensalidadesCDE   | Mensalid=Não              | 48,88                  | 56,61                | -2,69      | 0,004       |
| Idade             | Entre 16 a 20 anos        | 26,97                  | 35,91                | -3,25      | 0,001       |
| EnvolvimentoCDE   | Envolvim=Não              | 58,99                  | 67,83                | -3,28      | 0,001       |
| ConheceOD         | ConheceO=Não              | 51,12                  | 60,85                | -3,46      | 0,000       |
| AnoEscol          | 10º, º ou º anos          | 32,02                  | 42,14                | -3,58      | 0,000       |
| ElemComun         | ElemComu=Aluno            | 44,38                  | 55,36                | -3,86      | 0,000       |

**Entusiastas**

**Group: Cluster 2 / 3 (Count: 191 - Percentage:47.63)**

| Variable label    | Characteristic categories | % of category in group | % of category in set | Test-value | Probability |
|-------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|------------|-------------|
| EnvolvimentoCDE   | Envolvim=Não              | 77,49                  | 67,83                | 3,87       | 0,000       |
| ConheceOD         | ConheceO=Não              | 69,11                  | 60,85                | 3,14       | 0,001       |
| Tempo             | Tempo=Nenhum              | 66,49                  | 58,85                | 2,87       | 0,002       |
| ConhecimentoEstRI | Conhecim=Não              | 72,77                  | 66,08                | 2,60       | 0,005       |
| AnoEscol          | 10º, º ou º anos          | 48,69                  | 42,14                | 2,43       | 0,008       |
| DesignaçãoCDE     | Clube da escola           | 27,75                  | 33,92                | -2,39      | 0,008       |
| PeePaaCDE         | PeePaaCD=Sim              | 68,06                  | 74,31                | -2,62      | 0,004       |
| DirecaoCDE        | Professores_da_es_5#      | 41,88                  | 49,13                | -2,67      | 0,004       |
| Socio             | Socio=sim                 | 8,38                   | 13,72                | -2,85      | 0,002       |
| Tempo             | Tempo=Mais de 3h          | 4,71                   | 9,98                 | -3,26      | 0,001       |
| ConhecimentoEstRI | Conhecim=sim              | 14,14                  | 22,44                | -3,73      | 0,000       |
| ConheceOD         | ConheceO=sim              | 19,37                  | 28,68                | -3,85      | 0,000       |
| EnvolvimentoCDE   | Envolvim=Sim              | 14,14                  | 23,69                | -4,23      | 0,000       |

**Satisfeitos  
(abaixo da média)**

Group: Cluster 3 / 3 (Count: 32 - Percentage: 7.98)

| Variable label  | Characteristic categories | % of category in group | % of category in set | Test-value | Probability | Catastrofistas |
|-----------------|---------------------------|------------------------|----------------------|------------|-------------|----------------|
| ElemComun       | ElemComu=Aluno            | 87,50                  | 55,36                | 3,84       | 0,000       |                |
| CDEApoiar       | CDEApoia=Alimentação      | 18,75                  | 3,49                 | 3,43       | 0,000       |                |
| MensalidadesCDE | Mensalid=Não              | 81,25                  | 56,61                | 2,84       | 0,002       |                |
| CDEFinanc       | Orçamento da escola       | 37,50                  | 18,95                | 2,40       | 0,008       |                |
| AnoEscol        | Licenciatura              | 3,13                   | 26,68                | -3,34      | 0,000       |                |
| MensalidadesCDE | Mensalid=Sim              | 6,25                   | 34,16                | -3,62      | 0,000       |                |
| ElemComun       | ElemComu=Professor        | 3,13                   | 30,92                | -3,81      | 0,000       |                |

## Anexo8



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO  
GABINETE DO SECRETÁRIO REGIONAL

C/Conhecimento:  
-OSERAM

Exmo. Senhor  
António Alexandre Silva Vieira  
Estrada Visconde Cacongo 10A, Fração G  
9060-007 Funchal  
[alex.vieira.72@gmail.com](mailto:alex.vieira.72@gmail.com)

Secretaria Regional de Educação  
Gabinete do Secretário

Sua referência

Sua comunicação de

Nossa referência

**SAÍDA**

N.º: 5.351 29-10-2015  
Proc.:2.28.7.0

ASSUNTO: PEDIDO DE CEDÊNCIA DE DADOS.

Em referência ao Vosso requerimento, datado de 01/10/2015, subordinado ao assunto mencionado em epígrafe, encarrega-me o Exmº Senhor Secretário Regional remeter a V. Ex.ª os dados solicitados.

Com os melhores cumprimentos,

A Chefe de Gabinete

*Sara Relvas*  
(Sara Relvas)

Na resposta indicar a «Nossa Referência». Em cada ofício tratar só de um assunto

27 de outubro de 2015

### Alunos matriculados, docentes e não docentes segundo o estabelecimento de ensino para o ano letivo 2013/2014

| Estabelecimentos de Ensino                                   | 2013/2014 |          |                     |
|--|-----------|----------|---------------------|
|  | Alunos    | Docentes | Pessoal Não Docente |
| 1 EB23 do Estreito de Câmara de Lobos                        | 975       | 148      | 63                  |
| 2 Escola Secundária Francisco Franco                         | 1957      | 261      | 91                  |
| 3 EB23 da Torre  | 823       | 132      | 46                  |
| 4 Escola Básica e Secundária Dr. Ângelo Augusto da Silva     | 1045      | 173      | 60                  |
| 5 EB123/PE Bartolomeu Perestrelo                             | 1115      | 135      | 53                  |
| 5 Escola Secundária de Jaime Moniz                           | 2210      | 246      | 77                  |
| 7 Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco                 | 1552      | 238      | 83                  |
| 8 EB123/PE do Porto da Cruz                                  | 260       | 72       | 43                  |
| 9 Escola Básica e Secundária de Santa Cruz                   | 961       | 153      | 62                  |
| 0 Escola Básica e Secundária Bispo D. Manuel Ferreira Cabral | 552       | 106      | 36                  |

Fonte: OSERAM

## Anexo9



António Alexandre Silva Vieira  
Estrada Visconde Cacongo 10ª, Fração G  
9060-007 Funchal

Ex.º Sr. Diretor Regional  
de Educação

António Alexandre Silva Vieira, portador do cartão de cidadão nº 9808295, residente á Estrada Visconde Cacongo, nº 10ª, Fração G, 9060-007, Santa Maria Maior, com o nº de telemóvel nº 917774002, E-mail: alex.vieira.72@gmail.com, professor do Mapa da Escola Bartolomeu Perestrelo com contrato por tempo indeterminado, do código 260, do grupo de recrutamento de Educação Física, a frequentar o Mestrado em Administração Escolar, promovido pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, vem por este meio solicitar a V. Ex.ª que se digne autorizar a aplicação de um questionário on-line aos órgãos de gestão, comunidade docente, funcionários, alunos e pais das escolas que possuem nas suas instalações clubes desportivos escolares, no âmbito do estudo intitulado “ Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas”.

Desde já agradeço a compreensão e participação neste projeto, com os melhores cumprimentos.

Pede deferimento

Funchal, 1 de setembro de 2015

O requerente

---

## Anexo10



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO  
DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO

Direção Regional de Educação  
GGAD

| SAÍDA     | PROCESSO(S) | DATA       |
|-----------|-------------|------------|
| Of: 2.783 | 5.68.0.0    | 16-11-2015 |

Exmo. Senhor  
António Alexandre Silva Vieira  
Estrada Visconde Cacongo, 10 – Fração G  
9060-007 Funchal

ASSUNTO: Autorização para aplicação de questionários on-line aos órgãos de gestão, docentes, pessoal não docente, alunos e pais

Na sequência da vossa solicitação, e por despacho do Exmo. Senhor Diretor Regional de Educação, de 16/11/2015, informa-se V. Exa. que está autorizado a aplicar os questionários on-line aos órgãos de gestão, docentes, pessoal não docente, alunos e pais das escolas com clubes desportivos escolares, inserido no mestrado promovido pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, sob a condição da anuência dos encarregados de educação dos alunos menores de idade e da participação voluntária dos restantes destinatários.

Com os melhores cumprimentos,

O Diretor de Serviços de Investigação,  
Formação e Inovação Educacional

  
(Bernardo Lage Valério)

Na resposta indicar a «Nossa referência». Em cada ofício tratar só de um assunto.

BV/MJM

## Anexo11



Caro (a) Colega

Inserido no âmbito de uma investigação de dissertação de tese de mestrado em Administração Pública, promovido pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, subordinado ao tema “ Os clubes desportivos escolares da Madeira, dentro da escola pública, como verdadeiras organizações autónomas ”.

Pretendemos com a investigação apurar qual a verdadeira razão que sustenta os clubes desportivos escolares (CDE), enquanto organizações sediadas nas instituições escolares públicas. Sabendo que as escolas devem ser também locais privilegiados para a promoção da prática desportiva das crianças e adolescentes, os clubes nelas existentes desempenham um papel fundamental na adequabilidade e na organização da atividade física para todos os alunos.

A presente investigação procura assim, em termos gerais, comparar a realidade dos CDE na RAM, na sua componente estrutural, sistémica, organizacional e aferir a relação, dinâmica e de interdependência, que estabelecem com a comunidade educativa.

Em termos específicos procurarei agrupar os diferentes CDE, de acordo com os seus estatutos e regulamento interno. Analisar a participação dos órgãos que compõem o conselho da comunidade educativa no projeto do CDE. Caracterizar os clubes de acordo com a oferta desportiva, participação federada, instalações desportivas e número de atletas. Procurar estabelecer possíveis correlações entre os modelos organizativos eficazes dos clubes e a promoção da escola onde estão inseridos. Verificar a importância dos CDE enquanto veículos promotores do bem-estar físico e, por último, verificar se existe alguma relação entre as definições de Clube Escola, Clube Na escola, clube Da escola e clube desportivo escolar.

Assim numa primeira fase e para conhecer em detalhe a realidade dos Clubes Desportivos Escolares, farei a recolha dos estatutos e regulamento interno dos diferentes clubes para posterior análise e comparação, e numa segunda fase da investigação, a aplicação dum inquérito por questionário on-line a: docentes, funcionários, pais, atletas, órgãos de gestão das escolas públicas da R.A.M. que têm CDE nas suas instalações.

Gostaria de contar com a sua colaboração no envio dos estatutos e regulamento interno do clube, e posteriormente no questionário on-line que irei aplicar.

Desde já agradeço a compreensão e participação neste projeto, com os melhores cumprimentos.

Prof. Alexandre Vieira

Contacto telemóvel: 91 7774002

E-mail: alex.vieira.72@gmail.com

## Anexo12

### Aplicação do Pré-Teste na Escola da Apel

| Gênero    | Idade              | Identificou alguma questão de difícil compreensão? Indique qual e porquê? Por favor seja o mais claro e objetivo na resposta. |
|-----------|--------------------|---|
| Masculino | Entre 41 a 50 anos | -   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | todas   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | As duas ultimas perguntas por serem confusas.   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não.  |
| Feminino  | Entre 31 a 40 anos | Nao, o inquerito esta explicito e muito bem organizado  |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | não   |
| Feminino  | Inferior a 20 anos | tenho duvidas na ultima pergunta  |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não tenho nenhuma questao.  |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não.  |
| Feminino  | Inferior a 20 anos | não encontrei nenhuma questões de difícil compreensão   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | nao   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não   |
| Feminino  | Inferior a 20 anos | esta bom  |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não tenho nenhuma questão.  |
| Feminino  | Inferior a 20 anos | não tenho nenhuma dúvida  |
| Feminino  | Inferior a 20 anos | nao   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | nein  |
| Masculino | Inferior a 20 anos | Não   |
| Masculino | Inferior a 20 anos | nao   |
| Masculino | Entre 41 a 50 anos | Nada a assinalar  |
| Masculino | Entre 41 a 50 anos | Os atletas / Enc. Educação devem pagar mensalidades no clube? em relação a esta questão, faltou como                          |
| Masculino | Entre 51 a 60 anos | possibilidade de resposta, a isenção ou desconto na mensalidade, para os alunos que estão inscritos no CDE                    |
| Feminino  | Entre 41 a 50 anos | Não.  |
| Feminino  | Entre 41 a 50 anos | Nada a Assinalar  |
| Feminino  | Entre 41 a 50 anos | Nada a Assinalar  |

## Anexo13

Quadro I

| Decreto-lei nº 75/2008 (revoga o D.L. nº 115-A/98)   | Dec. Leg. Regional nº 21/2006/M (altera o DLR nº 4/2000/M)   |
|--|--|
| PREÂMBULO  | PREÂMBULO  |
| <p>(...) <u>Reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino. É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais.</u> Para tanto, torna -se necessário assegurar não apenas os direitos de participação dos agentes do processo educativo, designadamente do pessoal docente, mas também a efetiva capacidade de <u>intervenção de todos os que mantêm um interesse legítimo na atividade e na vida de cada escola.</u></p> <p>Essa autonomia exprime -se, em primeiro lugar, na faculdade de auto-organização da escola. Neste domínio, o presente decreto-lei estabelece um enquadramento legal mínimo, determinando apenas a criação de algumas estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares) com assento no conselho pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e diretores de turma) (...)</p> | <p>(...) Esta visão do sistema educativo focalizado na escola deve assentar num equilíbrio entre a identidade e a complementaridade dos projetos educativos, <u>valorizar e responsabilizar os diversos intervenientes no processo educativo, particularmente docentes, pais e encarregados de educação, alunos, pessoal não docente e representantes da comunidade envolvente</u> (...)</p> |

Quadro II

| CONSELHO GERAL   | CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA   |
|--|--|
| <p>O conselho geral é o órgão de direção estratégica responsável pela <u>definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa</u>, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo.</p> <p>No desempenho das suas competências, o conselho geral tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e de lhes dirigir recomendações, <u>com vista ao desenvolvimento do projeto educativo e ao cumprimento do plano anual de atividades.</u></p> | <p>O conselho da comunidade educativa é o órgão de direção responsável pela definição da política educativa de escola previsto no n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo e cuja acuação se norteia pelo respeito dos princípios consagrados na Constituição da República Portuguesa, naquela Lei de Bases e no Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma da Madeira.</p> <p><u>O conselho da comunidade educativa é o órgão de participação e representação da comunidade educativa</u>, devendo estar salvaguardada na sua composição a participação de representantes dos docentes, das modalidades especiais da educação escolar, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do pessoal não docente e da autarquia local.</p> <p>Por opção da escola, a inserir no respetivo regulamento interno, o conselho da comunidade <u>educativa pode ainda integrar representantes das áreas da saúde e social e das atividades de carácter cultural, artístico, científico, ambiental e económico, com relevo para o projeto educativo da escola.</u></p> |

Quadro III

| CONSELHO PEDAGÓGICO   | CONSELHO PEDAGÓGICO   |
|---|---|
| <p>O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico -didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.</p> | <p>O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa da escola, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.</p> |

### Anexo14

| <p style="text-align: center;">Despacho normativo n.º 13-A/2012, de 5 de junho,<br/>Ministério da Educação e Ciência</p>  | <p style="text-align: center;">Despacho n.º 116/2014, de 9 de julho, da Secretaria<br/>Regional de Educação</p>  |
|---|--|
| <p>O presente despacho define o mecanismo de apuramento <u>das horas de crédito horário semanal a atribuir às escolas e agrupamentos, visando reforçar o exercício da sua autonomia pedagógica e organizativa.</u> Para cada escola ou agrupamento, variáveis como a capacidade de gestão dos recursos, a progressão dos resultados escolares, a aferição dos resultados internos com os externos, o sucesso escolar alcançado pelos alunos, bem como o número de turmas, serão decisivas para o apuramento do crédito horário semanal a atribuir. Será possível assegurar a oferta de componentes curriculares complementares, com carga horária flexível, <u>para o desenvolvimento de ações que contribuam para a promoção integral dos alunos em áreas de cidadania, artísticas, culturais, científicas ou outras,</u> permitindo aos professores melhores condições para o seu trabalho.</p> | <p><u>Fixa um crédito horário a atribuir às escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário, tendo em consideração os níveis de ensino e a dimensão da população escolar, para a criação de estruturas de gestão intermédia em função do respetivo projeto educativo e para o desenvolvimento de atividades de formação pessoal e social e de enriquecimento e complemento curricular.</u> Estas atividades têm por objetivo a formação global dos alunos numa perspetiva de educação para a cidadania, subsumida nas suas diversas dimensões e de onde sobressai a cidadania enquanto princípio de construção identitária, integradora e inclusiva de um conjunto de valores estruturantes para a formação de pessoas responsáveis, autónomas, solidárias, que conhecem e exercem os seus direitos e deveres em diálogo e no respeito pelos outros, com espírito democrático, pluralista, crítico e criativo, em função das necessidades e problemas específicos de cada comunidade educativa, em articulação e em resposta a objetivos definidos em cada projeto educativo de escola. Assim e no ponto 2.1 - <u>Excetuam-se do crédito referido em 2, os seguintes projetos, cargos, cursos e outras atividades: h) Projetos de expressões artísticas e de desporto escolar cuja carga horária é anualmente fixada por despacho do Secretário Regional de Educação para cada estabelecimento de ensino.(...)</u></p> |

## Anexo15

| Despacho n.º 9332-A/2013 revogado pelo Despacho n.º 9302/2014   | Resolução n.º 818/2007 revogado pela Resolução n.º 754/2013  |
|---|--|
| <p>O Programa do XIX Governo Constitucional assume o desporto como uma componente essencial do desenvolvimento integral dos cidadãos.</p> <p>Nesse sentido, <u>no âmbito da educação, ganha especial relevância a dinamização do Desporto Escolar enquanto estratégia de promoção do sucesso educativo</u> e de estilos de vida saudáveis.</p> <p>O Programa de Desporto Escolar, refletindo os propósitos enunciados, e tendo presente o disposto no Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho, <u>visa criar condições para o alargamento gradual da oferta de atividades físicas e desportivas, de caráter formal e não formal a todos os alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória</u> e, ainda, para o estímulo aos alunos e modalidades com elevado potencial desportivo, presentes nos quadros competitivos nacionais e internacionais.</p> <p>Assim, ao abrigo do n.º 7 do artigo 8.º do Despacho Normativo n.º 7/2013, de 11 de junho, determino o seguinte:</p> <p>1 — Para o desenvolvimento das atividades do desporto escolar, no ano letivo 2013-2014, é imputado à componente letiva um crédito horário global máximo de 21.000 tempos letivos.</p> <p>2 — A oferta desportiva, no âmbito do <u>Programa do Desporto Escolar, desenvolve -se nos seguintes níveis de atividade:</u></p> <p>a) Nível I — conjunto de atividades que visam a promoção e divulgação desportivas, organizadas na continuidade dos conteúdos curriculares da disciplina de Educação Física;</p> <p>b) As atividades referidas na alínea anterior são organizadas pelo clube do desporto escolar, podendo envolver outros agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, e são dinamizadas na componente não letiva dos docentes de Educação Física;</p> <p>c) Nível II — atividades de treino desportivo regular de grupos–equipa e de competição desportiva interescolar</p> | <p>Considerando:</p> <p>As ilações da “Convenção do Desporto Madeirense”, cujas iniciativas mereceram ampla participação do movimento associativo regional e que, igualmente, apontaram para a <u>necessidade de se procederem a alterações da política desportiva, da qual o Desporto Escolar, é um dos vetores;</u> Que <u>o Desporto Escolar</u>, tal como preconizado na Lei-quadro do Desporto da Região Autónoma da Madeira, aprovada pelo Decreto Legislativo Regional n.º 4/2007/M, de 11 de Janeiro, <u>deve ser entendido como a expressão da atividade desportiva não-curricular realizada nos estabelecimentos de ensino da Região, constituindo um meio de formação integral dos jovens, ao qual devem estar preferencialmente cometidas as fases de iniciação e de formação da carreira dos praticantes desportivos</u>, bem como o desenvolvimento de vocações para o desempenho de outras funções desportivas, designadamente as da <u>arbitragem e as do dirigismo desportivo</u> e, ainda, que o Desporto Escolar deve realizar a sua missão através dos núcleos de Desporto Escolar, do “Clube da Escola” e de uma efetiva articulação com o Desporto Federado;</p> <p>Que a referida Lei-quadro <u>preconiza igualmente a articulação entre as associações do Desporto Federado e do Desporto Escolar, no desenvolvimento de atividades conjuntas;</u> Que foram já dados os primeiros passos nessas parcerias, quanto a atividades e formação de técnicos e árbitros, as quais importa agora incrementar na vertente da competição;</p> <p>As linhas estratégicas definidas no Programa do Governo Regional, amplamente sufragadas pela população da Região Autónoma da Madeira e sancionadas pela Assembleia Legislativa da Madeira e que, <u>no tocante ao Desporto Escolar, apontaram para um modelo virado para a Iniciação e Formação dos praticantes desportivos e suscetível de chamar à prática desportiva regular a generalidade dos indivíduos em idade escolar;</u></p> <p>A necessidade de criar condições para que a iniciação desportiva, particularmente nos escalões de infantis, iniciados e juvenis, se efetive na âmbito escolar, libertando, num breve prazo que se perspetiva até final do corrente mandato, as entidades do movimento associativo/desportivo para os escalões de especialização e rendimento desportivo.</p> <p>(...) A Direção Regional de Educação, em colaboração com o Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (IDRAM), elaborará, no decurso da época desportiva 2007/2008, <u>um modelo enquadramento jurídico e estatutário para a criação e funcionamento do "Clube da Escola", figura reservada às escolas EB23 e Secundárias</u>, o qual, uma vez formado, poderá beneficiar de todos os direitos, deveres e apoios hoje proporcionados aos clubes do movimento associativo-desportivo, exclusivamente para atividades da competição desportiva regional, por forma a que fique garantido o seu pleno funcionamento a partir da</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>formal de âmbito local, regional, nacional e eventualmente internacional;</p> <p>d) Nível III — atividades de aprofundamento da prática desportiva, treino e competição, em modalidades e grupos -equipa de elevado potencial desportivo;</p> <p>e) <u>Centros de Formação Desportiva — polos de desenvolvimento desportivo, dinamizados por agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, em parceria com federações, municípios e parceiros locais que visam a melhoria do desempenho desportivo, através da concentração de recursos humanos e materiais em locais para onde possam convergir alunos de vários agrupamentos, quer nos períodos letivos, quer em estágios de formação desportiva especializada, nas interrupções letivas.</u></p> | <p>época desportiva e ano escolar de 2008/2009, <u>tendo-se em atenção os seguintes aspetos:</u></p> <p>a. Para poder beneficiar de tais apoios específicos, o "Clube da Escola" apenas poderá admitir como praticantes, alunos da própria escola;</p> <p>b. Poderão ainda estar integrados no "Clube da Escola", ex-alunos da Escola em causa, que estejam fora da escolaridade obrigatória e que não se encontrem a frequentar outro estabelecimento de ensino;</p> <p>c. O "Clube da Escola" deve igualmente proporcionar atividades de Desporto-Lazer, particularmente destinadas aos professores, funcionários e encarregados de educação, beneficiando dos apoios ora proporcionados aos clubes do movimento associativo desportivo;</p> <p>d. O "Clube da Escola" deverá participar na competição Regional Federada do respetivo escalão, integrando a demografia federada das respetivas associações e federações nacionais;</p> <p>e. Os alunos integrantes do "Clube da Escola", não ficam impedidos de participar, independentemente da modalidade que escolham, nas demais atividades do Desporto Escolar;</p> <p>f. Não são facultados apoios ao "Clube da Escola", para a participação em competições nacionais, exceto as que resultem da sua participação na competição regional federada.</p> |
|---|--|

Anexo16

Clubes Desportivos Escolares na RAM

| ESCOLA   | Concelho        | Alunos | Docentes | CLUBE  | Fundação | Modalidades Federadas   | Atletas | Estatutos | R. Interno | Atividades lúdico-desportivas   | Participantes | Âmbito              | Apoio financeiro |
|--|-----------------|--------|----------|--|----------|---|---------|-----------|------------|---|---------------|---------------------|------------------|
| Escola Básica 23 do Estreito de Câmara de Lobos    | Câmara de Lobos | 975    | 148      | Clube Escola do Estreito                     | 2004     | -----   |         | sim       | Não        | Férias desportivas  |               | Regional            | Amdpt            |
| Escola Secundária Francisco Franco                 | Funchal         | 1957   | 261      | Clube Desportivo da Escola Francisco Franco  | 2005     | Futsal, Muay-thai, Basquetebol                                | 191     | Sim       | Sim        | Férias desportivas, Ginástica Desportiva e de Manutenção, Zumba, Musculação   | 295           | Regional            | DRJD             |
| Escola Básica 23 Torre                             | Câmara de Lobos | 823    | 132      | Clube Escola da Torre                        | 2001     | Badminton, Judo e Patinagem                                   | 23      | Sim       | Sim        | Atividade anual da escola   | 65            | Regional            | DRJD             |
| Escola Básica e Secundária Angelo Augusto da Silva | Funchal         | 1045   | 173      | Clube Escola da Levada                       | 2006     | Patinagem velocidade, Voleibol, Andebol                       | 171     | Sim       | Sim        | Capoeira, ATL verão   |               | Regional / Nacional | DRJD             |
| Escola 123/PE Bartolomeu Perestrelo                | Funchal         | 1115   | 135      | Clube Desportivo Bartolomeu                  | 1997     | Andebol   | 106     | Sim       | Não        |   |               | Regional / Nacional | DRJD             |
| Escola Secundária Jaime Moniz                      | Funchal         | 2210   | 246      | Clube Escola "O Liceu"                       | 2006     | Futebol Feminino, Natação, Voleibol, Triatlo e Ténis de campo | 160     | Sim       | Sim        | III Edição do LUCEU CUP 2015, II Jornadas Técnicas 2015, Passeios, III Aquatlo Jovem do Liceu 2014, Corridás                      |               | Regional            | DRJD             |
| Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco         | Funchal         | 1552   | 238      | Clube Escola Gonçalves Zarco                 | 2009     | Atletismo, Esgrima e Canoagem                                 |         | Sim       | Não        |   |               | Regional            | DRJD             |
| Escola Básica 123/PE do Porto da Cruz              | Machico         | 260    | 72       | Clube Desportivo Escola do Porto da Cruz     | 1998     | Badminton, Ténis de mesa                                      | 20      | Sim       | Não        | Organização Trail   |               | Regional            | DRJD             |
| Escola Básica e Secundária de Santa Cruz           | Santa Cruz      | 961    | 153      | Clube Desportivo da Escola B+S de Santa Cruz | 1999     | Andebol, Voleibol, Karaté e Ténis de mesa                     | 86      | Sim       | Não        | Caminhadas, Projeto social Lar da Paz. Estágios profis. do C.E.M. Organização ATMM e com a CMSC um Torneio Reg. de Ténis de mesa. | 50            | Regional / Nacional | DRJD             |
| Escola Básica e Secundária Bispo D. M. F. Cabral   | Santana         | 552    | 106      | Clube Desportivo Escola Santana              | 2008     | Trail, Triatlo, Ciclismo, Atletismo e Andebol                 | 50      | Sim       | Não        | Participação na org. do USM 2015, org. de estágios lúdicos e recreativos para os atletas.   |               | Regional            | DRJD             |

\*Dados fornecidos pelos coordenadores dos clubes, associações de modalidade até dezembro de 2014, e demografia federada 12/13.

## Anexo17

### Capítulos dos Estatutos dos Clubes

| ESCOLA                                       | CAPITULO I                                  | CAPITULO II  | CAPITULO III   | CAPITULO IV                          | CAPITULO V                        | CAPITULO VI            | CAPITULO VII       |
|--|---|--|--|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|--------------------|
| Clube Escola do Estreito                     | Denominação, natureza, objeto, fins e sede  | Dos associados   | Órgãos do clube - escola do estreito, constituição e funcionamento | Receitas e despesas                  | Regime jurídico                   | Disposição transitória |                    |
| Clube Desportivo da Escola Francisco Franco  | Denominação, sede, objeto e duração         | Sócios   | Órgãos sociais   | Disposições Finais e transitórias    | Não tem                           |                        |                    |
| Clube Escola da Torre                        | Denominação, duração sede e objeto          | Dos associados   | Órgãos do clube - escola, constituição e funcionamento             | Receitas e despesas                  | Regime jurídico                   |                        |                    |
| Clube Escola da Levada                       | Denominação, natureza, objeto, fins e sede  | Órgãos do clube - escola da levada, constituição e funcionamento | Receitas e despesas  | Regime jurídico                      | Disposição transitória            |                        |                    |
| Clube Desportivo Bartolomeu Perestrelo       | Denominação, sede, objeto e duração         | Finalidades e sócios   | Órgãos sociais   | Disposição transitória               |                                   |                        |                    |
| Clube Escola "O Liceu"                       | Não faz referências a capítulos             |  |  |                                      |                                   |                        |                    |
| Clube Escola Gonçalves Zarco                 | Disposições gerais                          | Dos sócios   | Dos corpos gerentes  | Do fundo social, receitas e despesas | Das eleições                      | Regulamento interno    | Disposições gerais |
| Clube Desportivo Escola do Porto da Cruz     | Denominação, natureza, fins, duração e sede | Órgãos da associação   | Receitas e despesas  | Disposições transitórias             |                                   |                        |                    |
| Clube Desportivo da Escola B+S de Santa Cruz | Denominação, natureza, fins, duração e sede | Órgãos da associação   | Receitas e despesas  | Disposições transitórias             |                                   |                        |                    |
| Clube Desportivo Escola Santana              | Denominação, duração sede e afins           | Sócios e sua admissão  | Deveres e direitos dos sócios                                      | Disciplina                           | Forma de funcionamento dos órgãos |                        |                    |

## Anexo18

### Regulamento Interno dos Clubes

| CLUBE                                       | CAPITULO I   | CAPITULO II   | CAPITULO III   | CAPITULO IV  | CAPITULO V  |                    |                               |                      |
|---|--|---|--|--|---|--------------------|-------------------------------|----------------------|
| Clube Escola do Estreito                    | Disposições gerais   | Dos sócios  | Da organização   | Património, regime orçamental e prestação de contas  | Disposições Finais  |                    |                               |                      |
| Clube Escola da Torre                       | Disposições gerais   | Dos sócios  | Da organização   | Património, regime orçamental e prestação de contas  | Disposições Finais  |                    |                               |                      |
| Clube Escola "O Liceu"                      | Disposições gerais   | Dos sócios  | Da organização   | Património, regime orçamental e prestação de contas  | Disposições Finais  |                    |                               |                      |
|   | Art. 1.º (Natureza)<br>Art. 2.º (Regime Jurídico)<br>Art. 3.º (Objeto e fins)<br>Art. 4.º (Filiação)<br>Art. 5.º (Denominação)<br>Art. 6.º (Sede)<br>Art. 7.º (Símbolos) | Secção I - Disposições Gerais<br>Secção II - Direitos e Deveres | Secção I<br>Disposições Gerais<br>Subsecção I<br>Órgãos<br>Subsecção II<br>Titulares dos órgãos<br>Subsecção III<br>Sistema eleitoral<br>Secção II<br>Assembleia Geral<br>Subsecção I<br>Natureza e competência<br>Subsecção II<br>Composição<br>Subsecção III<br>Funcionamento<br>Secção III<br>Conselho Consultivo | Art. 78.º (Despesas)<br>Art. 79.º (Orçamento)<br>Art. 80.º (Alterações orçamentais)<br>Art. 81.º (Registos)<br>Art. 82.º (Contabilidade)<br>Art. 83.º (Duração)<br>Art. 84.º (Ano social)<br>Art. 78.º (Despesas)<br>Art. 79.º (Orçamento)<br>Art. 80.º (Alterações orçamentais)<br>Art. 81.º (Registos)<br>Art. 82.º (Contabilidade)<br>Art. 83.º (Duração)<br>Art. 84.º (Ano social) | Artigo 85.º (Regime disciplinar)<br>Artigo 86.º (Causas de extinção)<br>Artigo 87.º (Entrada em vigor do regulamento) |                    |                               |                      |
|   | <b>CAPITULO I</b>  | <b>CAPITULO II</b>  | <b>CAPITULO III</b>  | <b>CAPITULO IV</b>   | <b>CAPITULO V</b>   | <b>CAPITULO VI</b> |                               |                      |
| Clube Desportivo da Escola Francisco Franco | Denominação, sede, objeto e duração  | Dos sócios, seus direitos e deveres                             | Órgãos sociais   | Das modalidades desportivas  | Bens  | Disposições finais |                               |                      |
|   | <b>CAPITULO I</b>  | <b>CAPITULO II</b>  | <b>CAPITULO III</b>  | <b>CAPITULO IV</b>   | <b>CAPITULO V</b>   | <b>CAPITULO VI</b> | <b>CAPITULO VII</b>           | <b>CAPITULO VIII</b> |
| Clube Escola da Levada                      | Denominação, fins, sede e jurisdição   | Composição; direitos e deveres dos sócios                       | Órgãos sociais   | Assembleia geral   | Direção   | Conselho Fiscal    | Regime económico - financeiro | Galardões            |
|   | <b>CAPITULO IX</b>   | <b>CAPITULO X</b>   |  |  |   |                    |                               |                      |
|   | Extinção   | Disposições gerais  |  |  |   |                    |                               |                      |



[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)