

MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS: UMA ANÁLISE DE PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA EM MOBILIDADE NO MOVIMENTO DESPORTIVO ASSOCIATIVO

Ana Rodrigues¹, Jorge Soares^{1,2} e Hélio Antunes^{1,2}

Universidade da Madeira¹, Funchal, Portugal e Centro de Investigação em Desporto², Saúde e Desenvolvimento Humano², Portugal

RESUMO: Este estudo pretende caracterizar as expectativas dos professores em regime de mobilidade das escolas para as organizações desportivas e analisar a relação entre as características demográficas, profissionais, natureza do projeto e aspetos organizacionais com as expectativas dos professores. Participaram no estudo 102 professores avaliados através de questionário. Aproximadamente dois em cada três desempenham funções nas organizações, no mínimo há três anos, assumindo funções de treino (41.8%), direção técnica (33.7%) e de gestão desportiva (24.4%). As principais razões reportadas para optarem pela mobilidade foram: a possibilidade de desenvolver funções de acordo com as suas competências; o compromisso pela competição desportiva e pela gestão e liderança de projetos. O reportar "expectativas defraudadas" foi associado a fatores organizacionais como sejam: os conflitos, a relutância em aceitar novas ideias por parte da Direção da organização, o não ser devidamente reconhecido pela estrutura organizacional e às alterações do projeto de mobilidade inicialmente definido, sem motivo aparente.

PALAVRAS CHAVE: Expectativas, Mobilidade, Professores, Satisfação, Associação Desportiva.

UN ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS QUE EXPLICAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES DE EDUCACIÓN FÍSICA EN EL SISTEMA DEPORTIVO ASOCIATIVO

RESUMEN: Este estudio tiene como objetivo caracterizar y relacionar las expectativas de los profesores de las escuelas que se encuentran en la movilidad de las organizaciones deportivas con las características demográficas, la naturaleza profesional del proyecto y los aspectos de la organización. El estudio contó con la participación de 102 docentes que fueron evaluados a través de un cuestionario. Aproximadamente dos de cada tres realiza funciones en el movimiento asociativo, por lo menos 3 años: entrenamiento deportivo (41.8%); dirección técnica (33.7%) y gestión deportiva (24.4%). Las principales razones reportadas por los profesores para optar por la movilidad fueron: la posibilidad de desarrollar funciones de acuerdo con sus habilidades y competencias; el compromiso con la competición deportiva y la dirección y gestión de proyectos. El resultado de "expectativas frustradas" se relaciona con factores de organización, tales como: conflictos internos, resistencia a aceptar las nuevas ideas de la dirección de la organización, y no estar debidamente reconocida por la estructura organizativa y los cambios de proyecto de movilidad inicialmente fijado, sin ser un motivo aparente.

PALABRAS CLAVE: Motivaciones, Expectativas, Movilidad, Profesores, Asociación deportiva.

AN ANALYSIS OF THE EXPECTATIONS THAT EXPLAIN THE INVOLVEMENT OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS IN THE ASSOCIATIVE SPORTS SYSTEM

ABSTRACT: This study aims to identify the motives and teachers' expectations of school's mobility scheme for sports organizations and examine the relationship between demographic characteristics, professional nature of the project and organizational aspects with the expectations of teachers. A total of 102 teachers participated in the study, surveyed through a questionnaire about their motivations and expectations. Out of three teachers, two hold positions in sports organizations for at least three years, namely sport training (41.8%), sport technical direction (33.7%) and sports management (24.4%). The main reasons of teachers reported for mobility were: the possibility of developing roles according to their skills; the commitment for sport competition and management and project leadership. The report "unfulfilled expectations" was associated with organizational factors, namely conflicts within organization, reluctance to accept new ideas from the organization board, do not see the work recognized by the organizational structure, and changes made in the project, without apparent reasons for that.

KEYWORDS: Expectations, Mobility, Satisfaction, Teachers, Sport association.

Manuscrito recibido: 17/12/2015
Manuscrito aceptado: 08/06/2016

Dirección de contacto Ana Rodrigues. Campus Universitário da Penteadá, Caminho da Penteadá, 9020-105 Funchal - Portugal
Correo-e.: anajar@staff.uma.pt

A crescente oferta e procura de produtos e serviços desportivos, desencadeou junto das organizações a necessidade de criarem um valor acrescido e uma vantagem competitiva, de forma a diferenciar das demais. Um dos focos de atenção da comunidade científica desde a década 80, tem sido os recursos humanos e a gestão das suas expectativas, dos motivos e dos deveres e valores profissionais (Guest, 2011). É inegável a relevância dos recursos humanos no desenvolvimento e sucesso de uma organização, um facto que tem levado a investigação científica explorar e analisar as formas de maximizar este recurso estratégico no seio das organizações (Buller & McEvoy, 2012; Guest, 2011; Harel & Tzafirir, 1999).

As expectativas dos funcionários face à organização e à relação dos recursos humanos com o nível superior da estrutura organizacional (Bang, 2011; Buller & McEvoy, 2012; Bushra, Usman, & Naveed, 2011), são fatores referenciados na literatura como associados à satisfação e performance dos recursos humanos e, consequentemente, ao desenvolvimento da eficiência e eficácia da organização.

Aspetos inerentes à estrutura organizacional, como a liderança, a relação entre a Direção e os colaboradores (Bushra, Usman, & Naveed, 2011), o reconhecimento pela organização (Marin-García, Bonavia, & Losilla, 2011) e a gestão de conflitos, são parâmetros que parecem estar associados à prestação e satisfação dos colaboradores. Estruturas organizacionais que potencializam uma comunicação recíproca entre a liderança e os colaboradores, parecem apresentar maior grau de satisfação e desempenho pelos seus colaboradores (Bang, 2011).

O compromisso dos colaboradores com a organização parece ser distinto em função do sector em que se enquadra a organização seja pública, (sem fins lucrativos) ou privada (com e sem fins lucrativos) (Goulet & Frank, 2002), no entanto, essa distinção ganha suporte por diferenças nas estruturas organizacionais nomeadamente pelo estilo de liderança adotado, e não tanto pelo sector em que se inserem (Borzaga & Tortia, 2006).

Diversos estudos focalizaram a sua investigação na motivação, expectativas e satisfação centrando-se em diversos agentes, como atletas (García-Calvo, Leo, Sánchez-Miguel, Jiménez, & Cervelló, 2008), treinadores (Mata, López-Walle, García, García, Rodríguez & Rodríguez, 2013) ou utentes (Vila, Sánchez-Gombau & Massanero, 2009), no entanto são ainda reduzidos os estudos focados nos colaboradores (Wicker & Breuer, 2011). Esta realidade é particularmente evidente em organizações de carácter público ou privado sem fins lucrativos que desenvolvem o desporto nos vários setores com especial realce para o setor de competição desportiva federada.

Estas organizações caracterizam-se por limitações ao nível de recursos, enfrentando vários desafios, incluindo condicionamentos relativos a recursos financeiros, infraestruturas e recursos humanos (Wicker & Breuer, 2011). A dependência de financiamento de entidades governativas é igualmente outra característica das organizações desportivas sem fins lucrativos (Lu, 2015).

Neste contexto, e considerando a realidade particular e única das organizações desportivas da Madeira e Porto Santo (Região Autónoma de Portugal, RAM), caracterizadas pela sua pequena a média dimensão, dependentes de apoio financeiro da administração pública e de carácter voluntário, sem fins

lucrativos, o governo da RAM decidiu implementar como medida de apoio aos clubes e demais associações desportivas, incluindo sociedades anónimas desportivas, o regime de mobilidade de professores de Educação Física da rede pública de ensino para as demais organizações do movimento desportivo associativo.

A mobilidade dos professores, seja por requisição, comissão de serviço ou destacamento, é legislada no respeito pela autonomia político-administrativa (Lei nº13/91, de 5 de junho da Assembleia da República, Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma da Madeira, 1991) e regulamentada através de normas específicas, geralmente, com uma validade de um ano (DRJD, 2014). Os professores em mobilidade poderão exercer a sua atividade em entidades operantes no sistema desportivo regional, como associações, clubes escolares, sociedades anónimas desportivas e associações promotoras do desporto para todos, após apresentação de proposta e aprovação pela Secretaria Regional que tutela o desporto na RAM. Esta medida de apoio ao movimento associativo desportivo tem sido mantida ao longo dos anos, pela Administração Pública, para continuar a dar resposta à evolução qualitativa e quantitativa do desenvolvimento desportivo da RAM, em particular ao nível do setor federado e competitivo (DRJD, 2014), no qual se identificam vários indicadores de sucesso desportivo, como por exemplo, os títulos nacionais, os atletas internacionais e os atletas olímpicos. No contexto dos clubes e associações desportivas, existem fracas possibilidades financeiras para contratarem profissionais com formação superior e especializada, razão pela qual a mobilidade de professores, é um meio utilizado para dispor da colaboração de um profissional sem implicar custos para as organizações.

Face à esta política desportiva existente na RAM, surgem um conjunto de questões centrais para o presente estudo, nomeadamente que características demográficas e psicográficas apresenta um professor em regime de mobilidade.

Por outro lado, é necessário saber porque é que os professores de Educação Física aceitam ser destacados ou mobilizados para os clubes e associações desportivas, vários anos consecutivos (DRJD, 2014), quando estão afetos e dependem financeiramente da administração escolar? As expectativas serão mais elevadas e animadoras nos clubes e associações desportivas do que nas escolas de onde provêm? Assim, pretende-se com o presente estudo: (i) Caracterizar os professores de Educação Física em regime de mobilidade no sistema desportivo associativo, relativamente aos seus dados demográficos e ao seu percurso profissional e desportivo; (ii) Identificar as razões que levam os professores a aceitar a mobilização; (iii) Descrever o grau de satisfação face às expectativas criadas no início da mobilização e (iv) analisar a relação entre as características demográficas, profissionais, natureza do projeto e fatores organizacionais com as expectativas e satisfação dos professores.

MÉTODO

Participantes

O estudo envolveu a participação voluntária de 102 professores de Educação Física em regime de mobilidade das escolas públicas para os clubes e associações desportivas (98% do total de professores que foram destacados para as organizações desportivas no ano de 2013/2014), via Administração Pública

Regional, nas Ilhas da Madeira e do Porto Santo. Destes, 15 são mulheres e 87 são homens, sendo que a maioria reportava uma idade inferior aos 39 anos ($n = 54$), seguindo-se o escalão etário entre os 40 e os 49 anos ($n = 38$), o escalão etário entre os 50 e os 59 anos de idade ($n = 9$), apenas um participante reporta possuir mais de 59 anos.

Instrumentos

Atendendo aos objetivos do estudo foi construído um questionário, a escolha das questões foi considerada a regulamentação do processo de destacamento (DRJD, 2014) quanto aos cargos, definição e natureza do projeto, responsabilidade dos atores, e a bibliografia sobre a motivação na gestão dos recursos humanos (Robinson & Palmer, 2011; Taylor, Doherty, & McGraw, 2008). No que concerne à validação de conteúdo das perguntas do questionário foram consultados três técnicos superiores com conhecimento e experiência na mobilidade de docentes, os quais analisaram o teor, a pertinência, a inter-relação das questões e concomitantemente a estrutura do instrumento. Considerando a validação do instrumento, ao contexto das regras e aos procedimentos dos cargos definidos no respetivo regulamento, aplicou-se um pré-teste a 13 docentes de três áreas diferentes (7 ligados ao treino desportivo nos clubes; 3 com funções de gestão desportiva; 3 na coordenação técnica). Este pré-teste permitiu avaliar a especificidade, clareza e objetividade das perguntas e a duração média do preenchimento do questionário. Decorrente das considerações dos peritos e do pré-teste, foram alteradas várias questões que não estavam suficientemente claras e extintas três questões.

Neste contexto, o questionário resultante contempla as seguintes seções: (i) Dados demográficos e profissionais do professor em mobilidade (género, idade, situação profissional, formação académica, passado desportivo); (ii) Projeto de mobilidade (autor do projeto; objetivos, metodologia e alterações desenvolvidas no projeto); (iii) Funções e razões do professor para a mobilidade; e (iv) Expectativas (segundo uma escala de 1 a 5 pontos); (v) Satisfação profissional (segundo uma escala de 1 a 5 pontos). As perguntas diretas foram organizadas em variáveis nominais e dicotómicas, enquanto as perguntas relacionadas com as expectativas e a realização profissional foram organizadas segundo uma escala de *Likert* de 1 a 5 valores.

Procedimentos

Numa fase inicial procedeu-se ao contacto e a apresentação do projeto à Secretaria Regional de Educação da Região Autónoma da Madeira, bem como, à Direção Regional da Juventude e Desporto. Esta primeira fase tinha como objetivo a solicitação da autorização e apoio no desenvolvimento do projeto. Após a aprovação pelas entidades no pelouro do Educação e do Desporto, procedeu-se à apresentação do projeto aos participantes e solicitada a sua participação no mesmo. Numa fase posterior os participantes preencheram e submeteram o questionário *online*, através de uma plataforma criada para o efeito, sendo a taxa de retorno de 98%. Foi salvaguardado o anonimato dos professores participantes e das organizações em que se encontravam a colaborar.

Análise dos dados

Inicialmente procedeu-se ao cálculo das percentagens das variáveis nominais e determinação da média e desvio padrão das variáveis ordinais e escala. O teste do Qui-quadrado foi utilizado para determinar dependência entre variáveis nominais e entre nominais e ordinais. No caso de variáveis em escala recorreu-se ao teste estatístico *Kruskal-Wallis*, para determinar diferenças entre grupos. O nível de significância adotada foi de 0.05. Todos os procedimentos estatísticos foram realizados através do SPSS *Statistics* v. 22.0.

RESULTADOS

Analisando a formação de inicial dos docentes em mobilidade constata-se que a totalidade dos participantes possui formação superior, sendo que 58.7% são licenciados em Educação Física e Desporto, 32.4% em Professores do Ensino Básico/Variante Educação Física, os restantes (8.9%) possuem formação superior num domínio do conhecimento distinto da Educação Física. Sensivelmente 1 em cada 4 possui formação pós-graduada (pós-graduação, mestrado ou doutoramento). A maioria possui curso de treinadores (65.7%), um passado desportivo como atleta (98%) e um vínculo contratual por tempo indeterminado (64.7%).

Aproximadamente 2 em cada 3 encontram-se a desempenhar funções no movimento associativo, no mínimo há 3 anos, desempenhando funções predominantemente ligadas ao treino (41.8%), à direção técnica (33.7%) e à gestão desportiva (24.4%). No entanto, apenas 21.2% dos participantes reporta desempenhar um cargo, sendo que a maioria reporta realizar no mínimo 2 ou mais cargos na organização desportiva (57%).

Sensivelmente 86.3% foram convidados por membros da organização (presidentes, membro da Direção ou pelo coordenador técnico) para o desenvolvimento das suas atividades no seio da organização desportiva, incluindo a elaboração do projeto de desenvolvimento do desporto, enquanto os restantes 13.7% auto propôs-se.

Quando inquiridos sobre os motivos da sua mobilização a tempo integral para uma organização desportiva, os aspetos intrínsecos são os mais valorizados, nomeadamente, o gostar de se envolver na competição desportiva (65.7%), o interesse e gosto pela gestão e liderança de projetos (40.2%) e, finalmente, o facto de o trabalho nos clubes e demais organizações desportivas ser mais aliciente que a escola (35.3%).

Fatores associados à organização e à perceção de competência, como a identificação com a instituição de acolhimento (30.4%) e possibilidade desenvolver funções de acordo com as suas competências e qualidades (75.5%). Em oposição, os aspetos extrínsecos são os menos referenciados, em particular, a flexibilidade dos horários de trabalho (8.8%) e o rendimento extra (2%).

Considerando a responsabilidade do autor do projeto que justifica a mobilidade do professor para a organização desportiva, constatou-se que o motivo "gosto pela liderança de projetos" está associado à conceção do projeto pelo próprio professor em regime de mobilidade ($\chi^2 = 10.551$; $p < .05$), e nenhum outro motivo foi associado a condição de autor do projeto ($p > .05$).

Tabela 1

Motivos reportados pelos professores para aceitar a mobilização para o movimento desportivo associativo.

Motivo	n	%
Possibilidade de desenvolver funções de acordo com as suas competências e qualidades	77	75.5
Gostar de se envolver com a competição desportiva	67	65.7
Interesse e gosto pela gestão e liderança de projetos	41	40.2
Mais aliciante que a escola	36	35.3
Identificação com a instituição de acolhimento	31	30.4
Flexibilidade de horários	9	8.8
Rendimento extra	2	2

Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre géneros, nem entre escalões etários na proporção com que são referenciados os motivos da mobilidade anteriormente descritos ($p > .05$). No entanto, verificou-se dependência dos motivos “gosto pela competição desportiva” e “identificação com organização de acolhimento”, com o período de tempo com que o docente se encontra em mobilidade, sendo que docentes em regime de mobilidade há mais de 6 anos referenciam em maior proporção o interesse e forte motivação para a competição desportiva ($\chi^2 = 13.338$; $p < .05$) e em menor proporção a “identificação com a organização de acolhimento” ($\chi^2 = 11.745$; $p < .01$). Todos os restantes motivos referenciados pelos participantes, demonstraram-se independentes da duração do período tempo em que o docente encontra-se em regime de mobilidade ($p > .05$).

Quando inquiridos sobre a sua satisfação profissional face às expectativas iniciais, a grande maioria dos docentes (82.3%), sente-se realizado ou completamente realizado, e apenas uma percentagem residual se sente defraudado (3.9%), enquanto que 13.7% afirmou não se sentir nem defraudado nem realizado. O

grau de realização pessoal face às expectativas iniciais não se demonstrou associado a fatores demográficos como idade, género, número de cargos desempenhados ou número de anos que o docente se encontra em mobilidade ($p > .05$).

Relativamente aos aspetos do projeto constatou-se que a alteração dos objetivos, e de metodologia durante o período de mobilidade estão associados à defraudação de expectativas ($\chi^2 = 9.814$; $p < 0,01$ e $\chi^2 = 8.663$; $p < .05$, respetivamente).

Na Tabela 2, é apresentado a relação entre alguns aspetos organizacionais e do projeto com as expectativas, sendo que “expectativas defraudadas” ou “não sentir-se realizado com o seu desempenho” está associado a fatores organizacionais, como: (i) a existência de conflitos ($\chi^2 = 12.654$; $p < .05$) e as dificuldades de relacionamento com a Direção ($\chi^2 = 29.863$; $p < .001$); (ii) o horário de trabalho durante o fim de semana ($p < .05$); (iii) o não reconhecimento da qualidade do trabalho do docente em mobilidade por parte da Direção/instituição ($\chi^2 = 24.782$; $p < .001$) e (iv) a relutância de aceitação de novas ideias ou projetos, por parte da Direção ($\chi^2 = 11.388$; $p < .05$).

Tabela 2

Associação das expectativas iniciais, com as características do projeto desportivo e os fatores organizacionais.

	Defraudado	Realizado	Completamente realizado	χ^2	p
Alteração do projeto (objetivos)	61.1%	24.6%	21.7%	9.814	.007
Alteração do projeto (metodologias)	50.0%	27.9%	8.7%	8.663	.013
Existência de conflitos na organização	44.4%	3.3%	0%	12.654	.003
Dificuldades de relação com a Direção	44.4%	3.3%	0%	29.863	>.001
Reconhecimento das competências pela Direção	61.1%	96.7%	100%	24.782	>.001
Relutância em aceitar novos projetos e/ou ideias	55.6%	27.9%	8.7%	11.388	.020

Alteração de aspetos do projeto como protocolos com instituições, recursos humanos e materiais demonstram-se independentes do grau de satisfação ($p > .05$), bem como se verificou independência entre o autor da proposta de mobilidade e o grau de satisfação dos docente em relação às expectativas iniciais ($p > .05$).

Analisando o grau de satisfação dos professores, e considerando os motivos inicialmente reportados para aceitar a mobilidade para uma organização desportiva, verificou-se: (i) uma associação positiva entre o motivo flexibilidade de horários e o grau de satisfação no trabalho ($\chi^2 = 10.653$; $p < .01$), sendo que o estado “sentir-se defraudado” está associado ao indicar “flexibilidade de horário como motivo da mobilidade”; (ii) uma associação positiva entre a identificação com a instituição de acolhimento ou acrescentar valor à instituição, e o estado de realização profissional “completamente realizado” ($\chi^2 = 11.086$; $p < .01$).

Igualmente um indicador de satisfação, foi o facto de quase todos os participantes (91.2%) reportarem que renovariam a sua mobilidade para as organizações desportivas. Constatou-se ainda uma associação entre a satisfação dos professores em mobilidade e a renovação da mobilidade ($\chi^2 = 10.653$; $p < .01$), sendo que os professores que admitiram estar defraudados relativamente às expectativas iniciais, reportam não desejar continuar na situação de mobilidade.

DISCUSSÃO

O estudo aponta claramente para uma relação estreita entre o passado desportivo do professor numa certa modalidade e o seu envolvimento na mesma modalidade desportiva no âmbito do projeto de destacamento. Estes resultados, podem ser explicados por uma participação alargada dos professores no setor desportivo federado (quer seja ao nível profissional, quer amador), e uma valorização dos incentivos e dos apoios da administração pública regional e local para a participação na

competição desportiva federada de nível nacional e internacional (DRJD, 2014). Estes resultados são corroborados pelo facto de dois terços dos professores destacados deterem cédula de treinadores e estarem associados ao setor desportivo federado no qual a competição desportiva representa a principal atividade em que estão envolvidos. Igualmente, assumem estar comprometidos, pois muitos deles admitem ser destacados para os clubes porque gostam da competição e preferem desenvolver um papel mais consentâneo com as suas habilidades e competências.

A relação entre a motivação, a satisfação e o comprometimento com a organização é reportada na literatura, sendo que a motivação se apresenta mesmo como a energia basilar da prestação do colaborador (Bang et al., 2012). Diversos estudos reportam os efeitos positivos no desempenho e na satisfação profissional da motivação extrínseca (Mafini & Dlodlo, 2014) e intrínseca (Centers & Bugental, 1966). A motivação intrínseca assente no valor intrínseco do desempenho para o indivíduo (Amabile, 1993). No presente estudo, os motivos intrínsecos foram os mais valorizados pelos professores em regime de mobilidade, nomeadamente a possibilidade de desenvolver funções de acordo com as suas competências e qualidades, o gosto pela gestão e liderança de projetos. Por outro lado, a motivação extrínseca (Amabile, 1993), é igualmente mencionada embora em menor expressão, quando são reportados os rendimentos extra e a flexibilidade de horários. Similares resultados são apresentados por diversos autores (Centers & Bugental, 1966; Taylor, Doherty, & McGraw, 2008), ao constatarem que as componentes do trabalho intrínsecas (oportunidade de autoexpressão, valorização do trabalho, satisfação pessoal, sentido altruísta, contributo para o bem comum, etc.), foram mais valorizados no contexto das organizações desportivas voluntárias (Carvalho, 2002; Robinson & Palmer, 2011).

A elaboração de projetos de desenvolvimento desportivo pelos professores, está associada àqueles que indicam como motivo de aceitação da mobilidade o gosto pela liderança de projetos. Esta associação poderá ser em parte explicada pelo facto dos professores construírem um projeto centrado nas competências de gestão e liderança de projeto que pretendem desenvolver e que são predominantes em contexto de organização desportivas, comparativamente ao contexto escolar. Por outro lado, os resultados parecem indicar uma certa autonomia e responsabilidade dos professores na gestão dos projetos, e sabemos que quanto maior for o envolvimento e grau de participação dos recursos humanos nas decisões do projeto, maior é a possibilidade deles se envolverem ativamente e pessoalmente na sua concretização e desenvolvimento (Taylor, Doherty, & McGraw, 2008).

Verificou-se igualmente uma relação positiva entre o período que o docente se encontra em mobilidade com o gosto ou interesse pela competição desportiva e identificação com a organização. Esta associação poderá ser explicada pelo facto de professores com maior tempo de mobilização desenvolverem funções predominantemente de treino com vários escalões etários, desde a formação inicial ao escalão de seniores, sendo que 50% dos professores com funções de treino de equipas seniores, encontram-se na organização desportiva, no mínimo, há 6 anos. A literatura indica que para haver uma estratégia

ganhadora com resultados consistentes e duráveis, é necessário que os projetos das organizações desportivas tenham condições de estabilidade e de desenvolvimento, mas admitem contextos adversos que exigem uma adaptação permanente (Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2005), e isso só se consegue com um grau de profissionalização e de estabilização (por exemplo de gestão do desporto ou de treino desportivo) adequado aos projetos (Auld, 1994; Hoye, 2004).

Os resultados do estudo mostraram que a maioria dos participantes se sentia realizado ou muito realizado com o regime de mobilidade em organizações desportivas. Estes resultados poderão ser interpretados, em parte, pelo facto da proposta de projeto de mobilidade necessitar de ser aceite por ambas as partes (organização e professor mobilizado), bem como, a mobilidade em organizações desportivas permitir ao docente o desenvolvimento de um conjunto de funções distintas das funções desempenhadas em meio escolar e com as quais se identificam. Estas evidências são em parte sustentadas pelo facto de dois terços dos participantes reportar que uma das suas razões para desenvolver a sua atividade em organizações desportivas, é a possibilidade de desenvolver funções de acordo com as suas competências. Por outro lado, um dos aspetos para o qual o nosso estudo alerta é o sentimento de expectativas defraudadas, quando o professor em regime de mobilidade não se sente apoiado nem ouvido pela organização no qual se insere. Aspetos como a existência de conflitos, dificuldade de relacionamento com a Direção, relutância em aceitar novos projetos e propostas em reconhecer a competência, merecem particular realce, sendo mesmo um dos aspetos mais complexos no estudo da relação entre os dirigentes voluntários e profissional de linha intermédia (Hoye, Russel, & Cuskelly, 2003; Schulz & Auld, 2006). A comunicação, a confiança e a coordenação de papéis entre os dirigentes do topo (voluntários) e os professores ou gestores de linha intermédia (profissionais) são fatores determinantes para o sucesso da organização desportiva (Soares, 2013).

Duas das dimensões analisadas por Bang (2011) foram o contributo e o respeito profissional, sendo estes dois aspetos referenciados no nosso estudo pelos participantes com expectativas defraudadas nomeadamente face a uma estrutura organizacional que, na perceção do docente, se demonstra reticente face à apresentação de novas propostas e projetos, e não reconhece as suas competências. O reconhecimento do trabalho desenvolvido é claramente associado a elevados níveis de satisfação profissional (Marin-García et al., 2011).

Neste contexto, os resultados deste estudo preliminar parecem ir de encontro com o reportado na literatura, sendo que uma inexistente ou fraca relação recíproca entre a liderança e os colaboradores, está associada a elevados graus de insatisfação e a uma reduzida permanência na organização (Bang, 2011; Shilbury & Ferkins, 2011).

A acumulação de cargos mostrou ser uma prática frequente nos professores destacados, pois apenas uma reduzida percentagem (18%) é que assume o exercício exclusivo de um cargo e cerca de 60% assume que exerce pelo menos três cargos. Estes resultados podem ser corroborados por outros estudos que evidenciam uma certa promiscuidade e falta de clareza na estrutura organizacional dos clubes desportivos voluntários (Adams & Deane, 2009; Soares, 2008). O facto de os participantes

desempenharem igualmente diversos cargos (em média aproximadamente 3) no seio de organizações desportivas de pequena e média dimensão, poderá ser igualmente fonte de conflitos. A literatura parece ainda evidenciar que quanto maior for a clarificação de papéis e adoção de práticas racionais, na gestão estratégica e de recursos, nas organizações desportivas, maior será a possibilidade de aumentar a eficácia organizacional (Hoye & Cuskelly, 2003; Hoye, 2004; Shilbury & Ferkins, 2011).

CONCLUSÕES

Conclui-se que a larga maioria dos professores que participaram no estudo sentem-se realizados ou muito realizados com o regime de mobilidade nos clubes e associações desportivas. Os professores admitem ser destacados para os clubes e associações desportivas porque assumem um forte compromisso com a competição desportiva e preferem desenvolver um papel mais consentâneo com as suas habilidades e competências. Esta conclusão é ainda reforçada no facto de dois terços dos professores destacados terem cédula de treinadores e estarem associados ao setor desportivo federado no qual a competição desportiva representa a principal atividade em que estão envolvidos. Por outro lado, conclui-se que o grau de satisfação dos professores face às expectativas iniciais não demonstrou estar associado a fatores demográficos como a idade, o género, nem tão pouco com o número de cargos desempenhos ou o número de anos que o professor se encontra em mobilidade.

De uma maneira muito clara quase todos os participantes reportaram que renovariam a sua mobilidade para os clubes e associações desportivas.

A elaboração de projetos de desenvolvimento desportivo pelos professores mostrou estar associada àqueles que indicam como motivo de aceitação da mobilidade o gosto pela liderança de projetos de desenvolvimento desportivo. Os professores mostraram estar mais sensibilizados para continuar e trabalhar em regime de destacamento nos clubes e associações do que manter-se ligados ao trabalho nas escolas públicas, a onde pertencem e de quem dependem.

Estreitar a comunicação e ideias dos professores com os objetivos estratégicos da organização é uma das conclusões mais determinantes para o sucesso do projeto de desenvolvimento desportivo no âmbito de um processo de destacamento. Neste sentido, conclui-se que deve haver uma participação e partilha de objetivos comuns entre a Direção e as propostas que são apresentadas pelo professor no âmbito da elaboração de um projeto de desenvolvimento desportivo. Por outro lado, que os professores que apresentaram um nível de satisfação mais baixo estão associados a dificuldades de relacionamento com a Direção, à existência de conflitos e à relutância de novas ideias ou projetos por parte da Direção.

Limitações e recomendações. Este estudo analisa as expectativas e os fatores que podem ajudar a compreender um enquadramento e gestão dos recursos humanos nas organizações desportivas em fins lucrativos. Mas fá-lo a partir de um grupo de atores – os próprios professores de educação física. Seria interessante saber a avaliação da satisfação e dos fatores que influenciam o envolvimento dos professores a partir dos dirigentes e atores organizações que têm responsabilidade na direção e gestão dos recursos humanos dos clubes e

associações, geralmente, os dirigentes desportivos voluntários. Esta sugestão é reforçada pelo facto de a larga maioria dos professores destacados serem convidados pelos dirigentes desportivos da direção para seres destacados para o respetivo clube. Igualmente será necessário aprofundar a clarificar os papéis dos diversos atores no contexto da estrutura organizacional dirigida por voluntários, mas que necessitam dos colaboradores profissionais, no sentido de potenciar as competências e habilidades de ambos. Neste sentido, ficou por profundar o grau de autonomia do professor destacado no processo de tomada de decisão do projeto de desenvolvimento desportivo e a seu enquadramento na estratégia da organização desportiva de acolhimento. Os resultados mostraram que a elaboração de projetos de desenvolvimento desportivo pelos professores está associada àqueles que indicam como razão de aceitação da mobilidade o gosto pela liderança de projetos. Assim, importa aprofundar a ligação das necessidades da organização desportiva e a estratégia desta, com as competências de planeamento e de empreendedorismo do professor, no sentido deste desenvolver um projeto desportivo que seja sustentável e ajustado às necessidades da organização de acolhimento.

Se a acumulação de cargos no movimento desportivo associativo é uma prática frequente e assumida, então será necessário estudar em profundidade a clarificação dos papéis de cada ator, a provável existência de conflitos de interesse entre grupos e cargos, e a adoção ou não de práticas de boa governança ao nível da transparência e da ética. Esta situação é mais premente, se considerarmos que estas organizações desportivas são subsidiadas pelo erário público e no geral desenvolvem um serviço desportivo considerado de interesse público.

Considera-se ainda como potencialmente interessante estudar os efeitos positivos e os custos de mobilização dos professores das escolas para os clubes desportivos em contraponto com a possibilidade de incentivar a abertura e enquadramento de profissionais sem ser pela via da mobilidade.

Finalmente, se os resultados do estudo apontam claramente para uma satisfação generalizada dos professores que estão mobilizados para os clubes e associações desportivas, provavelmente pelo facto de terem autonomia e poderem realizar tarefas que estão de acordo com as suas habilidades, então é caso para refletir: porque é que os mesmos professores não conseguem desenvolver os projetos e capitalizar as suas habilidades em ambiente escolar, até porque pertencem às escolas e dependem financeiramente delas.

REFERÊNCIAS

- Adams, A., & Deane, J. (2009). Exploring formal and informal dimensions of sports volunteering in England. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 119-138. doi:10.1080/16184740802571401
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201. doi:10.1016/1053-4822(93)90012-5.
- Auld, C. (1994). Changes in Professional and Volunteer Administrator Relationships: implications for managers in

- the leisure industry. *Australian Journal of Leisure & Recreation*, 4(2), 14-22.
- Bang, H. (2011). Leader-member exchange in nonprofit sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 85-105. doi:10.1002/nml.20042
- Bang, H., Ross, S., & Reio Jr, T. G. (2012). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112. doi:10.1108/02621711311287044
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248. doi:10.1177/0899764006287207
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56. doi:10.1016/j.hrmr.2011.11.002
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- García-Calvo, T., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. M., Jiménez, R., & Cervelló, E. (2008). Importancia de los aspectos motivacionales sobre El grado de cohesión en equipos de fútbol. *Revista de Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 3(1), 61-74.
- Carvalho, M. (2002). *Associativismo, Inovação Social, Desenvolvimento*. Lisboa: Confederação do Desporto de Portugal.
- Centers, R., & Bugental, D. E. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 193. doi:10.1037/h0023420
- DRJD (2014). Regulamento do destacamento de docentes para o movimento associativo Desportivo. Direção Regional de Juventude e Desporto, Secretaria Regional de Educação. Recuperado de <http://www02.madeira-edu.pt/Portals/3/Documentos/Desporto/Regulamento%20Destacamento.pdf>
- Ferkins, K., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance. *Research Sport Management Review*, 8(3), 195-225. doi:10.1016/S1441-3523(05)70039-5
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. doi:10.1177/009102600203100206
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x
- Harel, G. H., & Tzafir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3
- Hoye, R. (2004). Leader-member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 55-70.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board Executive Relationships within Voluntary Sport Organizations. *Sport Management Review*, 6(1), 53-74. doi:10.1016/S1441-3523(03)70053-9
- Lu, J. 2015. "Which Nonprofit Gets More Government Funding?" *Nonprofit Management & Leadership* 25(3), 297-312. doi:10.1002/nml.21124
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-12. doi:10.4102/sajip.v40i1.1166
- Marin-García, J. A., Bonavia, T., & Losilla, J. M. (2011). Exploring working conditions as determinants of job satisfaction: an empirical test among Catalonia service workers. *The Service Industries Journal*, 31(12), 2051-2066. doi:10.1080/02642069.2011.559226
- Mata, J. F. G., López-Walle, J. M., García, J.A.P., García, Rodríguez J. L. T., & Rodríguez R. E. M. (2013). Clima motivacional en deportes individuales y de conjunto en atletas jóvenes mexicanos. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 8(2), 393-410.
- Vila, I., Sánchez-Gombau, C., & Manassero, M. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(1), 59-74.
- Robinson, L., & Palmer, D. (2011). *Managing Voluntary Sport Organizations*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Santos, S., Mesquita, I., & Graça, A. (2010). Coaches perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences. *Journal of Sport Science and Medicine*, 9(1), 62-70.
- Schulz, J., & Auld, C. (2006). *Perceptions of Role Ambiguity by Chairpersons and Executive Directors* in Queensland Sporting Organizations. *Sport Management Review*, 9, 183-201. doi:10.1016/S1441-3523(06)70025-0
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalization, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127. doi:10.1080/13606719.2011.559090
- Soares, J. (2008). The accumulation of positions and group interests in the decision making of nonprofit sport organisations. *Book of proceedings, 16th European Association for Sport Management Conference* (p. 418). Heidelberg, Germany.
- Soares, J. (2013). Conflitos de Interesses entre o Gestor do Desporto e o Diretor Voluntário nas Associações Desportivas. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 1-9.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing People in Sport Organizations. A strategic human resource management perspective*. Oxford, UK: Elsevier.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188-201. doi:10.1016/j.smr.2010.09.001

