

CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DE PROFESSORES DAS ACTIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR

Marco Batista / Andreia Martins/ Pedro Fernandes
Escola Superior de Educação de Torres Novas – Portugal
batista-marco@hotmail.com

Resumo

Este trabalho pretendeu caracterizar o clima organizacional e o perfil médio de liderança dos professores das actividades de enriquecimento curricular de domínio físico motor. Delineou-se um estudo de âmbito concelhio com uma amostra de 200 alunos do 1º ciclo e 19 professores.

Para a avaliação do clima organizacional, baseámo-nos nos sistemas de observação de acontecimentos e comportamentos de Pieron, avaliando as dimensões “gestão do tempo de aula” e “comportamentos de ensino”.

Na avaliação da liderança, utilizou-se a ELD (Escala de Liderança no Desporto) versões percepção e auto percepção.

Procedeu-se à análise estatística descritiva e comparação de médias, utilizando-se provas paramétricas e não paramétricas nas variáveis sexo e formação dos professores.

Ao nível do clima organizacional não se observaram diferenças de prestação significativas, embora com dominância no grupo de educação física.

Nas dimensões de liderança avaliadas (Instrução, Suporte social, Reforço, Democrático, Autocrático), na versão auto-percepção não foram encontradas diferenças significativas, já na versão percepção encontraram-se diferenças na variável sexo e formação.

No clima organizacional não foram encontradas diferenças significativas nas variáveis comparadas. Os resultados obtidos revelaram divergência de opinião na percepção de liderança por parte dos alunos, face à auto-percepção que os professores têm de si mesmos.

Introdução

Com a finalidade de responder às necessidades do meio e promover o sucesso escolar, é objectivo principal o desenvolvimento do aluno e a sua formação integral, para assegurar um desenvolvimento físico-motor, cognitivo, afectivo, social e moral.

A implementação das Actividades de Enriquecimento Curricular de Expressão e Educação Físico-Motora são uma porta aberta ao sucesso escolar; todavia, não devemos esquecer que é muito importante o papel do professor para que este sucesso seja conseguido. O estilo de liderança que o professor utiliza na sua turma, é determinante para a motivação dos alunos e para a concretização dos objectivos definidos em cada turma.

A liderança tem, então, um papel fundamental e determinante para a eficácia do processo ensino-aprendizagem e para a concretização de objectivos em qualquer organização.

Foi precisamente na tentativa de compreendermos melhor os estilos de liderança defendidos teoricamente pelos professores e comparar com os estilos de liderança que os mesmos assumem

na prática, assim como observarmos todas as competências de gestão e comportamentais em situação de ensino, que surgiu este trabalho que pretendeu caracterizar o clima organizacional e o perfil médio de liderança dos professores das actividades de enriquecimento curricular de domínio físico motor do concelho de Vila Nova de Ourém.

Por uma ausência de estudos relevantes no domínio das actividades de enriquecimento curricular, acreditamos estar a contribuir para melhorar o perfil de actuação dos profissionais que intervêm neste domínio.

Objectivos

Verificar o perfil médio de liderança dos professores, bem como diferenças entre géneros e níveis de formação;

Aferir se o que os professores percebem de si próprios no domínio da liderança é o que se verifica na realidade com base na opinião dos alunos;

Avaliar o clima organizacional promovido pelos professores das Actividades de Enriquecimento Curricular no domínio da Expressão Físico-Motora.

Metodologia

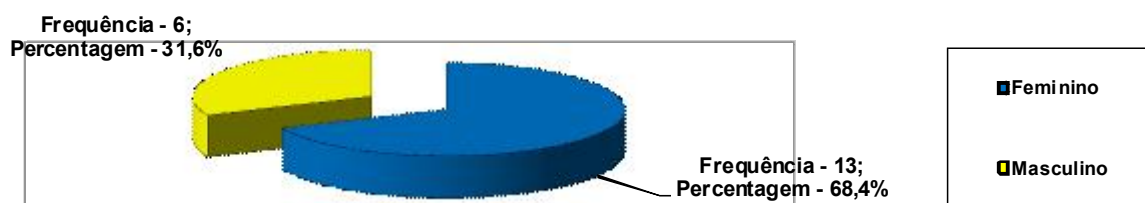
A metodologia utilizada foi uma metodologia quantitativa descritiva, num estudo transversal, onde se procedeu à aplicação de questionários e à observação e análise ao segundo de filmagens em contexto das actividades de enriquecimento curricular de domínio físico motor.

Caracterização da Amostra

Para a realização deste trabalho, interveio uma amostra de professores e alunos que intervinham nas actividades de enriquecimento curricular no concelho de Vila Nova de Ourém. A amostra de professores utilizada foi de 19 professores e ambos os géneros, das Actividades de Enriquecimento Curricular de Expressão e Educação Físico-Motora, que representavam 60% da população dos professores envolvidos nestas actividades no referido concelho. A amostra de alunos foi composta por 200 alunos que representavam 9% da população total (2232) de crianças que frequentavam Actividades de Enriquecimento Curricular no domínio da Expressão Físico-Motora.

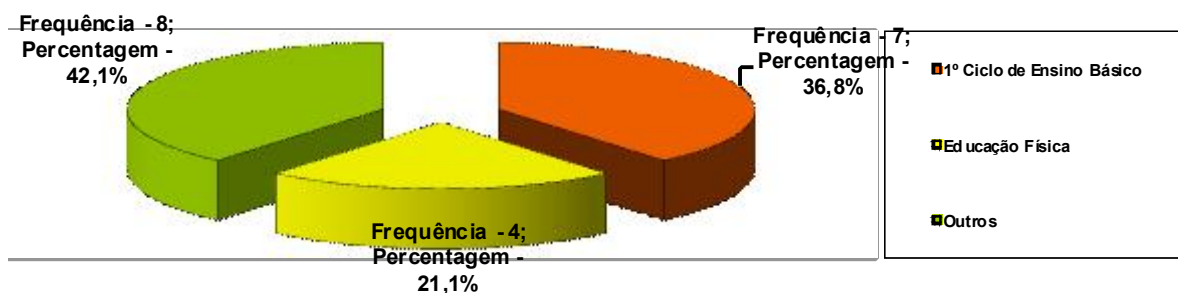
A amostra constituída por professores obedecia à seguinte distribuição disponível na figura 1:

Figura 1 – Género dos Professores de Expressão e Educação Físico-Motor



A amostra de professores em estudo possuíam distintas formações. Optámos por dividir essas mesmas formações em três subgrupos: o subgrupo dos professores com formação em 1º Ciclo de Ensino Básico (36,8%), o subgrupo correspondente aos professores formados em Educação Física (21,1%), e o subgrupo respeitante aos professores que não se incluíam nos dois subgrupos anteriores, a que chamamos de outros (42,1%).

Figura 2 - Formação dos professores



Instrumentos/Procedimentos

Para a realização deste trabalho procedeu-se à aplicação da Escala de Liderança no Desporto (ELD – Chelladurai e Sahle), nas versões auto-percepção (professores) e percepção (alunos), procurando avaliar o perfil de liderança dos professores nas dimensões de instrução, suporte social, reforço, democrático e autocrático.

Para a avaliação do clima organizacional procedeu-se à filmagem de 11 sessões práticas das AECs de domínio físico motor, para avaliar as competências de gestão do tempo de aula nas dimensões de tempo de instrução, tempo de transição, tempo disponível para a prática e competências ao nível de comportamentos de ensino nas dimensões de afectividade, feedback, organização, observação e instrução.

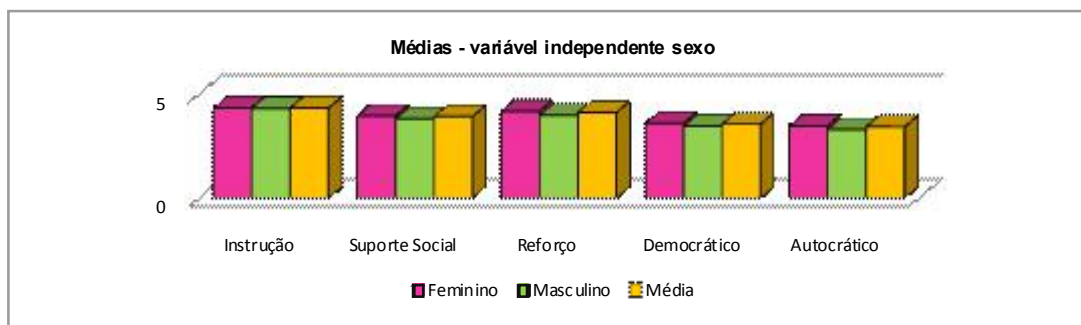
As características dos dados na amostra foram analisadas para verificar os supostos de normalidade, aleatoriedade e homocedasticidade, para escolha das provas estatísticas paramétricas / não paramétricas para o contraste de hipóteses.

A comparação de médias foi realizada em relação a duas variáveis independentes: variável Género e variável Formação do Professor.

Os dados colhidos foram tratados no programa de análise estatística SPSS 13.0.

Resultados

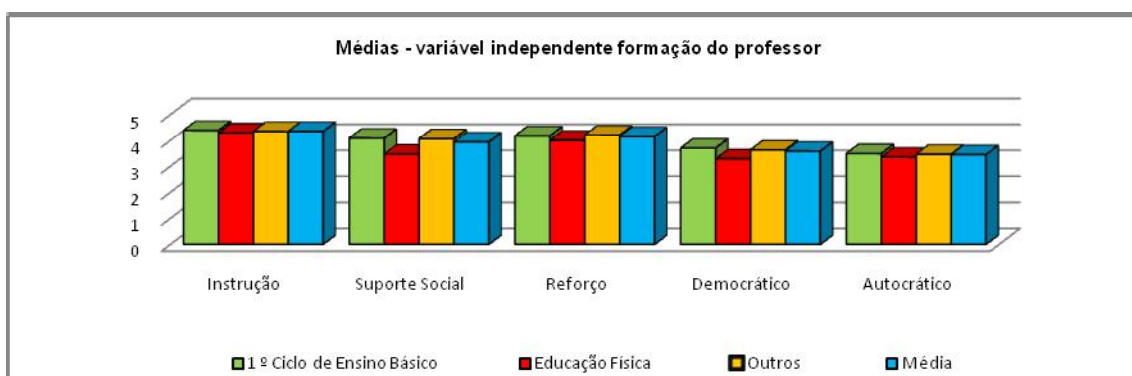
Figura 3- Média das dimensões da ELD segundo a variável independente género



Analisando a figura 3, verifica-se que não há grandes diferenças ao nível da variável género, todavia o género feminino tem a média superior em todas as dimensões avaliadas.

Através da média, verificámos que ambos os géneros são mais autocráticos, logo o seu estilo de liderança é indirecto e imaturo, segundo Alves (2000).

Figura 4 - Média das dimensões da ELD segundo a variável independente formação do professor



Ao nível da formação em 1º Ciclo de Ensino Básico, averiguamos que a média é superior em relação às restantes formações, na dimensão Instrução, na dimensão Democrático e na Dimensão Autocrático. No que concerne à formação em Educação Física verificamos que a média é superior em relação às restantes formações, na dimensão Suporte Social. Por fim, a nível de outras formações a média é superior na dimensão Reforço.

Ao analisarmos a média total, averiguámos que os professores avaliam-se como professores mais democráticos, que de acordo com Alves (2000), corresponde ao estilo de liderança mais maduro e directo.

Do contraste de médias (quadros 5 e 6), constatou-se que em ambas as provas não existiam diferenças significativas, na dimensão reforço.

Prova U de Mann-Whitney

	Reforço
U de Mann-Whitney	24,000
Significância	0,443

Quadro 5 – Prova de U de Mann-Whitney para a dimensão reforço em função da variável sexo

Prova de Kruskal-Wallis

	Reforço
Chi-cuadrado	0,800
Significância	0,371

Sig.

Quadro 6 – Prova Kruskal -Wallis para a dimensão Reforço em função da variável Formação do Professor

As dimensões do comportamento do professor, que foram validadas, serão tratadas pela prova T, técnica paramétrica, com o objectivo de verificar se existem diferenças significativas entre sexos nas dimensões Instrução, Suporte Social, Democrático e Autocrático registadas no professor.

Quadro 7 - Comparação das médias das dimensões da ELD na variável género

Prova T

	T	Significância
Instrução	0,52	0,959
	0,40	0,969
Suporte Social	0,713	0,486
	0,871	0,401
Democrático	0,561	0,583
	0,460	0,664
Autocrático	0,573	0,574
	0,836	0,416

Sig. $P \leq 0,05$

Através do quadro 7 verificamos que não existem diferenças significativas ao nível das médias das diferentes dimensões, visto que os níveis de significância são todos superiores a 0,05.

No nosso estudo utilizámos a prova Anova para comparar três variáveis independentes nas dimensões ELD avaliadas: os professores de 1.º Ciclo de Ensino Básico, os professores de Educação Física e os professores com outras formações.

Quadro 8 – Prova Anova para as dimensões ELD na variável formação do professor

Prova Anova

		Soma	Significância
Instrução	Inter-grupos	0,024	0,929
Intra-grupos		2,417	
Total		2,441	
Suporte Social	Inter-grupos	1,148	0,013
Intra-grupos		1,473	
Total		2,621	
Democrático	Inter-grupos	0,466	0,364
Intra-grupos		3,226	
Total		3,692	
Autocrático	Inter-grupos	0,049	0,933
Intra-grupos		5,276	
Total		5,324	

Sig. $P \leq 0,05$

Através do quadro 8 averiguámos que não há diferenças significativas ao nível das dimensões Instrução, Democrático e Autocrático. Contudo, existem diferenças significativas ao nível da Dimensão Suporte Social, visto que o valor de significância é 0,013 inferior a 0,05.

Neste sentido, tivemos de aplicar a análise Post Hoc através do teste de Sheffé para averiguar se existem diferenças ao nível do Suporte Social entre professores de 1º Ciclo, Educação Física e Professores com outras formações, ou seja, para identificarmos quais os grupos que diferem entre eles de modo significativo.

Quadro 9 – Prova de Sheffé intra e inter-grupos

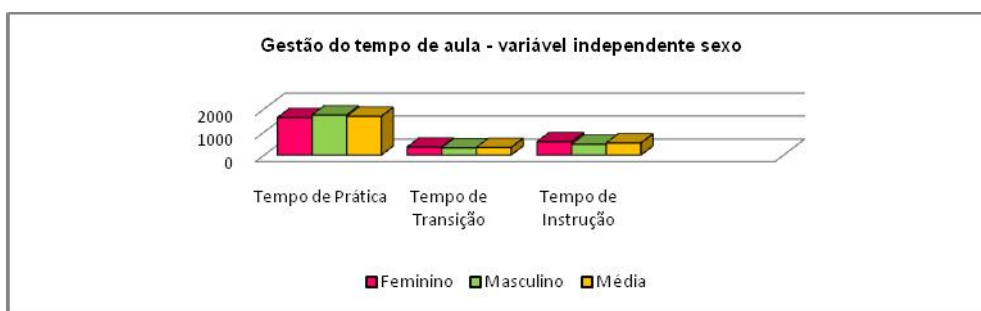
Análise de Post Hoc - Teste de Sheffé (Sig. $P \leq 0,05$)

Variável dependente	Formação do Professor		Significância
Suporte Social	1º Ciclo Ensino Básico	Educação Física	0,022
		Outros	0,993
	Educação Física	1º Ciclo Ensino Básico	0,022
		Outros	0,027
	Outros	1.º Ciclo Ensino Básico	0,993
		Educação Física	0,027

Segundo a análise de Post Hoc realizada através do teste de Sheffé, foi possível averiguar que as diferenças significativas encontram-se ao nível dos professores de 1º Ciclo E.B. com os professores de Educação Física e ao nível dos professores de Educação Física com os professores que possuem outras formações. No que concerne às outras dimensões, não se verificaram quaisquer diferenças significativas.

A recolha de dados pelo método de filmagem, permitiram a análise do clima organizacional nas competências de gestão do tempo de aula e comportamentos de ensino.

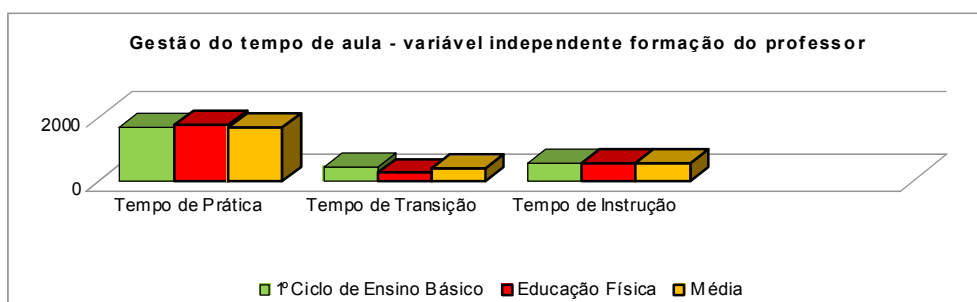
Figura 10 - Média da gestão do tempo de aula segundo a variável independente Sexo



Ao analisar a figura 10, averiguámos que ao nível da gestão do tempo não existem grandes diferenças entre o género feminino e o género masculino. Contudo, o género masculino é superior ao género feminino, visto que concentra mais tempo na prática e menos na instrução e na transição.

Segundo Piéron (1986), Carreira da Costa (1988) e Brunelle, existem algumas destrezas que estão ligadas intimamente à eficácia da actividade do professor, e algumas dessas destrezas encontram-se nos professores de género masculino, sabendo que os mesmos possuem mais capacidade de organizar a aula, explicar claro e de um modo conciso as tarefas a realizar pois dependem menos tempo para esta fase e reduzem o tempo de transição durante a aula. (Cunha, A.; Rufino, L. & Batista, M., 2002)

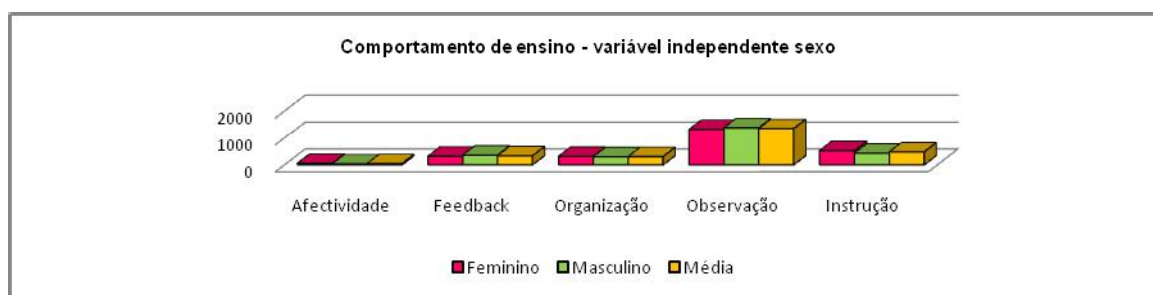
Figura 11 - Média da gestão do tempo de aula na variável independente formação do professor



Através da figura 11, aferimos que no tempo de prática e no tempo de instrução não existem muitas diferenças. Todavia, no tempo de transição existem diferenças acentuadas, uma vez que o professor formado em 1º Ciclo de Ensino Básico despende muito mais tempo na fase de transição do que o professor de Educação Física.

De acordo com Carreira da Costa (1984 a, citado em Cunha, A.; Rufino, L. & Batista, M., 2002), o professor é capaz de criar condições de sucesso, se na sua aula tornar o tempo total o mais elevado possível, utilizá-lo adequadamente, reduzindo ao mínimo os tempos de informação e evitar tempos de espera prolongados e comportamentos de desvio, transformando em tempos produtivos os tempos de espera. Sendo assim, verifica-se que os professores com formação em Educação Física apresentam uma maior capacidade de criar condições de sucesso durante as aulas de Expressão e Educação Físico-Motora.

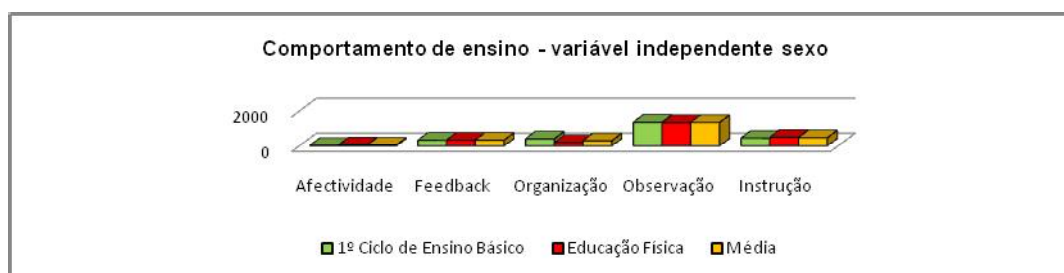
Figura 12 - Média do comportamento de ensino segundo a variável independente género



Ao compararmos as médias, verificámos que não se encontram diferenças significativas entre géneros. Averiguámos sim, que o género masculino transmite mais feedback, demora menos tempo na organização, despende mais tempo para a observação na prática e despende menos tempo na instrução. O género feminino é superior apenas na afectividade.

De acordo com Pieron (1988), o feedback auxilia imenso os alunos, pois com essa informação poderão melhor as suas execuções. Neste sentido, verificámos que o género masculino favorece melhor o ensino das actividades físicas ao nível do feedback.

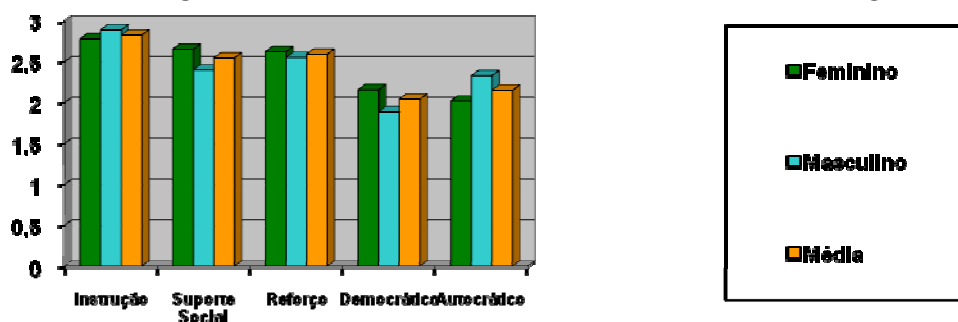
Figura 13 - Média do comportamento de ensino na variável independente formação do professor



Tal como foram encontradas diferenças acentuadas ao nível da variável independente sexo na dimensão organização, também verificámos na variável formação do professor. No quadro 22, ainda encontrámos diferenças paramétricas altas ao nível da afectividade. A respeito das outras dimensões, os resultados são muito idênticos.

Após a análise das médias, os dados foram submetidos à prova de U de Mann-Whitney para comparar se existem diferenças significativas entre géneros e entre as diferentes formações do professor. Podemos constatar que não foram encontradas quaisquer diferenças significativas na análise das médias.

Fig. 14 – Gráfico das médias das dimensões ELD na variável género

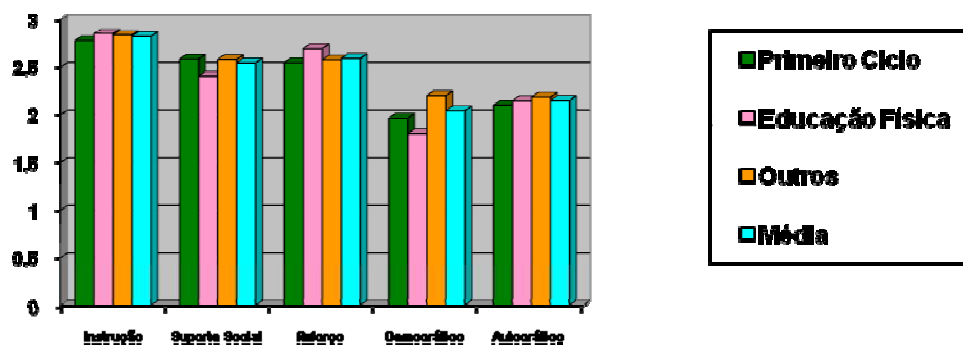


Na opinião dos alunos, os professores do sexo masculino, tem melhor média no comportamento de Instrução, e no comportamento Autocrático.

Vários estudos realizados por Chelladurai (1978), Erle (1982) e Terry (1884), revelaram que o sexo masculino demonstra maior preferência por estilos autocráticos, e de treino/instrução do que o sexo feminino. (Alves, J., 2000)

Os professores de sexo feminino apresentam melhores médias no comportamento Suporte Social, no comportamento de Reforço e no comportamento Democrático, como podemos verificar na fig. 14.

Fig. 15 – Gráfico das médias das dimensões ELD na variável formação do professor



De acordo com a fig. 15, na opinião dos alunos os professores de Educação Física apresentam melhor média no comportamento de instrução (2,86) e de Reforço (2,70). Os professores com formação no 1ºCiclo apresentam melhor média no comportamento de Suporte Social (2,59) e Democrático (1,97). Os professores com outro tipo de formação apresentam melhor média no comportamento Autocrático (2,15).

Aplicámos a prova T para amostras independentes para contrastar a variável género nas dimensões ELD avaliadas.

Quadro 10 – Os níveis de homogeneidade e Comparação de Médias nas dimensões ELD na variável género

	Teste de Levene		Prova T	
	F	Sig.	Sig. (bilateral)	Diferença de Médias
Instrução	123,609	0,000	0,000 0,000	- 0,10816 - 0,10816
Suporte Social	27,657	0,000	0,000 0,000	0,25471 0,25471
Reforço	11,284	0,001	0,000 0,000	0,07349 0,07349
Democrático	9,275	0,002	0,000 0,000	0,26989 0,26989
Autocrático	40,090	0,000	0,000 0,000	- 0,31060 - 0,31060

Sig $p \leq 0,05$

Os níveis de significância para a prova T de comparação de médias, remete-nos para que existam diferenças significativas na variável género, nas dimensões avaliadas.

No contraste de médias na variável formação do professor, aplicámos uma prova ANOVA unifactorial.

Quadro 11 – Anova entre as dimensões ELD segundo, a variável formação do professor

		Soma	Significância
Instrução	Inter-grupos	2,195	0,000
	Intra-grupos	119,583	
	Total	121,778	
Suporte Social	Inter-grupos	10,926	0,000
	Intra-grupos	232,229	
	Total	243,156	
Reforço	Inter-grupos	5,993	0,000
	Intra-grupos	269,402	
	Total	275,395	
Democrático	Inter-grupos	52,611	0,000
	Intra-grupos	315,827	
	Total	368,438	
Autocrático	Inter-grupos	2,824	0,002
	Intra-grupos	446,856	
	Total	449,680	

Sig $p \leq 0,05$

Como podemos verificar no quadro 11, existem diferenças significativas entre a comparação de médias Inter-grupos, nas dimensões do ELD, pois os valores de $p \leq 0,05$.

Visto que, na prova Anova se verificou diferenças significativas, realizámos uma análise de Post Hoc através do teste de Sheffé, com o objectivo de averiguar a existência dessas diferenças nas diferentes formações.

Sig $p \leq 0,05$

Quadro 12 – Prova de Sheffé intra e inter-grupos

Sheffé

Variável dependente	Formação do Professor		Significância
Instrução	1º Ciclo Ensino Básico	Educação Física	0,000
		Outros	0,000
	Educação Física	1º Ciclo Ensino Básico	0,000
		Outros	0,505
	Outros	1.º Ciclo Ensino Básico	0,000
		Educação Física	0,505
Suporte Social	1º Ciclo Ensino Básico	Educação Física	0,000
		Outros	0,974
	Educação Física	1º Ciclo Ensino Básico	0,000
		Outros	0,000
	Outros	1.º Ciclo Ensino Básico	0,974
		Educação Física	0,000
Reforço	1º Ciclo Ensino Básico	Educação Física	0,000
		Outros	0,287
	Educação Física	1º Ciclo Ensino Básico	0,000
		Outros	0,000
	Outros	1.º Ciclo Ensino Básico	0,287
		Educação Física	0,000
Democrático	1º Ciclo Ensino Básico	Educação Física	0,000
		Outros	0,000
	Educação Física	1º Ciclo Ensino Básico	0,000
		Outros	0,000
	Outros	1.º Ciclo Ensino Básico	0,000
		Educação Física	0,000
Autocrático	1º Ciclo Ensino Básico	Educação Física	0,276
		Outros	0,002
	Educação Física	1º Ciclo Ensino Básico	0,276
		Outros	0,372
	Outros	1.º Ciclo Ensino Básico	0,002
		Educação Física	0,372

Como podemos observar no quadro 12, na dimensão Instrução existem diferenças significativas entre os professores com formação de 1ºCiclo e os professores com formação em Educação Física ou outro tipo de formação; não existem diferenças significativas entre professores com formação em Educação Física e os que possuem outro tipo de formação.

Na dimensão de Suporte Social existe diferenças significativas entre professores com formação em Educação Física em relação aos professores com formação no 1ºCiclo e Outros; não existem diferenças significativas entre professores com formação no 1ºCiclo e Outros.

Na dimensão de Reforço existe diferenças significativas entre os professores com formação em Educação Física e os professores com formação em 1ºCiclo e Outros, mas não existe diferenças significativas entre professores com formação em 1ºCiclo e Outros.

Na dimensão Democrático existem diferenças significativas entre todas as formações de professores presentes na amostra.

Na dimensão Autocrático existem diferenças significativas somente entre os professores com formação no 1ºCiclo e Outros.

Como existem diferenças significativas em todas as dimensões do comportamento do professor, em função da sua formação, não aceitamos como válida a hipótese 0.

Conclusões

Segundo Alves (2000:11), “O objectivo de uma liderança eficaz é criar e desenvolver um clima na organização ou na equipa que possibilite alcançar a performance pretendida e a satisfação esperada por cada um dos membros da organização”.

Esta tarefa nem sempre é fácil, visto que os líderes têm de ter responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da organização, exige paciência, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Através dos resultados que obtivemos, tendo por base as respostas que os alunos deram aos questionários ELD, verificámos que:

Os professores de sexo masculino têm melhores médias nas dimensões ELD avaliadas do que os professores de sexo feminino;

Não se verificam diferenças significativas nas dimensões na variável sexo;

Existem diferenças significativas na dimensão Instrução entre professores com formação em 1º Ciclo com professores formados em Educação Física e de outro tipo de formação.

Existem diferenças significativas dimensões de Suporte Social e Reforço entre professores com formação de 1º Ciclo com professores de Educação Física e também entre professores com formação de Educação Física com professores de outro tipo de formação.

Existem diferenças significativas ao nível da dimensão Democrático, entre todas as formações de professores.

Na dimensão Autocrático só existe uma diferença significativa entre Professores com formação de 1º Ciclo e com professores de outro tipo de formação.

Através dos resultados que obtivemos, tendo por base as respostas que os professores deram aos questionários ELD, verificámos que:

Apenas existem diferenças significativas na dimensão Suporte Social, entre formações;

Os professores do género feminino apresentaram médias superiores em todas as dimensões do comportamento;

Os professores com formação em 1º Ciclo de Ensino Básico obtêm melhores resultados na média nas dimensões de liderança avaliadas;

No que concerne aos dados recolhidos através da realização das filmagens aferimos que:

Os professores de sexo masculino têm melhores médias nas variáveis dependentes gestão do tempo de aula e comportamento do professor, visto que despendem menos tempo para a instrução e transição, e mais tempo para a prática.

Os professores com formação em Educação Física apresentam melhores médias nas dimensões de gestão do tempo de aula e comportamento do professor;

Através das Provas de U de Mann-Whitney, aplicadas tanto ao nível da gestão do tempo de aula como do comportamento do ensino em relação às duas variáveis independente Género e Formação do Professor, não foram verificadas diferenças significativas.

Através da análise dos dados dos questionários ELD versão autopercepção e das filmagens, aferimos que existe uma tendência contraditória dos resultados. Podemos concluir que o que os professores percebem de si próprios não é o que verifica na realidade. Todavia, os dados recolhidos dos questionários ELD versão percepção vão ao encontro dos resultados dos dados das filmagens.

Verificámos que o **perfil médio de liderança** corresponde ao professor: que tem a capacidade de transmitir uma boa instrução à turma; interessa-se pelo bem-estar dos seus alunos, procurando manter um clima agradável no grupo e facilitando as relações pessoais entre todos; reforça os alunos, reconhecendo e recompensando os bons desempenhos; demonstra possuir um estilo de liderança mais democrático, permitindo uma maior participação dos alunos na tomada de decisões relacionadas com os objectivos do grupo, os métodos de trabalho e as táticas e

estratégias de jogo. Contudo este perfil intermédio de liderança não apresenta uma diferença acentuada entre a dimensão Democrática e Autocrática, remetendo-nos para que haja um certo equilíbrio na utilização das duas.

Referências Bibliográficas

- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organiacional. *Revista de Psicologia del Deporte*, 9, 1-2, 123-133.
- Brás, J. (s.d.). Significado e implicações de Educação Física no 1º Ciclo do Ensino Básico. Oeiras: Municipio de Oeiras.
- Costa, Francisco C. (1995). O Sucesso Pedagógico em Educação Física, Estudo das condições e factores de ensino aprendizagem associados ao êxito numa sociedade de ensino. Lisboa: FMH.
- Cunha, A. C.; Rufino, L. & Batista, M. (2002). A Variabilidade de Comportamento do Professor de Educação Física no Contexto Escola/Clube. *Revista Portuguesa de Educação Física e Artística*, 3, 117-131.
- Cruz, J. et al (1996). *Manual de Psicologia do Desporto* (1ª ed.). Braga: Lusografe.
- Departamento da Educação Básica (1998). *Organização Curricular e Programas Ensino Básico – 1º Ciclo* (2ª ed.). Lisboa: Ministério da Educação.
- Despacho n.º 16795/2005 (2ª série), 3 de Agosto 2005, Diário da Republica.
- Despacho n.º 12 591/2006 (2ª série), 16 de Junho 2006, Diário da Republica.
- Gomes, A. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Douturamento em Psicologia, na especialidade de Psicologia do Desporto. Braga: Instituto de Educação e Psicologia.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lima, T. (1984). Liderança Desportiva. *Revista de Educação Física e Desporto*, 1, 17-21.
- Padilla García, J.L.; González Gómez, A. & Pérez Meléndez, C. (1998). Elaboración del cuestionario, en A.J. Rojas Tejada, J.S. Fernández Prados y – C. In Pérez Meléndez (Eds.), *Investigar mediante encuestas. Fundamentos Teóricos y Aspectos Prácticos* (pp. 115-140). Madrid: Síntesis.
- Pérez-Llantada, M. C. & Lopez de la Llave, A. (2001). La validez en la investigación. In Fontes de Gracia, S. et al. (Eds), *Diseños de investigación en psicología*. Madrid: UNED.
- Pieron, M. (1988). Didáctica de las actividades físicas y deportivas. Madrid: Gymnos Editorial.
- Pieron, M. (1996). *Formação de Professores*, Aquisição de técnicas de ensino e supervisão pedagógica; FMH – UTL, Lisboa.

Proença, J. & Brás, J. (2006). *A Educação Física no 1º Ciclo*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Rodrigues, J. (1997). Os Treinadores de Sucesso, Estudo da influência do objectivo dos treinos e do nível de pratica dos atletas na actividade pedagógica do treinador de voleibol. Lisboa: Edições FMH.

Ruiz, R. (2006). Diferencias de Liderazgo en Entrenadores de Judo a Nivel Competitivo. *Cuadernos de Psicologia del Deporte*, vol. 6, 2, 21-37.

Samaranch, J. (2004). *Psicologia de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: McGraw- Hill.

Samulski, D. (2002). *Psicologia do Esporte*. Manole.

Serpa, S. (1990). O Treinador como Líder: Panorama Actual da Investigação. *Ludens*, 2, 23-32.

Petrica, J. (1989). A Variabilidade dos Comportamentos de Ensino do Professor de Educação Física, Estudos longitudinais em níveis de ensino diferentes numa perspectiva de análise multidimensional. Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Petrica, J. (1997). *A Supervisão Clínica na Formação do Professor de Educação Física*. Dissertação apresentada às provas públicas para professor coordenador, não publicada, ESSE – IPCB.

Documentos One line:

Direcção Geral da Inovação do Desenvolvimento (s.d.). Programa do Desporto (2006/2007). [On line]. Available: www.drel.min-edu.pt/upload/docs/Programa_DE_2006_2007.doc

Filho, A. D. (s.d.). Estilo de Liderança de treinadores esportivos e seus atletas. [On line]. Available: www2.prudente.unesp.br/pefes/dino_artigo.pdf

Maria, A & Nunes, M. (2006). Actividade Física e Desportiva no 1º Ciclo do Ensino Básico. [On line]. Available: www.dgide.minedu.pt/ingles/Orient_prog_actividade_fisica_desportiva.pdf